

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

**Analýza odměňovacího systému ve vybraném podniku se zaměřením
na generaci Y**

Denisa Podhájecká

Bakalářská práce
2019

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Denisa Podhájecká**
Osobní číslo: **E16488**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Analýza odměňovacího systému ve vybraném podniku se zaměřením na generaci Y**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem bakalářské práce je provést analýzu odměňovacího systému ve vybraném podniku se zaměřením na generaci Y, vyhodnotit současnou situaci a na základě zjištěných poznatků navrhnout doporučení pro další vývoj podniku.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů z oblasti odměňovacího systému, současných benefitů a charakteristika vybraných generací.
- Charakteristika analyzovaného podniku.
- Analýza současného odměňovacího systému ve vybraném podniku.
- Formulace návrhů a doporučení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **35**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Josef KOUBEK. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

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

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

Vedoucí bakalářské práce:


Ing. Jana Moravcová, Ph.D.


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **3. září 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2019**


doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. září 2018

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, 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. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 24. 4. 2019

Denisa Podhájecká

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. Janě Moravcové, Ph.D. za její cenné rady, připomínky a odbornou pomoc, které mi velice pomohly při zpracování bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat společnosti Air Bank a.s. za spolupráci a poskytnuté informace pro zpracování této bakalářské práce.

ANOTACE

Bakalářská práce se věnuje problematice odměňovacího systému v konkrétním podniku se zaměřením na generaci Y. Cílem této práce je provést analýzu odměňovacího systému ve vybraném podniku se zaměřením na generaci Y, vyhodnotit současnou situaci a na základě zjištěných poznatků navrhnout doporučení pro další vývoj podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

řízení lidských zdrojů, odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké výhody, generace Y

TITLE

Analysis of the compensation system in the selected enterprise with a focus on Y generation

ANNOTATION

The thesis deals with the issue of the compensation system in the selected enterprise with a focus on Y generation. The aim of this work is to analyse the compensation system in the selected company with a focus on Y generation, to evaluate the current situation and propose recommendations for further development of the company based on the findings.

KEYWORDS

human resources management, remuneration of employees, employees benefits, generation Y

OBSAH

Úvod	10
1 VÝZNAM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V 21. STOLETÍ.....	11
1.1 Cíle řízení lidských zdrojů	11
1.2 Tradiční a nové funkce managementu	12
2 ŘÍZENÍ ODMĚŇOVACÍHO SYSTÉMU	14
2.1 Základní formy odměňování.....	15
2.2 Postupy při řízení odměňování	17
2.3 Zaměstnanecké výhody.....	17
3 PROBLEMATIKA GENERACE X A Y.....	20
3.1 Generace X	20
3.2 Generace Y	20
3.3 Odlišnosti generací X a Y	22
4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	25
4.1 Představení společnosti Air Bank a.s.....	25
4.2 Finanční situace podniku	27
5 ANALÝZA ODMĚŇOVACÍHO SYSTÉMU VE VYBRANÉM PODNIKU	29
5.1 Charakteristika odměňovacího systému	29
5.2 Variabilní složka odměňování	30
5.3 Zaměstnanecké výhody v Air Bank a.s.	31
6 PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ŘÍZENÝMI ROZHOVORY	36
6.1 Interpretace výsledků	36
7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	44
Závěr	49
Použitá literatura	51
Přílohy.....	54

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Očekávání generace Y od zaměstnání	22
Obr. 2: Graf vývoje počtu klientů v letech 2012 – 2018 (uvedeno v tis.)	26
Obr. 3: Graf vývoje počtu zaměstnanců v letech 2011 – 2018 (uvedeno v tis.).....	27
Obr. 4: Zdroj informací o zaměstnaneckých výhodách.....	37
Obr. 5: Další benefity, o které by měli zaměstnanci zájem	38
Obr. 6: Zaměstnanecké výhody podle preference zaměstnanců.....	43

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Nejoblíbenější zaměstnanecké výhody.....	19
Tab. 2: Odlišnosti generací X a Y	23
Tab. 3: Finanční situace ve společnosti Air Bank a.s. (uvedeno v mil. Kč).....	28
Tab. 4: Porovnání nejoblíbenějších zaměstnaneckých výhod	41

SEZNAM ZKRATEK

A.s.	Akciová společnost
Č.	Číslo
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
IT	Informační technologie
Kč	Koruna česká
Mil.	Milion
NPS	Net Promoter Score
Obr.	Obrázek
S.	Strana
Sb.	Sbírka zákonů
Tab.	Tabulka
Tis.	Tisíc

ÚVOD

V dnešní době jsou kladeny velké nároky na odměňovací systém. Společnosti se ho snaží neustále zdokonalovat a tím čelit tlakům na dlouhodobý nedostatek a udržení kvalitních pracovníků, protože jejich nahrazování novými je pro ně v současné době velice nákladné. Zaměstnanecké výhody a odpovídající výše mzdy společně s přátelskou atmosférou na pracovišti jsou pro zaměstnance velmi důležité prvky při hodnocení spokojenosti s vykonávanou prací v daném podniku. Systém odměňování musí také reagovat na poměrně velkou změnu požadavků nově přichozí generace na trh práce, aby stále plnil funkci silného manažerského nástroje. Pro splnění těchto podmínek je zapotřebí neustále hledat nové způsoby odměňování při zachování ekonomické udržitelnosti podniku.

V úvodu teoretické části autor práce vymezuje základní definice, cíle a funkce řízení lidských zdrojů. Druhá kapitola se podrobněji věnuje odměňovacímu systému, kde jsou charakterizované jednotlivé formy a postupy při odměňování zaměstnanců, definuje základní skupiny zaměstnaneckých výhod a pomocí tabulky znázorňuje ty, které patří mezi zaměstnanci na českém trhu práce k nejoblíbenějším. V další kapitole je objasněna problematika dvou významných generací na pracovním trhu, jedná se o generace X a Y. Autor obě generace nejprve charakterizuje a v tabulce shrne jejich základní odlišnosti.

V praktické části je nejprve provedena charakteristika vybrané společnosti, stručně naznačen její vývoj, graficky znázorněn růst počtu zaměstnanců a klientů v jednotlivých letech od začátku působení společnosti na českém trhu, a nakonec znázorněna ekonomická situace podniku v posledních čtyřech letech. V následující kapitole je provedena analýza odměňovacího systému ve vybraném podniku, která vymezuje způsoby odměňování a zaměstnanecké výhody, které společnost nabízí. Na základě provedených řízených rozhovorů se zaměstnanci a manažery podniku autor práce zanalyzuje současnou situaci odměňovacího systému, interpretuje výsledky a případně doporučí podniku návrhy pro zlepšení situace odměňovacího systému.

Cílem bakalářské práce je provést analýzu odměňovacího systému ve vybraném podniku se zaměřením na generaci Y, vyhodnotit současnou situaci a na základě zjištěných poznatků navrhnout doporučení pro další vývoj podniku.

1 VÝZNAM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V 21. STOLETÍ

V první kapitole se autor bakalářské práce věnuje významu řízení lidských zdrojů. Jsou zde uvedeny základní definice, význam a cíle řízení lidských zdrojů v organizaci. Nakonec jsou vymezeny základní rozdíly tradičních a nových funkcí managementu.

Dříve používaný termín „personální řízení“ je již několik let nahrazen termínem „řízení lidských zdrojů“. Tento termín pod svým názvem ukrývá mnoho procesů, které se týkají řízení lidí v organizaci. Existuje řada faktorů, které mohou ovlivnit chod organizace. Avšak jedním z nejdůležitějších je správné fungování lidských zdrojů. Kvalitní pracovníci jsou nejvýznamnějším faktorem, který organizace vlastní. Bez lidské pracovní síly by nikdy nedosáhla stanovených cílů. (Armstrong, 2007, s. 27) Lidské zdroje v organizaci patří jednoznačně mezi nejdůležitější. Každý zaměstnanec má v podniku vlastní hodnotu a nelze ho jednoduše nahradit. Dalším potřebným zdrojem, bez kterého se nedá fungovat, jsou finance. Pokud by organizace neměla dostatek finančních prostředků, nemohla by v takovém případě mít žádnou pracovní sílu, a to především proto, že by neměla finance na vyplacení mezd. (Management Mania, 2014)

Řízení lidských zdrojů můžeme definovat jako: „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“ (Armstrong, 2007, s. 27)

1.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Podstatou pro úspěšné plnění jednotlivých cílů organizace je zajištění souladu mezi řízením lidských zdrojů a strategickými záměry organizace. Cílem řízení lidských zdrojů je zajištění kvantitativní a kvalitativní stránky lidských zdrojů. Kvantitativní stránkou se rozumí věková a profesní struktura, vyhovující počet a formální kvalifikace pracovní síly. Naopak kvalitativní stránkou například motivace, tvořivost a výkonnost. Jednoduše řečeno se jedná o organizování procesu změn v kvalitě a struktuře lidských zdrojů. (Ekonomika, Management, 2009)

Armstrong ve své knize uvádí, že: „*systémy řízení lidských zdrojů mohou být zdrojem takových schopností, které umožní organizacím učit se rozpoznávat a využívat nové příležitosti*“. (Armstrong, 2007, s. 30)

Řízení lidských zdrojů je propojeno s plněním cílů v nadcházejících oblastech:

- efektivnost organizace;
- řízení lidského kapitálu;
- řízení znalostí;
- řízení odměňování;
- zaměstnanecké vztahy;
- uspokojování rozdílných potřeb;
- překlenování propasti mezi rétorikou a realitou. (Armstrong, 2007, s. 30-32)

1.2 Tradiční a nové funkce managementu

Manažeři vykonávají základní činnosti za účelem dosažení cílů organizace, které se však liší od činností uskutečněných ostatními členy podniku. Pokud zaměstnanec mimo manažerskou pozici dostane úkol, výsledek jeho práce bude v první řadě souviset s jeho odbornými schopnostmi a pracovním úsilím. Ovšem v případě, že se stejný zaměstnanec nachází v manažerské pozici, byl do ní vybrán patrně proto, že byl způsobilým v samostatném plnění pracovních úkolů. Za individuální úkoly jednotlivých zaměstnanců má nyní řídicí odpovědnost, a proto musí využít zcela odlišné schopnosti, než když vykonával úkol sám. V manažerské funkci do jeho práce vstupuje lidský prvek. Hlavním úkolem je nyní vést a motivovat skupinu pracovníků k jednotnému cíli. (Urban, 2013, s. 14-15)

Tradiční řídicí funkce

V řídicí roli si manažer musí osvojit tyto čtyři tradiční neboli klasické řídicí funkce:

- a) plánovat práci;
- b) rozdělovat práci;
- c) zadávat pracovní úkoly podřízeným;
- d) kontrolovat jejich plnění.

Nové funkce managementu

Mezi nové funkce managementu uvnitř firemní organizace je nezbytné řadit následující čtyři manažerské úkoly:

- a) motivování;
- b) delegování;
- c) podpora;
- d) předávání a získávání informací.

Nejdůležitější manažerská funkce již není schopnost rozdělovat úkoly a organizovat práci, nýbrž schopnost motivovat a inspirovat pracovníka. Delegování spočívá v tom, že manažer určí, kdo bude vykonávat náročné úkoly propojené odpovídajícími pravomocemi, které zaměstnanci přinesou i jisté uspokojení. Odpovědností soudobých manažerů je vytvářet příznivé pracovní prostředí, které umožňuje zaměstnancům produktivně pracovat a dostat ze sebe to nejlepší. V případě, že se zaměstnanec setká s problémem, úkolem manažera je poskytnout pomoc a odstranit tuto překážku. (Urban, 2013, s. 15-16) Pokud máme v úmyslu se svými nadřízenými, podřízenými a kolegy skutečně komunikovat, je dobré si ujasnit základní pravidlo: komunikace není náš monolog. Musíme se naučit naslouchat. Základem úspěšné komunikace je přijít za svými podřízenými a zeptat jich, zda něco nepotřebují a zda je všechno v pořádku, beztoho aniž bychom jim zadávali úkoly a něco jim vytýkali. Zaměstnanci ocení naši slušnost a vstřícnost. (Halík, 2008, s. 93)

Shrnutí

První kapitola je věnována významu řízení lidských zdrojů. Jsou zde vymezeny základní definice, jednotlivé cíle a podstata rozdílů mezi tradičními a novými funkcemi managementu v oblasti řízení lidských zdrojů. Všichni autoři z čerpané literatury se shodli na tom, že pro správné fungování organizace musí být zajištěna kvalitní pracovní síla, a tu pro podnik zabezpečuje oblast řízení lidských zdrojů. Z toho vyplývá, že řízení lidských zdrojů je pro podnik velmi důležité, aby mohl naplňovat své strategické cíle.

2 ŘÍZENÍ ODMĚŇOVACÍHO SYSTÉMU

Tato kapitola je zaměřena na řízení odměňovacího systému. Autor bakalářské práce nejprve definuje odměňovací systém, představí základní formy odměn a postupy při odměňování. Poslední část této kapitoly je věnována zaměstnaneckým výhodám, které jsou pro zaměstnance velmi důležité.

„Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměněno jak peněží, tak nepeněžní formou.“ (Armstrong, 2009, s. 20) Řízení odměňování se orientuje na vytvoření a zachování odměňovacího systému (postupů, procesů a metod odměňování). Snaží se o uspokojení potřeb organizace a osob, které jsou její součástí. Obecně je cílem odměňovat lidi zdvořile, objektivně a svědomitě vzhledem k jejich hodnotě pro podnik, aby to v budoucnu pomohlo k dosažení strategických cílů organizace. (Armstrong, 2009, s. 20)

Odměňovat komplexně a efektivně vyjadřuje vymezení mzdy za provedenou práci a udělování zaměstnaneckých výhod. Hmotné povzbuzení zaměstnanců má mnohem větší rozměr než jen finanční ohodnocení pracovníka. Je nutné propojit mzdu za práci s ostatními druhy ocenění zaměstnance. Z toho plyne, že zaměstnavatel:

- poskytuje možnost učit se a rozvíjet se;
- nabízí získání různých druhů uznání, které jsou pozitivně přijímány (rekreace, dary);
- usiluje o vytvoření takových pracovních úkolů, které jsou maximálně souhrnné a samostatné;
- umožňují flexibilitu zaměstnání;
- stará se o hodnotné pracovní podmínky.

Systém odměňování patří mezi nástroje řízení lidských zdrojů. Jedním z jejich hlavních cílů je získávat a upevňovat zaměstnance, motivovat je ke vzdělávání a rozvoji a stimulovat k pracovnímu výkonu. (Dvořáková a kol., 2007, s. 319)

Jeden z hlavních úkolů vedoucích pracovníků je motivace podřízených. Důvod je prostý: motivovaní zaměstnanci svoji práci vykonávají pilněji, jsou ochotnější a dělají méně chyb.

Pracovníci mají nejen lepší výsledky, ale také už není příliš nutná pravidelná kontrola a dohled. (Urban, 2017, s. 12)

2.1 Základní formy odměňování

Vzhledem k funkci, kterou plní se rozlišuje několik forem finančního odměňování zaměstnanců. Jejich rozdílnost je podmíněna tím, zda finanční odměna je založena na náročnosti vykonávané práce, schopnostech pracovníka nebo na jeho dosažených výsledcích za předešlé či dlouhodobé období. (Urban, 2017, s. 116) Při tvorbě odměňovacího systému je velmi důležité určit vhodnou mzdovou formu, případně zvolit kombinaci mzdových forem. Základním krokem je stanovení, zda zaměstnanci budou odměňováni na základě odpracované doby, jejich výkonu nebo i za jiné zásluhy. (Koubek, 2011, s. 169) Společnosti mají k dispozici poměrně širokou nabídku možností, jak své zaměstnance náležitě odměnit za vykonanou práci, a i za to, že jsou pracovníky právě jejich podniku. Odměna může být vázána na výkon konkrétního zaměstnance, povahu dané práce nebo na vzácnost pracovní pozice na trhu práce. (Koubek, 2007, s. 284)

Mzdové formy lze rozdělit na dvě základní skupiny – základní (samostatné) a doplňkové (nesamostatné). Mezi základní mzdové formy se řadí časová a úkolová mzda. K doplňkovým patří osobní ohodnocení, prémie, provize, bonus, odměny a účast na výsledcích. (Dvořáková a kol., 2007, s. 334)

a) Základní formy:

Časová mzda

Jedná se o druh odměny, která se obvykle vymezuje formou hodinové, týdenní nebo měsíční částky. Výhodou časové mzdy je především její jednoduchost, malá administrativní náročnost, ulehčuje plánování mzdových nákladů a pro zaměstnance je srozumitelná s jistotou zaručeného příjmu. Nevýhodou je omezenost povzbuzení zaměstnanců k dosažení lepšího pracovního výkonu. (Dvořáková a kol., 2007, s. 334-335) Využívá se zejména k odměňování za práci, při které není podstatné povzbuzovat k maximálnímu výkonu, ale především k přesnosti, kvalitě a pečlivosti (Duda, 2008, s. 102).

Úkolová mzda

Velmi účinná při odměňování výrobních dělníků, kteří pracují především ručně na jednotlivých činnostech. Výše mzdy se odvíjí od množství provedené práce vyjádřené

plněním výkonových norem v kusech nebo normohodinách. Před zavedením úkolové mzdy je důležité stanovit pracovní postup, výkonové normy a technologický postup. Výkonové normy je nutné pracovníkům sdělit před nástupem do práce. (Dvořáková a kol., 2007, s. 335)

b) Doplnkové formy:

Osobní ohodnocení

Smyslem je motivovat zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu a potřebnému jednání. Osobní ohodnocení stanovuje přímý nadřazený s ohledem na vymezená kritéria, která zvažují kvalitu a množství práce, dovednosti, schopnosti a sociální jednání.

Prémie

Oblíbená forma mzdy, která rozšiřuje základní mzdu. Rozeznáváme jednorázové a pravidelné prémie. V případě výjimečného plnění pracovní povinnosti jsou přiděleny prémie jednorázové, např. věrnostní. Obvykle jsou prémie vypláceny pravidelně za měřitelné a kvantifikovatelné výsledky práce.

Provize

Znázorňuje jednoduchou a velmi podněcující formu mzdy. Vhodná pro obchodníky či zaměstnance ve službách, kde je možné výsledky práce hodnotit, ale není potřeba vymezovat pracovní postupy a zaznamenávat využití pracovní doby.

Bonus

Uděluje se k zaručené mzdě v případě docílení specifických a mimořádných záměrů. Vyplácení bonusu může být individuální nebo kolektivní.

Odměny

Cílem je mimořádné ohodnocení pracovního úsilí a neobvyklého pracovního úspěchu, popřípadě finančně zvýhodnit pracovníka za trvání pracovního poměru v podniku.

Účast na výsledcích

Zaměstnavatel uděluje pracovníkům za přínosy k docílení hospodářských výsledků. Pozoruje tím zvýšení produktivity, pokles nákladů či získávání a upevňování pracovníků. Využívá se zpravidla u velkých podniků. (Dvořáková a kol., 2007, s. 334-338)

2.2 Postupy při řízení odměňování

Podle Armstronga postupy v odměňování souvisí se zařazením prací/pracovních míst do jednotlivých stupňů, určením mzdových/platových sazeb a projednáváním odvolání.

Zařazování prací/pracovních míst do stupňů

Při začlenění nové práce/pracovního místa do určitého stupně nebo k přemístění stávající práce/pracovního místa by se měly uplatnit postupy, které jsou stanovené k začleňování prací/pracovních míst do stupňů, především hodnocení jednotlivých prací.

Stanovení mzdových/platových sazeb při nástupu do zaměstnání

Postupy by měly vyžadovat samostatnost liniových manažerů a personalistů pro určení vyšší finanční odměny, než činí stanovená minimální sazba pro určitou pracovní pozici.

Zvyšování platů v případě povyšování pracovníků

Tento postup udává přijatelný nárůst platu v případě povýšení zaměstnance. Většinou se jedná o 10 %. Musí být kladen ohled na výši platu pracovníka, který pracuje na stejné či podobné pozici.

Zkoumání rovnosti v odměňování

Přesnější vymezení postupů k uskutečnění přezkoumání, které souvisí se spravedlivým a rovnocenným odměňováním zaměstnanců.

Odvolání

Je obvyklé a náležité do postupu hodnocení práce zařadit právo na odvolání proti začlenění do určitého stupně. (Armstrong, 2009, s. 406-407)

2.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou zahrnuty do odměny, která obvykle není spojená s pracovními výsledky. Nicméně má souvislost s délkou zaměstnání, hierarchickým postavením nebo obtížností vykonávané práce. Hlavním důvodem poskytování zaměstnaneckých výhod

organizací je úsilí získat a udržet si kvalitní pracovníky, kterým podnik poskytne služby a péči zvyšující jejich uspokojení. (Urban, 2017, s. 145)

„Zaměstnanecké výhody zahrnují širokou paletu rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péči, za které by zaměstnanec musel jinak platit.“ (Dvořáková a kol., 2007, s. 338)

Poskytování zaměstnaneckých výhod lze rozlišovat na plošné a pružné. Plošné jsou nabízeny zaměstnavatelem všem pracovníkům. Není brán ohled na to, zda o výhody stojí či nikoli. U pružných výhod si zaměstnanci mohou vybrat výhody podle současných potřeb a tento výběr pravidelně opakovat. (Urban, 2017, s. 146)

Zaměstnanecké výhody lze rozlišovat z několika pohledů. K základním druhům se řadí:

- **Výhody vztahující se k práci**

Jsou součástí pracovních podmínek. K těmto výhodám přísluší příspěvky na stravování, a to buď v podobě stravenek nebo financovaného stravování v zařízení, které podnik vlastní. Dále se jedná o neplacené občerstvení v pracovní době, mimořádné pracovní volno (např. studijní volno), vzdělávání a rozvoj nad rámec vědomostí a schopností potřebných pro výkon práce v organizaci (např. jazykové kurzy). Zajištění dopravy do zaměstnání, přispívání na městskou hromadnou dopravu.

- **Pracovní pomůcky**

Pomůcky jsou určeny i pro soukromé využití, mimo pracovní dobu. Mezi tyto výhody se velmi často řadí osobní automobily, notebooky a jiná výpočetní technika, mobilní telefony a s nimi spojené služby poskytované mobilními operátory. Finanční příspěvek na oblečení či bydlení.

- **Výhody osobní a sociální povahy**

Zahrnují nadprůměrnou zdravotnickou péči o zaměstnance včetně jeho rodinných příslušníků (osobní péče, lázeňské pobyty, výjezdy lékaře na místo pracovního výkonu nebo trvalého bydliště, očkování, vitamíny, masáže apod.), péči o děti (jesle, dětské tábory apod.), finanční příspěvky na dovolenou, kulturní, sportovní a rekreační aktivity. Dále sem spadá finanční podpora při stěhování do blízkého okolí podniku, půjčky na bydlení, pojištění a připojištění (životní, penzijní apod.), dárkové poukazy (př. na kosmetiku, do restaurace), možnost odkoupení produktů a služeb organizace za zvýhodněné ceny či osobní a právní poradenství. (Urban, 2017, s. 145-146)

V současné době je velmi oblíbeným benefitem Cafeteria systém. Jedná se o systém zaměstnaneckých výhod, které si zaměstnanci sami volí z katalogu odměn podle svých preferencí. Zaměstnavatel si sestavuje katalog odměn sám, ve kterém uvede seznam odměn a jejich cenu. V Cafeteria systému by měly být odměny, které vyhovují téměř každému zaměstnanci jako například poukaz do restaurace, věcná odměna, hračky pro děti, sportovní a relaxační zážitky, sleva na zájezd u cestovní kanceláře a mnoho dalšího. (Zikmund, 2010) Dalším žádaným benefitem je pružná pracovní doba, tzv. flexi office. Především ženy, které se musejí starat o děti, volí často možnost polovičního úvazku, aby dokázaly skloubit práci s povinnostmi v domácnosti. Pokud organizace nabízí možnost flexibilní pracovní doby, je to pro zaměstnance příznivějším řešením. Mají vyšší příjem a svou práci si mohou časově uspořádat dle individuálních potřeb. Ovšem ne všechny pracovní pozice tuto variantu umožňují. (Forsyth, 2009, s. 35)

V Tab. 1 jsou uvedeny nejoblíbenější zaměstnanecké výhody. Velká část z níže uvedených benefitů patří v současné době u většiny společností do základní nabídky zaměstnaneckých výhod.

Tab. 1: Nejoblíbenější zaměstnanecké výhody

Nejoblíbenější zaměstnanecké výhody	
1.	Příspěvek na stravování a volnočasové aktivity
2.	Mobilní telefon
3.	Vzdělávací kurzy
4.	Příspěvek na důchodové a zdravotní pojištění
5.	Pružná pracovní doba
6.	Týden dovolené navíc
7.	Služební auto i pro soukromé účely

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Edenred, 2018)

Shrnutí

Tato kapitola je zaměřena na jednotlivé způsoby odměňování zaměstnanců, používané postupy při odměňování a věnuje se také zaměstnaneckým výhodám. Mezi základní formy odměňování patří časová a úkolová mzda. Časová mzda se využívá především při odměňování za kvalitní práci, na rozdíl od úkolové mzdy, která se vyplácí za kvantitu odvedené práce. Základní mzdu lze doplnit o další složky jako jsou například prémie či odměny. V současné době, při velmi nízké nezaměstnanosti a nedostatku lidského kapitálu, hrají zaměstnanecké výhody velmi důležitou roli pro získání a udržení kvalitní pracovní síly, proto by si zaměstnavatelé měli udržovat pestrou nabídku zaměstnaneckých výhod.

3 PROBLEMATIKA GENERACE X A Y

Třetí kapitola je věnována problematice odměňovacího systému generace X a Y. Autor nejprve tyto dvě generace charakterizuje, poté porovnává jejich vlastnosti a na základě toho popisuje jejich odlišnosti.

Lidská populace je rozčleněna pomocí sociologických a demografických průzkumů do tří generací – X, Y a Z. Všichni lidé jsou součástí určité generace, do které jsou přiřazeni podle svého ročníku narození. Každá generace má své charakteristické vlastnosti, jiné představy o práci, odlišné hodnoty a způsoby chování. V současnosti má největší podíl na pracovním trhu generace X a Y. (Ledvinková, 2010)

3.1 Generace X

Do generace X patří lidé narození v letech 1965 (někde je uváděno 1961) až 1981. Tato generace je v České republice známá také pod přezdívkou Husákovy děti. Představitelé generace X jsou lidé, kteří vyrůstali v době, kdy panovala společenská, finanční a rodinná nejistota. V zaměstnání se rádi učí novým dovednostem a jsou velmi loajální. Řídí se heslem „Pracovat a hrát tvrdě“. Rádi žijí v jistotě a nejsou příznivci změn. Největší hodnotu v životě pro ně má práce, často větší než rodina, a to má v této generaci za důsledek velký počet rozvodů. Dokonce jsou ochotni pracovat i dvanáct hodin denně a přesčasy vnímají jako běžnou součást zaměstnání. Snaží si udržet dobře placené místo, protože si neradi půjčují a chtějí mít pravidelný příjem. Nesou těžce skutečnost, že neovládají moderní technologie stejně dobře jako generace Y. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 135)

Lidé generace X při výkonu práce přivítají volnost pro řešení zadaných úkolů. Nemají rádi přesné postupy k dosažení stanoveného cíle. Považující se za pracovité, samostatné a otevřené. Jejich hlavním posláním je pracovat rychle, efektivně, produktivně, a především mít z práce radost. (Ledvinková, 2010)

3.2 Generace Y

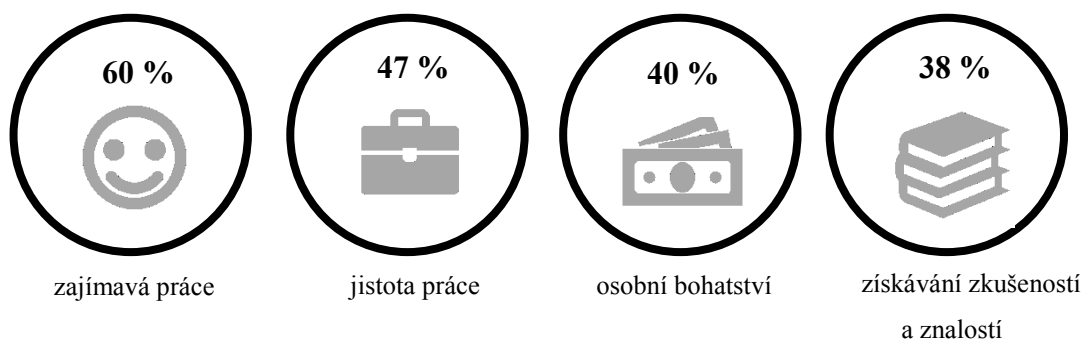
Generaci Y tvoří mladí lidé narození v letech 1980 až 1995. Nyní se nacházejí na začátku své profesní kariéry a vstupují na pracovní trh. Tato generace během několika let povýší na vedoucí pozice, a tudíž bude mít značný vliv při rozhodování dalších postupů a cílů organizace. V roce 2025 bude pokrývat přibližně 75 % pracovní síly.

Pro zajištění úspěšného pracovního procesu je velmi důležité, aby personalisté znali a pochopili požadavky této generace, aby ji dokázali zaujmout a uspokojili její potřeby. V případě liniových manažerů to znamená zvyknout si na příchod mladých lidí do kolektivu, více se jim věnovat a zvládnout vést více generací najednou. Pokud se organizace nenaučí vyhovět potřebám a specifikám generace Y, je tu riziko, že nebudou umět využít potenciál, který nabízí tento soubor zaměstnanců. Nicméně, někteří zaměstnavatelé jsou si již plně vědomi, že tato skupina lidí má ráda změny na rozdíl od generace X, která změny nevyhledává. Z toho důvodu jim nabízí možnost pracovat v zahraničí. Pro zástupce generace Y je to jistá výzva. Zažijí něco jiného a získají tím novou zkušenost. Podnik si touto pracovní možností dokáže zaměstnance udržet. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 132-133)

Představitelé generace Y jsou hodně ekonomicky aktivní, vyhledávají vyšší úroveň života a mají pocit větší zodpovědnosti. Největší odlišností oproti předešlé generaci je významnost jejich osobního života. Velmi důležité jsou pro ně vlastní zájmy, ale také rodinné a partnerské vztahy. Přesně těmto hodnotám u generace X patří poslední místa v žebříčku hodnot. Tato skupina lidí chce využít veškeré možnosti, které jim jsou nabízeny od otevřené společnosti, ale v žádném případě tomu nechce obětovat osobní život. S ohledem na tento přístup je patrné, že pracovníci této generace budou upřednostňovat flexibilní pracovní dobu i místo výkonu práce, moderní technologie pro lepší komunikaci a podobně. Zástupci generace Y se dají charakterizovat větou: „Chtějí vše, a současně vše nabízejí.“ Ovšem sehrát osobní a profesionální život je velmi obtížné, ale pokud zaměstnavatel vyjde zaměstnancům vstříc, pak získá flexibilní a poctivé pracovníky, kteří touží po nových zkušenostech a vlastním rozvoji. Zástupci generace Y využívají více půjček, hypoték a úvěrů. Peníze jsou pro ně prostředek, nikoliv hodnota. V případě, že některá organizace nabízí lepší podmínky pro výkon práce, neváhají a zaměstnání vymění. (Rezlerová, 2009)

Generace Y jsou lidé, kteří pracují rádi s využitím moderních technologií z domova, kavárny případně z vlaku. Daleko více si cení svého osobního volna, chtějí flexibilní pracovní dobu a zavrhuje práci přesčas. (Machálková, 2012)

Na Obr. 1 jsou zobrazeny čtyři nejpodstatnější očekávání generace Y od zaměstnání. Náleží sem zajímavá práce, jistota práce, osobní bohatství a získávání zkušeností a znalostí. Procentuální hodnoty uvedené na obrázku byly získány z průzkumu, který sledoval hodnoty, postoje a představy oslovených respondentů generace Y. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 148-149)



Obr. 1: Očekávání generace Y od zaměstnání

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Horváthové, Bláhy a Čopíkové, 2016, s. 149)

3.3 Odlišnosti generací X a Y

Existuje mnoho odlišností generací X a Y. Mezi tři velmi významné rozdíly těchto dvou generací patří pohled na finance, zacházení s moderními technologiemi a vztah k práci. Hlavním rozdílem je vztah k financím, který má značný vliv na všechny ostatní oblasti. Generace X se na peníze dívá jako na určitou hodnotu, proto je ochotna se zadlužovat méně než generace Y, pro kterou jsou peníze prostředkem. Generace Y plně využívá nabízených půjček či hypoték, a proto nemají potřebu dlouhodobě spořit. Výměna pracovní pozice za výhodnější a zajímavější je pro ně zcela běžná.

Generace Y již vyrůstala v době počítačů a telefonů, a proto není divu, že je velmi aktivní ve využívání moderních technologií na rozdíl od generace X, která se s moderními technologiemi musí seznamovat až v dospělosti. Generace Y „žije online“ – jsou součástí sociálních sítí, prostřednictvím nichž komunikují s přáteli, ale zároveň mají na dosah i nové pracovní příležitosti. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 154)

V Tab. 2 je představeno několik faktorů, ve kterých se generace X a Y liší. Nejvýznamnější rozdíly autor bakalářské práce již objasnil výše, nicméně tyto dvě generace jsou si i v jistém ohledu blízké. Představitelé obou generací jsou velice ctižadostiví, chtějí mít zajímavou práci, dosahovat uznání a získávat náležitou finanční odměnu. Přejí si mít v práci nejlepší výsledky a naplno využít všech nabízených možností otevřené společnosti.

Tab. 2: Odlišnosti generací X a Y

	Generace X	Generace Y
Peníze	hodnota	prostředek
Snaha o skloubení pracovního a osobního života	pracovní život je upřednostňován	ano
Využívání moderních technologií	s určitými problémy	bez problémů
Ochota se zadlužovat	menší	větší
Udržení si dobrého pracovního místa	důležité	ochota pracovní místa měnit
Postoj ke změnám	negativní	pozitivní
Ochota pracovat přesčas	ano	ne
Vztah k nadřízenému	nedůvěra	otevřenost
Zaměstnání	dlouhodobé	krátkodobé
Ochota se stěhovat za prací	ne	ano
Sport a péče o zdraví	méně	více
Pohled na svět	pesimisté či realisté	optimisté
Pohled na spolupracovníky	kolegové	přátelé
Otevřenost novým myšlenkám	menší	větší
Motivace	stabilita, jistota, odpovědnost	rozvojové programy, týmová práce, nefinanční benefity
Vzdělávání a rozvoj	tradiční (např. přednášky, semináře), skupinové	moderní (např. koučink, rotace práce), individuální
Vytrvalost ("tah na branku")	větší	menší
Samostatnost	větší	menší
Nákupní chování	dle reklamy	dle doporučení kamarádů
Pracoviště	klasické kanceláře	otevřená pracoviště
Podřízení se pravidlům, nařízením, autoritám	bez problému	s problémy
Zpětná vazba	pravidelná, ale ne příliš častá	neustálá

Zdroj: (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 153-154)

Shrnutí

Autor bakalářské práce v této kapitole charakterizuje generaci X a Y. Nejvýznamnějším rozdílem těchto dvou generací je vztah k financím. Zatímco pro generaci X mají peníze hodnotu, tak generace Y je vnímá jako prostředek směny. Zástupci generace X jsou ochotni pracovat přesčas, upřednostňují práci před volným časem a rodinou, nemají rádi změny, preferují dlouhodobé zaměstnání a k moderním technologiím nemají příliš blízký vztah. Představitelé generace Y rádi naplno využívají svého volného času, práce v zahraničí je pro ně velkou výzvou, jsou ochotni se za prací stěhovat a jejich vztah k moderním technologiím je bez problémů. Především díky tomu jsou otevřeni k novým pracovním příležitostem.

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Cílem čtvrté kapitoly je charakterizovat vybranou organizaci, nastínit vývoj společnosti vzhledem k počtu klientů a zaměstnanců podniku, a nakonec zhodnotit finanční situaci v posledních čtyřech letech. Autor bakalářské práce čerpal informace z podnikových materiálů a výročních zpráv společnosti Air Bank a.s.

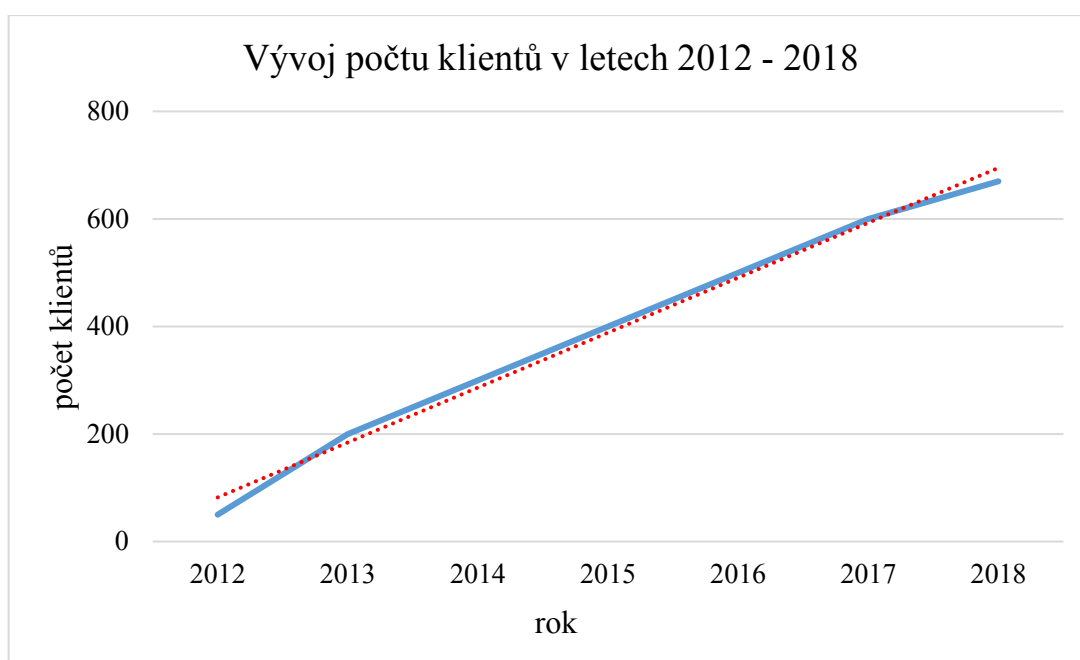
4.1 Představení společnosti Air Bank a.s.

Společnost Air Bank a.s. je moderní nízkonákladová banka, za kterou stojí silná skupina PPF Petra Kellnera. Tato bankovní instituce byla založena 26. února 2010 jako organizace Brusson a.s., která podala v červnu 2010 žádost o bankovní licenci, kterou Česká národní banka schválila a tím nabyla právní moci. Ve stejný den byl změněn název společnosti na Air Bank a.s. Do obchodního rejstříku byly tyto změny zapsány 3. června 2011 a o pár měsíců později dne 22. listopadu 2011 začala banka nabízet své služby klientům. Hlavním předmětem podnikání společnosti Air Bank a.s. je poskytování bankovních produktů a služeb klientům v rámci České republiky. Mottem Air Bank a.s. je „I banku můžete mít rádi.“ a to především proto, že si velmi zakládají na přátelském přístupu, jednoduchosti, pravdivosti a odvážnosti. Mají velmi přátelské vztahy na pracovišti mezi zaměstnanci, ale i se svými klienty. Každého z nich si váží, pomáhá jim a snaží se jim zjednodušit život. Má nastavená jednoduchá pravidla. Je elegantně snadná, upřímná a chce si zasloužit důvěru. Air Bank a.s. má v současné době dvě centrály, jedna se nachází v Praze a druhou najdeme v Brně. Na konci roku 2018 měla 35 poboček a 365 bankomatů. Aktivity společnosti, stejně tak, jako aktivity jiných bank, podléhají regulaci České národní banky.

Na počátku svého působení společnost Air Bank a.s. nabízela dvě základní služby – běžný a spořicí účet. V následujícím roce byla nabídka rozšířena o spotřebitelskou půjčku, která klienty odměňuje za včasné splácení. V roce 2013 se v nabídce objevily bezkontaktní karty, převedení půjček z jiných bank a spustila se mobilní aplikace. V dalším roce je povoleno konsolidovat více půjček do jedné a byly zavedeny SEPA platby. Banka získala mnoho nových zákazníků, ale také ocenění, jakým je titul „Nejvstřícnější banka roku“. Pro rok 2015 byla novinkou služba Šanon, která klientům ulehčuje práci s fakturami a účtenkami. Umožnilo se převádění hypoték. Od roku 2016 funguje nový způsob pro potvrzování plateb a získávání informací o zůstatcích díky mobilní aplikaci. Nově existuje možnost sjednání cestovního pojištění. V roce 2017 byla provedena výstavba nových

bankomatů. Novinkou byla nabídka hypotéky a nová mobilní aplikace My Air. V roce 2018 odměňují klienty za běžné nákupy. V mobilní aplikaci My Air vznikly Odměny za placení. Od roku 2019 byla zavedena služba okamžitých plateb a také možnost založení účtu přes aplikaci My Air.

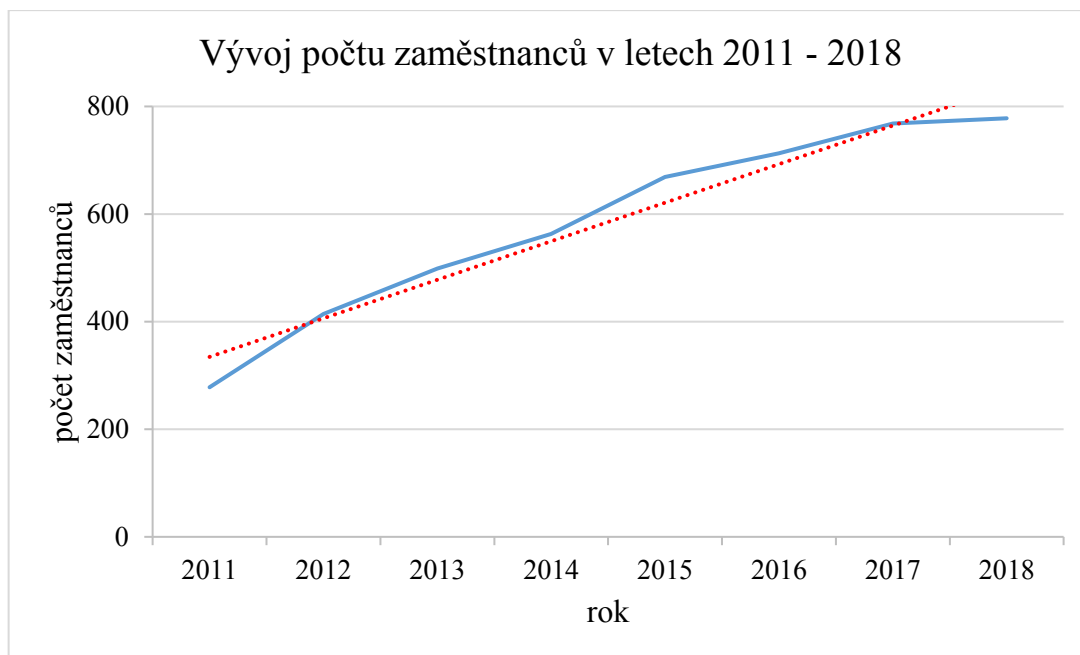
Obr. 2 znázorňuje graf s trendovou přímkou vývoje počtu klientů od roku 2012, kdy měla společnost za sebou první rok na finančním trhu na území ČR. Na konci roku 2012 měla Air Bank a.s. 50 tis. klientů, za jeden rok dokázala celkový počet klientů zvýšit o 150 tis., další roky počet klientů rostl každý rok lineárně, přibližně o 100 tis. a k 31. 12. 2018 dosáhl jejich celkový počet 670 tis.



Obr. 2: Graf vývoje počtu klientů v letech 2012 – 2018 (uvedeno v tis.)

Zdroj: Zpracováno podle podnikových materiálů

Obr. 3 znázorňuje graf s trendovou přímkou vývoje počtu zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že se jedná o poměrně mladou společnost, zvolil autor bakalářské práce pro grafické znázornění počet zaměstnanců v jednotlivých letech již od počátku působení společnosti. V roce 2011, na začátku svého působení, měla společnost 278 zaměstnanců. Jejich počet se poměrně rychle zvyšoval. V roce 2015, kdy společnost přišla na trh s hypotečním úvěrem, došlo k meziročnímu nárůstu o 106 zaměstnanců.



Obr. 3: Graf vývoje počtu zaměstnanců v letech 2011 – 2018 (uvedeno v tis.)

Zdroj: Zpracováno podle podnikových materiálů

4.2 Finanční situace podniku

Autor bakalářské práce stručně zhodnotil ekonomickou situaci ve společnosti Air Bank a.s. Uvedené údaje jsou převzata z výročních zpráv podniku. Poměr vlastního a cizího kapitálu je 7,48 % na 92,52 %. Vlastní kapitál banky tvoří základní kapitál, emisní ážio a nerozdělený zisk. Přibližně 95 % cizího kapitálu zahrnují běžné účty a vklady klientů. V Tab. 3 je vidět, že společnost v roce 2014 vykazovala zisk oproti minulému období, kdy byla ve ztrátě 291 mil. Kč. Zisk společnosti postupně klesal a v roce 2017 se podnik dostal opět do ztráty 2 mil. Kč. Ztráta byla způsobena vysokými náklady na provoz a řízení bankovní společnosti. Pro další znázornění finanční situace organizace byl zvolen ukazatel rentability aktiv, který ukazuje, jak efektivně společnost vytváří zisk bez ohledu na to, zda je tvořen z vlastních nebo cizích zdrojů.

Tab. 3: Finanční situace ve společnosti Air Bank a.s. (uvedeno v mil. Kč)

	2014	2015	2016	2017
Dlouhodobý majetek	1 245	1 405	1 492	1 617
Vlastní kapitál	4 640	5 239	5 415	6 163
Cizí zdroje	57 358	71 174	81 379	91 897
HV minulých let	-291	635	599	176
HV běžného úč. období	635	599	176	-2
Rentabilita aktiv	0,35 %	0,67 %	0,30 %	0,66 %

Zdroj: Vlastní zpracování podle (eJustice, 2018)

5 ANALÝZA ODMĚŇOVACÍHO SYSTÉMU VE VYBRANÉM PODNIKU

V této kapitole autor práce charakterizuje odměňovací systém ve vybraném podniku. Informace o odměňování a zaměstnaneckých výhodách jsou získány z řízeného rozhovoru. Pro řízený rozhovor bylo zvoleno sedm otázek, které jsou uvedeny v příloze A. (Management Mania, 2015) Rozhovor se uskutečnil dne 3. dubna 2019 na centrále Air Bank a.s. v Brně se zaměstnankyní, která pracuje v oddělení péče o zaměstnance a má detailní přehled o odměňovacím systému, jelikož je součástí týmu, který ho tvoří. Dále jsou údaje čerpány z poskytnutých podnikových materiálů.

5.1 Charakteristika odměňovacího systému

Společnost Air Bank a.s. za poslední dva roky provedla sjednocení a zjednodušení odměňovacího systému. Ve společnosti Air Bank a.s. je odměňovací systém oddělený. Jedna část je čistě jen o odměňování, což je fixní a variabilní mzda a druhá část jsou benefity. Air Bank a.s. je nízkonákladová banka, z toho důvodu na materiální benefity neklade až tak velký důraz. Spíše se zaměřuje na nemateriální benefity jako je například flexibilní pracovní doba nebo možnost vzít si své děti nebo domácí mazlíčky s sebou do práce. V poslední době zaměstnanci na flexi office hodně slyší, mohou si přizpůsobit pracovní dobu i místo. Můžou pracovat z domova, z kavárny, případně z parku podle toho, jak se jim to v jednotlivých dnech hodí. Variabilní složka mzdy je nenároková a odvíjí se od hodnocení nadřazeného vlastním výkonem zaměstnance. Zaměstnanecké výhody, po splnění stanovených podmínek (např. délka pracovního poměru) jsou dostupné všem zaměstnancům a výše některých výhod jsou přímo odvislé od výše měsíční hrubé mzdy. Odměňování finančních institucí podléhá regulaci ČNB, a to z důvodu, že hospodaří s penězi klientů. Nastavení odměňovacího systému v bance je trochu složitější, musí se držet v určitých mantinelech a dodržovat určitá nařízení a doporučení. Banka aplikuje obecné a ostatní zásady odměňování na celkový systém odměňování banky pro všechny pracovníky v souladu s vyhláškou č. 163/2014 Sb., o výkonu činnosti bank. V Air Bank a.s. je odměňovací systém rozdělen do tří základních skupin. Do první skupiny patří vrcholové vedení, druhou tvoří specialisté a vedoucí pracovníci a do poslední, třetí skupiny, spadají zaměstnanci pobočkové sítě, kontaktního centra a z oddělení péče o klienta.

5.2 Variabilní složka odměňování

Odměňování nejvyššího vedení podléhá regulaci a je hodně složité. Musí splňovat zákonné požadavky regulace na odměňování a schvaluje ho dozorčí rada. Zaměstnanci pobočkové sítě, kontaktního centra, oddělení péče o klienta a správy pohledávek jsou odměňováni podle výkonu. U bankovních asistentů se dá jednoduše zjistit kolik obsloužili klientů, kolik uzavřeli smluv o běžném a spořicímu účtu, kolik uzavřeli smluv o půjčkách apod. Jejich odměňování není založeno pouze na plnění plánu, ale vždycky je doplněno i o individuální složku – hodnocení manažera, kde je zohledněn i jejich přístup k zákazníkům. Nejjednodušší systém odměňování mají specialisté a manažeři, pro které je hodně transparentní. V současné době je ve společnosti nastavený na kvartální bázi. Pro odměňování je ve společnosti využíván personální systém, do kterého se zadávají odměny. Odměny zadává nadřízený do personálního systému, kde je nastaven schvalovací proces. Každá zadaná odměna do systému vždy podléhá schválení manažerem o úroveň výš. Aby bylo patrné, za co zaměstnanec odměnu dostal, kromě částky, zadává nadřízený i stručný popis, za co odměnu zaměstnanci uděluje. Společnost Air Bank a.s. má velmi jednoduchý systém odměňování s názvy „Když se povedlo“ a „Kompas“.

Kompas

Odměna „Kompas“ je založená na klíčových celofiremních cílech a její výplata se odvíjí od toho, jak si společnost vede. Její princip je společný a stejný pro všechny zaměstnance společnosti. Každý rok jsou nastaveny cíle společnosti pro čtyři ukazatele, které kompas tvoří. Jedná se o ukazatele:

- Atomoví klienti, kde je cílem banky zvyšování počtu klientů, kteří provedou v jednom měsíci alespoň pět plateb kartou.
- Finanční výsledek z hlavní činnosti banky, který je očištěný o vše, co přímo nesouvisí s běžnou činností banky.
- Ukazatel NPS (tzv. Net Promoter Score), kterým banka sleduje spokojenost klientů, jsou tam nastaveny základní otázky, které dávají zaměstnanci klientům, např. „Doporučil byste banku Air Bank svým známým?“.
- Objem půjček.

Nastavené cíle společnosti schvaluje dozorčí rada. Po schválení se vyhlásí hodnoty pro jednotlivé ukazatele a celý rok se sleduje, jak se cíle plní. Na konci roku se vyhodnotí,

jak si společnost vedla a výsledné procento následně vstupuje do výpočtu odměny. Je vyplácena jedenkrát ročně, zpravidla s březnovou mzdou.

Když se povedlo

„Když se povedlo“ je založeno na individuálním výkonu zaměstnance a hodnotí ho jeho nadřízený. Všichni zaměstnanci mají ve mzdových výměrech nastavený bonusový cíl. Třetí skupina, která také využívá tuto variabilní složku odměňování, to má nastavené více specificky. Jejich nadřízený je hodnotí podle výkonu, podle plnění cílů či podle toho, jak ten člověk pracuje. Je to hodně individuální hodnocení, ale je tam prostor pro diskusi. Zaměstnanec si se svým nadřízeným může sednout a říct mu, co se mu v poslední době povedlo nebo v čem se mu naopak příliš nedařilo. Každý manažer má napočítaný budget na tyto odměny na celou svoji divizi a záleží čistě na něm, jak bude tuto část variabilní složky rozdělovat. V každé divizi se proto tato pravidla mohou v detailu lišit. Manažer ví, jaká částka je při 100% výkonu zaměstnance a tím se při odměňování řídí.

5.3 Zaměstnanecké výhody v Air Bank a.s.

Ve společnosti Air Bank a.s. se dělí zaměstnanecké výhody na standardní, které jsou na trhu práce zcela běžné a na nestandardní, které jsou specifické pro Air Bank a.s.

Standardní výhody

Mezi standardní výhody u společnosti Air Bank a.s. patří:

- Stravenky a stravné;
- Příspěvek na penzijní připojištění;
- Týden dovolené navíc;
- Multisport;
- Zdravotní volno;
- Rodičovské volno;
- Příspěvek na mobilní telefon;
- Active Pass Plus;
- Teambuilding / Týmová dobrodružství.

Stravenky a stravné

Nárok na stravenky má každý zaměstnanec zaměstnaný ve společnosti Air Bank a.s. na hlavní pracovní poměr, který je uzavřen na delší období než 3 měsíce a délka pracovní doby zaměstnance dosahuje alespoň na 4 hodiny denně. Zaměstnancům, kteří pracují na centrále v Praze je nabíjeno stravné na vstupní kartu ve výši 109 korun, všem ostatním zaměstnancům 100 korun. Zaměstnavatel na stravenku přispívá 55 %, zbylých 45 % je sraženo zaměstnanci ze mzdy. Air Bank a.s. využívá elektronické stravenkové karty Gastro Pass CARD od společnosti Sodexo, na které přešli od 1. ledna 2018 a větší část firmy je s nimi spokojena. Velké pozitivum je především to, že se velmi usnadnila administrativa. Po zaslání seznamu zaměstnanců s výší nároku na stravenky společností do Sodexo systému, mají všichni zaměstnanci stravenkové karty nabitě do pěti minut. V případě papírových stravenek trvala distribuce velmi dlouho. Zaměstnanci mají možnost si k elektronické stravence stáhnout aplikaci, která zobrazí informace o zůstatku, o posledních nákupech, anebo jim najde nejbližší restauraci, kde kartu Gastro Pass berou.

Příspěvek na penzijní připojištění

Nárok na tento benefit má každý zaměstnanec po prvním roce v zaměstnání v Air Bank a.s. Podmínkou je, že pracuje šest a více hodin denně a není ve výpovědní lhůtě. Bez ohledu na to, kolik si zaměstnanec přispívá sám, dostane po prvním roce zaměstnání 1,5 % z hrubé mzdy. Po dvou letech se příspěvek automaticky zvýší na 2 %.

Týden dovolené navíc

Ze zákona mají zaměstnanci nárok na čtyři týdny dovolené, v Air Bank a.s. si můžou dopřát odpočinek celých 5 týdnů.

Multisport

V případě, že se zaměstnanci zapojí do programu Multisport, získají za nízký poplatek speciální kartu, díky které mají možnost neomezeného vstup do sítě téměř 1 700 sportovních a relaxačních zařízení po celé České republice. Cena základní karty je 500 Kč měsíčně, doprovodná karta pro dospělé osobu stojí 790 Kč měsíčně a dětská karta 490 Kč za měsíc. Doprovodná a dětská karta jsou navázané na držitele základní karty, tedy zaměstnance společnosti. Zaměstnanec si může o kartu zažádat až po skončení zkušební doby. Multisport karta je dostupná pouze přes zaměstnavatele.

Zdravotní volno

Zaměstnanci mohou využít 3 dny placeného pracovního volna za rok. Jedná se o pracovní volno při zdravotní indispozici. Znamé také pod anglickým názvem Sick Day. Tyto tři dny je možné čerpat vcelku, jednotlivě nebo po půl dnech. Je možné čerpat už ve zkušební době. Vyplácí se 100% mzda. Nevyčerpané volno není možné převádět do dalšího roku.

Rodičovské volno

Každý zaměstnanec, který je maminkou nebo tatínkem má k dispozici 3 dny placeného pracovního volna za rok. Volno je vymezeno k péči o dítě do věku 4 let. Rodičovské volno si zaměstnanci mohou vybírat stejně jako zdravotní volno po jednotlivých dnech, všechny tři dny najednou nebo po půl dnech. Je možné čerpat už ve zkušební době. Vyplácí se 100% mzda. Nevyčerpané volno není možné převádět do dalšího roku.

Příspěvek na mobilní telefon

Společnost nabízí příspěvek na mobilní telefon všem zaměstnancům, kteří ho potřebují k výkonu práce. Zaměstnanci si mohou zažádat o služební telefon, který společnost nabízí a mají plný servis nebo o příspěvek ve výši 6 000 Kč v hrubém. Po potvrzení nároku je příspěvek proplacen v nejbližší následující výplatě. V případě, že se zaměstnanci rozbije telefon, který si koupil, tak na přechodnou dobu si může půjčit služební telefon. Pokud v období dvou let zaměstnanec skončí, tak nic nevrací a telefon si nechá. Možnost volby mají i noví zaměstnanci, kteří dostanou na výběr hned při nástupu do práce. Můžou si vybrat buď nový služební telefon na dva roky anebo příspěvek, který dostanou až do mzdy za poslední měsíc zkušební doby. Do té doby jim může být zapůjčen služební telefon na přechodnou dobu. O příspěvek na nový telefon můžou zaměstnanci žádat každé dva roky.

Active Pass Plus

Active Pass Plus je karta, která svému držiteli dává možnost vstoupit jednou za den do jakékoli smluvní provozovny. Držitel karty může sportovat, relaxovat, a dokonce si vyzkoušet nové zážitkové aktivity. Cena základní karty při objednání na dobu neurčitou je 500 Kč na měsíc. Zaměstnanci mají možnost si objednat i "partnerskou" kartu pro někoho blízkého za cenu 500 Kč na měsíc. V případě, že skončí základní karta, musí být ukončena i „partnerská“.

Teambuilding / Týmová dobrodružství

Teambuilding je možnost se setkat v pracovních týmech mimo pracovní dobu. Doba trvání může být různá. Především záleží na tom, na čem se daný tým shodne. Teambuilding je možné využít zpravidla přes jednu noc, tj. na dva pracovní dny. Společnost zaměstnancům přispívá 2 500 Kč na každého plánovaného zaměstnance na hlavní pracovní poměr. Pokud se Air Bank a.s. daří, může být rozpočet i navýšen. Vždy se musí jednat o sportovní, kulturní nebo zdraví prospěšnou akci. Rozpočet lze použít například na lístky na koncerty, do divadla, do kina, na wellness, na týmové aktivity jako je laser game, plavání, squash apod. Všechny tyto aktivity mohou být spojené s občerstvením.

Nestandardní výhody

Mezi nestandardní výhody, které společnost Air Bank a.s. nabízí, patří:

- Program odcházím / jdu to zkusit jina;
- Banka bance / zvýhodněné produkty;
- Slavíme / bavíme se;
- Flexi režim;
- Slevy.

Program odcházím / jdu to zkusit jina

Program je určen pro zaměstnance, kteří jsou ve společnosti už tři a více let a přemýšlejí o změně ve své kariéře. Air Bank a.s. nabízí ukončení pracovního poměru dohodou ke konci následujícího měsíce tak, aby zaměstnanec měl možnost být ihned flexibilní. Navíc dostane ještě jeden plat a odměnu „Když se povedlo“. V rámci programu Odcházím se pak zaměstnanec může do dvou měsíců vrátit bez výběrového řízení na svoji původní pozici za stejných podmínek.

Banka bance / zvýhodněné produkty

Zaměstnancům společnost umožňuje využívat firemní produkty s výhodnějšími podmínkami. Všem zaměstnancům včetně brigádníků je poskytován zvýhodněný běžný a spořicí účet. Jedna z výhod těchto účtů je, že si zaměstnanci mohou vrátit dvanáctkrát do roka bankovní poplatek. Zaměstnanci v hlavním pracovním poměru mohou využít zvýhodněnou půjčku či hypotéku, u které dostanou lepší základní úrokovou sazbu.

Slavíme / bavíme se

Air Bank a.s. pořádá každý rok letní den, který je přístupný i pro rodinné příslušníky zaměstnanců. Pro všechny je připraveno občerstvení a doprovodný program. Na podzim 22. listopadu společnost slaví narozeniny. Zaměstnanci na pracovišti dostanou kávu, dort a firemní tričko. Každý rok v prosinci je uspořádán vánoční večírek, který je přístupný pouze zaměstnancům.

Flexi režim

Možnost využití Flexi office závisí na náplni práce. Každý zaměstnanec na pozici, která tuto výhodu umožňuje, má možnost u svého nadřízeného požádat o přizpůsobení pracovní doby nebo místa výkonu práce podle svých potřeb. Zaměstnanci mají možnost si práci rozvrhnout sami. Nepřítomnost na pracovišti daného zaměstnance nesmí omezovat ostatní kolegy v dosahování výsledků.

Slevy

Společnost se snaží zajistit zaměstnancům vždy zajímavé slevy, které běžně nezískají. Jedna z nejžádanějších slev ze strany zaměstnanců je program Friends & Family od O2, který nabízí cenově zvýhodněné tarify mobilního volání, internetu a O2 TV. Zaměstnanci si můžou koupit nové auto se slevou u vybraných partnerů, nakupovat za lepší ceny u partnerských společností nebo si například zakoupit lístky se slevou na koncerty Filharmonie Brno a mnoho dalších slev.

6 PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ŘÍZENÝMI ROZHOVORY

V praktické části bakalářské práce chtěl autor provést dotazníkové šetření mezi zaměstnanci Air Bank a.s., ovšem to mu bylo nakonec zamítnuto z důvodu, že plošné dotazníkové šetření na spokojenost zaměstnanců si společnost dělá pravidelně sama. Autor práce zvolil jako alternativní řešení průzkumu spokojenosti zaměstnanců s odměňovacím systémem v Air Bank a.s. řízené rozhovory s celkem osmi zaměstnanci a jejich čtyřmi nadřízenými manažery, kteří spadají do generace Y. (Management Mania, 2015) Všichni zaměstnanci odpovídali na stejné otázky, které jsou uvedeny včetně odpovědí v příloze A. Otázky pokládané manažerům se nepatrně lišily od otázek pro zaměstnance a jsou uvedeny v příloze B včetně odpovědí. Dotazování probíhalo ve třech částech. První část rozhovorů proběhla na centrále Air Bank a.s. v Brně dne 10. dubna 2019 s dvěma manažery a třemi zaměstnanci. Druhá část proběhla dne 12. dubna 2019 s jednou manažerkou a jejími dvěma podřízenými zaměstnanci formou telefonického rozhovoru. Poslední část rozhovorů proběhla 16. dubna 2019 na jedné z poboček, kde byly uskutečněny rozhovory se třemi zaměstnanci a manažerem pobočky.

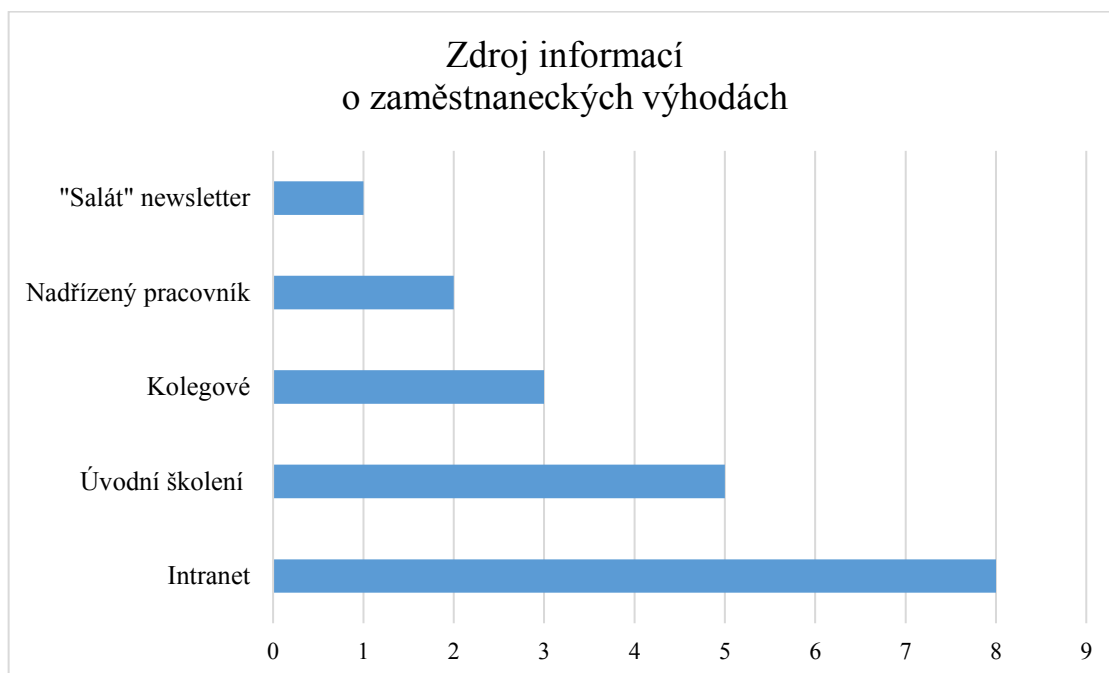
6.1 Interpretace výsledků

Rozhovory se zaměstnanci

Otázky v řízených rozhovorech byly zaměřeny na odměňovací systém v Air Bank a.s. a to jak na variabilní složku mzdy, tak na zaměstnanecké benefity. Z výsledků rozhovorů lze říci, že jsou zaměstnanci dostatečně informováni o zaměstnaneckých výhodách. Společnost používá ke komunikaci se zaměstnanci několik informačních kanálů, které dostatečně pokryjí všechny své zaměstnance a umožní jim čerpat informace ze zdroje, který považují za velmi příjemný a dostupný. Všichni zaměstnanci, kteří do společnosti nastoupí, se zúčastní úvodního školení, kde jsou mimo jiné seznámeni i s odměňovacím systémem a s podmínkami využití zaměstnaneckých výhod. Pro čerpání informací je také zaměstnancům k dispozici velice přehledný a dobře členěný intranet, který si zaměstnanci, až na jednu výjimku, velmi chválí. Zaměstnanci se také informují u svého nadřízeného nebo se obracejí se svými dotazy na kolegy.

Na Obr. 4 je vidět, že nejčastější zdroj informací o zaměstnaneckých výhodách je intranet, kde čerpá informace všech osm dotázaných zaměstnanců. Na druhém místě se umístilo

úvodní školení a pouze jeden zaměstnanec si vzpomněl na interní časopis „Salát“ newsletter, kde vycházejí články o případných změnách v zaměstnaneckých benefitech.



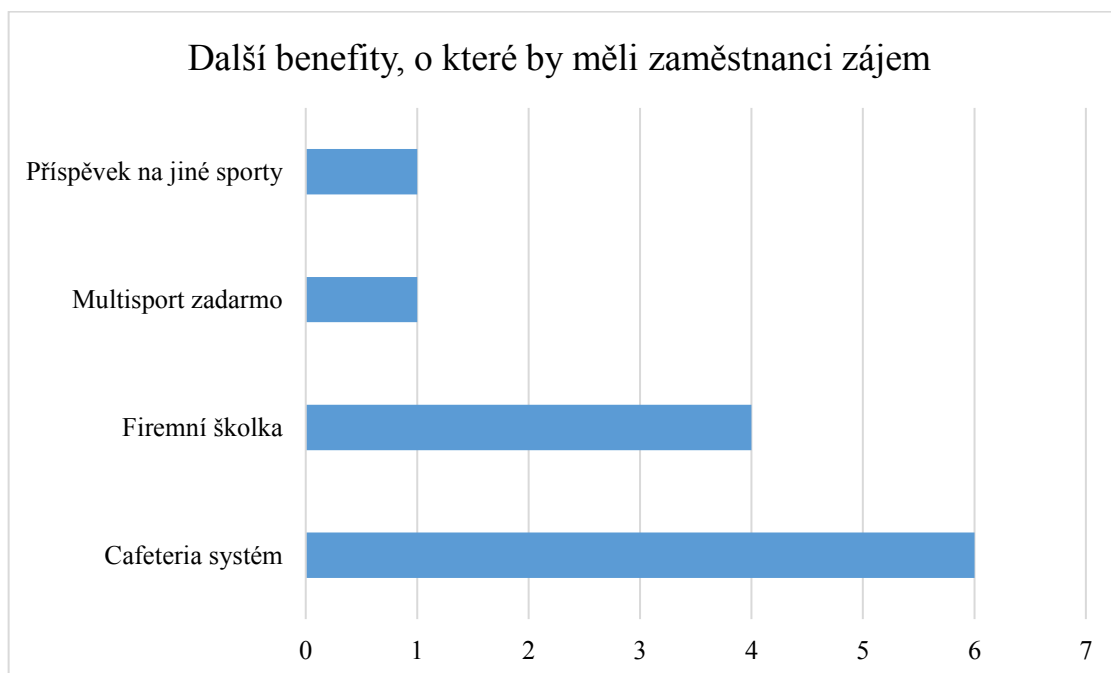
Obr. 4: Zdroj informací o zaměstnaneckých výhodách

Zdroj: Vlastní zpracování (data viz příloha)

Ze všech rozhovorů plyne, že zaměstnanci jsou spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých výhod, což vypovídá o kvalitním managementu firmy, který se na základě získaných informací z interního dotazníkové šetření snaží vyhovět požadavkům zaměstnanců ohledně jejich benefitů. U poloviny z dotázaných mají zaměstnanecké výhody velký vliv na jejich celkovou spokojenost ve společnosti Air Bank a.s. Dále vyšlo najevo, že z pohledu dvou třetin dotázaných nemají zaměstnanecké výhody vliv na jejich lepší pracovní výkonnost. Pokud by si zaměstnanci mohli vybrat mezi benefity, které jsou přesně určeny zaměstnavatelem nebo Cafeteria systém, kdy zaměstnanci čerpají body poskytnuté zaměstnavatelem na libovolný benefit z katalogu odměn, tak by šest, z celkových osmi dotázaných, preferovalo Cafeteria systém.

Na Obr. 5 autor znázornil zaměstnanecké výhody, které Air Bank a.s. nyní neposkytuje a zaměstnanci by o ně měli zájem. Opět se ukázalo, že o Cafeteria systém je ze strany zaměstnanců velký zájem. S ohledem na poměrně nízký věkový průměr celého pracovního kolektivu, se stala velmi častou odpovědí i firemní školka. Jednou byla jmenována Multisport karta bez doplatku a příspěvek na jiné sporty, než jsou poskytovány s Multisport kartou. Tento zájem ze strany zaměstnanců by šel uspokojit prostřednictvím již zmíněného Cafeteria

systemu. Jeden zaměstnanec je velmi spokojen s nabídkou zaměstnaneckých výhod a žádný benefit mu nechybí.



Obr. 5: Další benefity, o které by měli zaměstnanci zájem

Zdroj: Vlastní zpracování (data viz příloha)

Naopak mezi benefity, které nejsou zaměstnanci příliš oblíbené, patří drobné slevy u vybraných partnerů nebo například interní „Program odcházím“. Slevy podle zaměstnanců nejsou příliš velké a často se stane, že na internetu narazí na stejnou nebo dokonce i větší slevu, než nabízí Air Bank a.s. u svých obchodních partnerů. Zaměstnanci příliš nevyužívají možnosti vzít si na událost pořádanou společností Air Bank a.s. své rodinné příslušníky. Příkladem může být letní den, který navštěvují pouze tři zaměstnanci ze všech dotázaných se svými rodinnými příslušníky. Ostatní ho navštěvují sami, bez doprovodu, a společně si ho užívají se svými kolegy. Letní den patří mezi velmi oblíbené události. Nicméně jsou znevýhodněni zaměstnanci pobočkové sítě nebo kontaktního centra, protože vždy musí být někdo k dispozici pro klienty a nemůžou se tak této akce všichni zúčastnit. Zaměstnanecké výhody určené i pro rodinné příslušníky není potřeba dále rozšiřovat. Celkově z šetření vyplývá, že zaměstnanci mají dostatek informací od svých nadřízených o plnění plánů a cílů, které jim byly svěřeny. Každé oddělení má poměrně volné ruce v tom, jak vedoucí pracovník komunikuje se zaměstnanci, avšak všechny oddělení se shodují, že jim právě jejich způsob komunikace vyhovuje a je přínosem. Zpětná vazba ve všech odděleních, kde byly provedeny rozhovory, probíhá minimálně jednou za měsíc, a je považována za průběžnou. Zaměstnanci

mají možnost si se svým nadřízeným promluvit o tom, jak se jim daří, v čem naopak moc dobří nejsou, jaké mají další plány apod. Nicméně pokud mají zaměstnanci akutní potřebu něco řešit, každý nadřízený jim umožní daný problém řešit v daném okamžiku a společně si na daný problém sednout. Na každém oddělení probíhá velká zpětná vazba na konci kvartálu, kdy jsou vypláceny odměny „Když se povedlo“. Nadřízený se zaměstnancem společně shrnou, jak se dařilo plnit stanovené úkoly, jak kvalitně byla práce vykonávána a nastaví si cíle pro další období. Zaměstnanec má možnost se sám ohodnotit, říct svému nadřízenému, co se mu za daný kvartál povedlo a v čem se musí zlepšit. Společně o tom diskutují, a nakonec nadřízený zaměstnanci sdělí částku, kterou si zaslouží jako finanční odměnu. Téměř všichni zaměstnanci se shodli na tom, že v Air Bank a.s. pracují proto, že je tvořena velmi dobrým kolektivem, ve kterém panuje přátelská a uvolněná atmosféra. Další velmi častou odpovědí bylo, že je velmi otevřená ke svým zaměstnancům i klientům. Z toho plyne, že zaměstnanci pracují ve společnosti Air Bank a.s. především proto jaká je, jaké má hodnoty a firemní kulturu, nikoli kvůli zaměstnaneckým výhodám.

Rozhovory s manažery

Vedoucí pracovníci, se kterými byl uskutečněn rozhovor, jsou zároveň nadřízenými zaměstnanců, se kterými byl rovněž uskutečněn řízený rozhovor. Celkem tři ze čtyř dotázaných manažerů osobně informují v průběhu zaměstnání své podřízené o tom, jaké mají k dispozici zaměstnanecké výhody v Air Bank a.s., tři manažeři odkazují své podřízené na intranet a pouze jeden manažer zaměstnancům sděluje informace o zaměstnaneckých výhodách výhradně osobně, a to buď při individuálním dotazování nebo hromadně na poradách týmu při zavedení novinky v zaměstnaneckých výhodách. Toto sdělení taktéž vyplynulo z rozhovorů s podřízenými zaměstnanci a jsou tedy shodné.

Všichni manažeři jsou spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých výhod a přijde jim dostačující. Pouze u jednoho manažera mají benefity vliv na jeho spokojenost v Air Bank a.s. Z výsledků je zřejmé, že mezi manažery není Cafeteria systém příliš oblíbený. To je však v přímém rozporu se zjištěním u podřízených zaměstnanců, kteří naopak Cafeteria systém povětšinou staví na první místo v oblíbenosti benefitů. Ze čtyř manažerů by si tento způsob odměňování vybral pouze jeden. Nejčastější odpovědí na benefit, který je pro zaměstnance velmi zajímavý a mohl by mít klíčový vliv při rozhodování potenciálních zaměstnanců, byla možnost flexibilní pracovní doby. Pobočková síť zaměstnanecké výhody typu Flexi office využívat z provozních důvodů nemůže, protože mají jasně stanovenou pracovní dobu. Naopak příjemnější výhodou pro pobočkovou síť je, že mají 35 hodinovou týdenní pracovní dobu

přičemž mají zapláceno jako za 40 hodinový týdenní úvazek. Většina manažerů si myslí, že zaměstnanecké výhody mají vliv na produktivitu práce. Konkrétně benefit týden dovolené navíc, při kterém mají zaměstnanci možnost si více odpočinout a nabrat síly na další pracovní výkon. Dále pak flexi office, kdy si můžou přizpůsobovat pracovní den svým potřebám. Pokud potřebují v průběhu dne odejít z práce, můžou si své úkoly dodělat v pozdějších hodinách nebo případně z domova. Mezi další jmenované zaměstnanecké výhody, které mají podle dotázaných manažerů vliv na produktivitu práce patří rodičovské volno, zdravotní volno a Multisport karta. Pouze jeden z manažerů odpověděl, že zaměstnance k lepšímu výkonu nejvíce motivuje chuť pracovat. Zde je opět patrný rozpor v představě manažerů a skutečných odpovědí jejich podřízených, kteří se s názorem, že by měly mít zaměstnanecké výhody zásadní vliv na jejich výkonnost neztotožňují. Polovina z dotázaných manažerů by preferovala poskytování zaměstnanecké výhody ve formě firemních akcií, které by jim umožňovaly mít podíl na zisku společnosti. Dále projevíli zájem o zapůjčení firemního auta pro soukromé účely, větší možnost osobního rozvoje nebo o poukázky Flexi pass. Mezi manažery je pouze jeden, který nevyužívá zaměstnanecké benefity, které jsou určeny i pro rodinné příslušníky zaměstnanců. Ostatní tři využívají letní den, Multisport kartu a O2 tarif. Z řízených rozhovorů vyplývá, že zaměstnanci mají zájem o zavedení nových benefitů, které firma doposud nenabízí, avšak s ohledem na poměrně široký benefiční systém s těmito návrhy zaměstnanci za svými nadřízenými přicházejí jen zřídka.

Jeden z manažerů navrhuje zjednodušení systému variabilního odměňování. Přijde mu příliš složitý a při rozdělování budgetu mezi zaměstnance stráví hodně času. Myslí si, že zaměstnanci to dělají proto, že je to baví, a ne že za to mají peníze. Ostatní jsou s variabilní složkou odměňování spokojeni. Všichni manažeři jsou spokojeni se zpětnou vazbou od svého nadřízeného, která probíhá mnohem častěji než zpětné vazby, které manažeři uskutečňují se svými podřízenými. Zpětná vazba zde probíhá většinou jednou týdně, případné problémy se řeší zpravidla bezodkladně. V pobočkové síti se provádějí zpětné vazby pomocí tzv. „regionálních callů“ neboli videokonference, kdy si volají společně všichni manažeři poboček s jejich nadřízeným manažerem. U otázky, proč by si měl potenciální zaměstnanec vybrat právě společnost Air Bank a.s. se manažeři shodují s odpověďmi zaměstnanců. Opět se opakují odpovědi týkající se firemní kultury a prestiže společnosti.

Tab. 4: Porovnání nejoblíbenějších zaměstnaneckých výhod

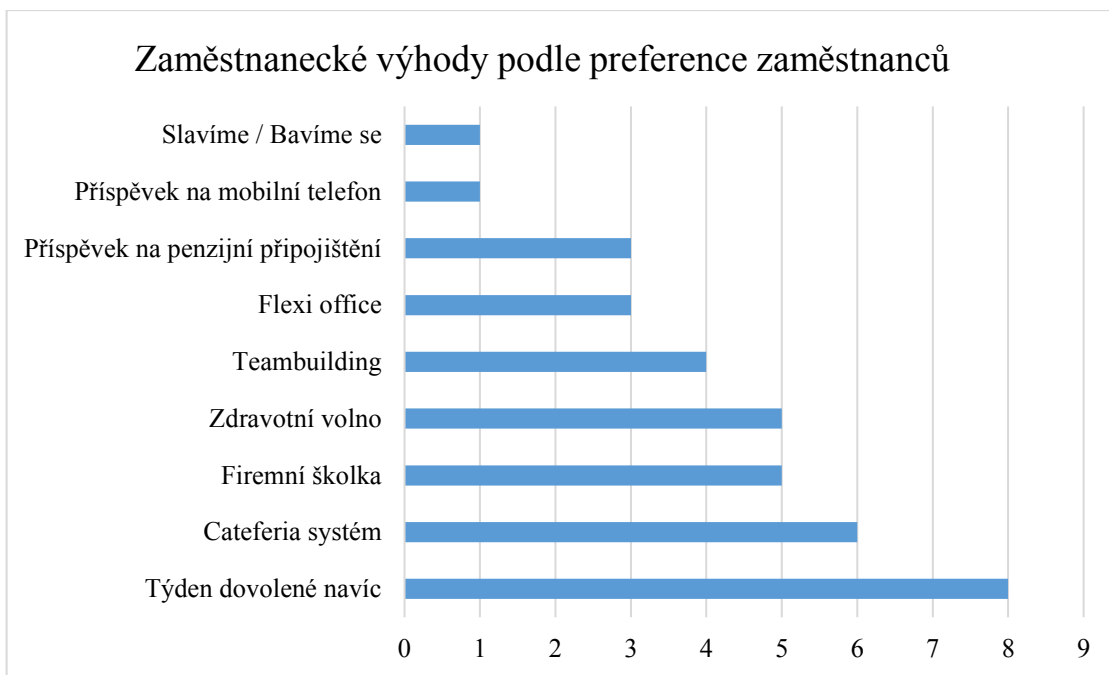
Nejoblíbenější zaměstnanecké výhody		
	Obecně dostupná data	Air Bank a.s.
1.	Příspěvek na stravování a volnočasové aktivity	Týden dovolené navíc
2.	Mobilní telefon	Teambuilding
3.	Vzdělávací kurzy	Zdravotní volno
4.	Příspěvek na důchodové a zdravotní pojištění	Příspěvek na penzijní připojištění
5.	Pružná pracovní doba	Flexi office
6.	Týden dovolené navíc	Multisport karta
7.	Služební auto i pro soukromé účely	Příspěvek na mobilní telefon

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Edenred, 2018, data viz příloha)

Obecně se dá porovnání výsledků řízených rozhovorů ve společnosti Air Bank a.s. s obecně dostupnými informacemi z internetových zdrojů zhodnotit tak, že zaměstnanci pracující v Air Bank a.s. mají celkově vyšší požadavky na zaměstnanecké výhody. Benefity s nízkou přidanou hodnotou již nejsou příliš akceptovány a ve výsledkové tabulce se u společnosti Air Bank a.s. ani nevyskytují. Příkladem může být poskytování příspěvků na stravování. Není to tím, že by snad o tyto výhody zaměstnanci neměli zájem, ale spíše je již berou jako samozřejmost a nezahrnují je do žebříčku prioritních odměn. Zřejmě je to dáno tím, že v bankovním sektoru obecně pracují lidé s vyšším dosaženým vzděláním, kteří mají také vyšší nároky a požadavky, a to vše je ještě umocněno aktuálním nedostatkem kvalifikovaných pracovníků na trhu práce. To umožňuje stávajícím zaměstnancům stabilně zvyšovat svoje nároky na odměňovací systém, aniž by se museli obávat negativního vlivu na jejich pracovní pozici. Tento trend zřejmě bude pokračovat až do nástupu cyklicky opakujících se recesí, kdy ve chvíli vyšší nezaměstnanosti může tento tlak polevit. Na první pozici se u společnosti Air Bank a.s. umístil benefit týden dovolené navíc. Oproti tomu na stejné pozici v celkovém hodnocení benefitů se umístil příspěvek na stravování. Tento rozdíl je dán tím, že v bankovním sektoru jsou celkové průměrné mzdy vyšší a zaměstnanci jsou vystaveni poměrně velkému psychickému tlaku, proto je pro ně týden dovolené navíc

jak z ekonomických, tak soukromých důvodů výhodnější. Na druhé pozici se u společnosti Air Bank a.s. umístily týmové aktivity (tzv. Teambuilding), které jsou kladně přijímány jak zaměstnanci, tak vedoucími pracovníky, protože jim společně pomáhají vytvářet fungující a přátelské prostředí, které je nezbytné k dosahování stabilně dobrých výsledků. Naopak v obecném průzkumu se na druhém místě umístil stále populární benefit využívání služebního mobilního telefonu k soukromým účelům. Tento požadavek vychází z toho, že na českém trhu panují stále vysoké ceny za mobilní služby a pro většinu lidí tak tento benefit skýtá možnost, jak snadno a efektivně ušetřit. Tento benefit se ve společnosti Air Bank a.s. vyskytuje až na posledním místě ve vyhodnoceném žebříčku zaměstnaneckých výhod. Velký rozdíl je dán opět vyššími mzdami v bankovním sektoru, a proto není tato výhoda pro zaměstnance v Air Bank a.s. tak výhodná. Třetím nejoblíbenějším benefitem ve společnosti Air Bank a.s. je zdravotní volno. Na dalších dvou pozicích (čtvrté a páté místo) se v tabulce porovnání sešly téměř stejné výhody. Jedná se o příspěvek na penzijní připojištění a flexibilní pracovní dobu. Celkově se dá shrnout, že oblíbenost benefitů je Air Bank a.s. postavena spíše na cenově náročnějších výhodách nebo takových benefitech, které zaměstnanci přinesou výrazný užitek. Oproti tomu v žebříčku sestaveném z obecně dostupných dat stále převažují benefity, které je možné úspěšně uplatnit i pro zaměstnance na méně kvalifikovaných pozicích.

Na Obr. 6 jsou znázorněny požadované zaměstnanecké výhody podle četnosti odpovědí z uskutečněných řízených rozhovorů. Každý zaměstnanec a vedoucí pracovník si zvolil dle svých individuálních preferencí nejpožadovanější benefity. Na prvním místě preferovaných zaměstnaneckých výhod se opět umístil týden dovolené navíc, který již nyní společnost svým zaměstnancům nabízí. Nicméně na druhé a třetí pozici se umístily benefity, které v současné době společnost Air Bank a.s. nenabízí. Konkrétně se jedná o Cafeteria systém a firemní školku.



Obr. 6: Zaměstnanecké výhody podle preference zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování (data viz příloha)

7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Cílem práce bylo na základě zjištěných poznatků z řízených rozhovorů se zaměstnanci Air Bank a.s. a s jejich vedoucími zjistit jejich spokojenost se stávajícím odměňovacím systémem, a především se zaměstnaneckými výhodami. Autor práce navrhuje společnosti Air Bank a.s. zvážit zavedení Cafeteria systému, o který je, jak je vidět ze získaných výsledků velký zájem. Vzhledem k tomu, že generace Y je ve věku, kdy plánuje založení rodiny, tak někteří z dotázaných projevili zájem o poskytování firemní školky. V tomto případě by dle autora bylo výhodnější spíše poskytování dětské skupiny, která by byla pro společnost z pohledu legislativy méně náročná. Společnost by se měla dále zaměřit na zlepšení podmínek poskytování benefitů pro pobočkovou síť. Ne vždy jsou totiž všechny benefity pro zaměstnance pracující ve větší vzdálenosti od centrály dostupné. Posledním krokem pro zlepšení situace odměňovacího systému je provedení úprav v poskytování variabilní odměny „Když se povedlo“. Tato pohyblivá složka mzdy nemá u všech zaměstnanců správný motivační účinek.

Cafeteria systém

Zaměstnanci v řízených rozhovorech projevili zájem o zavedení Cafeteria systému ve společnosti Air Bank a.s., proto autor bakalářské práce zvolil tento systém jako druhý návrh pro zlepšení odměňovacího systému v analyzovaném podniku. V dnešní době roste čím dál více tlak na individuální odměňování jednotlivých zaměstnanců, a to především ve velkých podnicích jako je samotná společnost Air Bank a.s., kde je velmi složité uspokojit všechny zaměstnance jedním typem benefitu.

Z toho důvodu firmy stále častěji začínají využívat Cafeteria systém, který umožňuje v rámci celé firmy jednotným systémem ohodnocovat každého zaměstnance zvlášť na základě plnění a dosahování stanovených cílů. Po jejich splnění mohou zaměstnanci čerpat firemní benefity dle jejich preferencí a zájmu. Prvním a zároveň nejdůležitějším krokem je nastavení systému, jakým způsobem budou body přidělovány, případně zda bude umožněno kombinovat body a peníze pro nákup produktů či služeb ve věrnostním programu. Druhým krokem je pak na základě dotazníkového šetření mezi zaměstnanci vytvořit katalog možných odměn, které si společnost na základě finanční náročnosti bodově ohodnotí. Zaměstnanci v průběhu zpravidla období jednoho roku sbírají body do své virtuální peněženky a ve chvíli, kdy mají dostatečný počet bodů na jimi vybraný benefit provedou čerpání odměny.

Zaměstnavatel body připisuje na základě stanovených pracovních cílů. Může být nastaveno i fixní vyplácení bodů a jejich počet se může zvyšovat na základě výkonnosti jednotlivých zaměstnanců. Vždy však platí, že body pro čerpání odměn, které se odvíjí od výkonu pracovníků, se připisují až po splnění jednotlivých úkolů či cílů. Pro zaměstnavatele má tento systém i tu výhodu, že může zpětně, a to i ve velkých kolektivech vyhodnocovat, jak si každý zaměstnanec vede v plnění pracovních povinností. Posledním krokem při zavedení Cafeteria systému je sestavení podpůrného IT systému, ve kterém se bude vést evidence přidělování bodů. (Zikmund, 2010)

Cafeteria systém se v dnešní době velice rychle uplatňuje, protože u něj jako u jednoho z mála takovýchto systémů převažují výhody jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Mění tradiční pojetí mzdy a její složky odměn, kdy se zpravidla odměny stávaly trvalou složkou fixní mzdy a tím byl celý systém odměňování a motivace zaměstnanců nefunkční, protože nebylo zcela jasné, kdy a jak jsou prémie vypláceny. Cafeteria systém umožňuje finanční prémie převést na benefity s reálnou hodnotou, které jsou však čerpány na základě transparentně dosažených výsledků, tedy bodů. Navíc šetří část nákladů výše zmíněných zaměstnavateli i zaměstnanci.

Dětská skupina

Ve společnosti Air Bank a.s. pracuje velké množství mladých lidí, kteří buď již mají založenou rodinu anebo se ji v následujících letech založit chystají. Z toho důvodu by pro společnost Air Bank a.s. bylo vhodné popřemýšlet o provozování dětské skupiny případně firemní školky, které jsou čím dál více populárnějším nástrojem pro firmy, které mají zájem na tom, aby se rodič pečující o malé dítě, co nejdříve mohl vrátit ke svému povolání. Tímto způsobem se firmy snaží snížit podstatné náklady na přijímání a zaškolování nových pracovníků na dobu určitou tzv. záskok. Mnohdy totiž platí, že zaměstnanec, který je na rodičovské dovolené se i přes krátkodobý výpadek po návratu na původní pozici rychleji zorientuje a zapracuje, kdežto nově příchozího pracovníka je potřeba pečlivě zapracovat a vše naučit, a to i ve chvíli kdy není zcela zřejmé, že se na danou pozici a vykonávanou práci hodí. S ohledem na poměrně dlouhé období velmi nízké nezaměstnanosti se firmy musí stále více uskromňovat ve svých požadavcích na nově příchozí zaměstnance. Dětská skupina, která je financována a organizována přímo společností pro své zaměstnance je ideální nástroj, jak udržet kvalitní pracovníky a vyhnout se tak nežádoucím výpadkům.

Fungování dětských skupin a firemních školek může být poměrně variabilní a přizpůsobuje se požadavkům zaměstnanců daných firem. Tyto požadavky se mnohdy liší podle oborů a místa, ve kterém firma působí. Zákon v dnešní platné podobě umožňuje, aby firmy mohly vytvořit zcela samostatné a fungují skupiny pro výchovu a vzdělávání dětí. Ty tak po určitou dobu mohou nahrazovat státem provozované školky. Podmínky pro poskytování dětské skupiny jsou upraveny zákonem č. 247/2014 Sb., o poskytování služby péče o dítě v dětské skupině a o změně souvisejících zákonů (zákon o dětské skupině), ve znění novely zákona č. 127/2015 Sb. V zákoně jsou jasně definována pravidla, která musí jednotlivá zařízení splnit tak, aby je bylo možné zapsat do seznamu poskytovatelů.

Před samotným zřízením dětské skupiny by bylo vhodné, aby společnost Air Bank a.s. provedla průzkum mezi všemi zaměstnanci například formou dotazníkového šetření a zjistila, jak je velký zájem o poskytování dětské skupiny. Tento průzkum odhalí možný potenciál a tím i úspory, které v tomto případě znamenají přínos. Úsporou je myšlena efektivnost lidské práce. Ve chvíli, kdy se společnost na základě takto získaných dat rozhodne o zřízení dětské skupiny nastává proces příprav, který v sobě zahrnuje vybudování vhodných prostor, které musí splňovat všechny zákonem dané parametry např. hygienické normy aj. Společnost musí podat žádost na Ministerstvo práce a sociálních věcí o zápis do evidence poskytovatelů. Je potřeba také zajistit kvalifikované pracovníky, kteří jsou vhodné pro práci s dětmi. Dále je nutné zkoumat s ohledem na svůj provoz a pravidla, jak nejlépe nastavit parametry fungování dětské skupiny. Ze zákona je vymezena podmínka, že poskytovatel dětské skupiny musí umožnit docházku dítěti na alespoň šest hodin denně. Dětské skupiny jsou s ohledem na celkovou složitost a mnohdy i finanční náročnost zakládány většinou ve středních nebo velkých společnostech. Ve chvíli, kdy je společnost poskytovatelem dětské skupiny, je potřeba motivovat své zaměstnance, aby této možnosti využívali co nejvíce. Air Bank a.s. může přizpůsobovat na rozdíl od státem zřizovaných školek provozní dobu, náplň a v neposlední řadě i ekonomické náklady tak, aby byla tato služba pro zaměstnance co nej dostupnější. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2017)

Z aktuální situace na trhu práce je zřejmé, že těchto dětských skupin anebo firemních školek, které jsou ovšem náročnější na legislativu bude v budoucnu přibývat, a proto by bylo vhodné vyhodnotit poskytování této služby pro zaměstnance jako potřebnou a uskutečnit její provoz v co nejkratším čase. Tím by společnost Air Bank a.s. získala konkurenční výhodu na trhu práce před ostatními firmami ve svém oboru podnikání. Poskytování dětských skupin případně firemních školek by mohlo do společnosti přilákat více kvalifikovaných

zaměstnanců, a naopak zabránit odchodu stávající pracovní síly, kteří mají malé děti a měli by možnost pracovat ve společnosti, kde je tato služba poskytována.

Zlepšení podmínek poskytování benefitů pro pobočkovou síť

Z celkového dotazování na zaměstnanecké výhody vyplynula jedna ne příliš pozitivní informace a to, že pobočky jsou značně znevýhodněny v možnosti čerpání firemních benefitů oproti centrále. Toto znevýhodnění je pravděpodobně neúmyslné a vzniklo na základě dynamického růstu a změn odměňovacího systému. Proto autor práce navrhuje jako jedno z klíčových opatření v pozitivních změnách se zaměřit právě na pobočkovou síť. Bylo by vhodné celý systém čerpání benefitů upravit tak, aby mohli nabízené zaměstnanecké výhody využívat i zaměstnanci pobočkové sítě. Pobočky zpravidla mají rozdílné pracovní doby a směny oproti centrále. Jejich pracovní doba je méně časově flexibilní, a proto některé benefity nelze čerpat pouze z časových důvodů. Dále by bylo správné přistoupit k samostatnému šetření na pobočkách, ze kterého by vzešly individuální požadavky na zaměstnanecké výhody, které budou s největší pravděpodobností rozdílné oproti požadavkům lidí z centrály. Systém obsahuje zaměstnanecké benefity, které jsou orientovány spíše na využití pro zaměstnance v Brně jako je například možnost zakoupení levnějších vstupenek do divadla či na jiné kulturní akce, které jsou pro lidi ze vzdálenějších míst špatně dostupné. Tento druh benefitu by měl být rovnoměrně rozprostřen po České republice tak, jako je rozprostřena pobočková síť. Tento návrh by se dal aplikovat do Cafeteria systému, kde by společnost mohla do katalogu odměň zahrnout nákup vstupenek například u společnosti Ticketportal, kde je možné zakoupit vstupenky do velké části kulturních zařízeních v ČR.

Provedení úprav v poskytování variabilní odměny

Samostatným systémem odměňování je interní program „Když se povedlo“. V tuto chvíli tento systém nesplňuje zcela předpokládaný účinek na motivaci a výkonnost pracovníků, kterých se tento odměňovací systém týká. Vyplácení bonusu z tohoto systému je totiž vázáno na úkoly, které musí být splněny v rámci primárního plnění úkolů, tedy co nejrychleji, co nejlépe a bezodkladně. Teoreticky tak vzniká nárok na tuto prémii zcela automaticky a ztrácí se tak motivační efekt. Jednou z možností je tento systém zcela vypustit a peníze vyplácené tímto systémem přesunou do složky základní mzdy. Druhou možností je pak systém upravit tak, aby postihoval úkoly, které spadají do tzv. sekundární skupiny,

kde je snáze vyhodnotitelné, jak který zaměstnanec pracuje nad rámec základních pracovních úkolů. Třetí možností je také možnost převést tyto finanční prostředky pod výše popsany Cafeteria systém, který by umožnil transparentní čerpání, a navíc by firmě i samotnému zaměstnanci ušetřil část peněz, které by jinak musela odvést na povinných odvodech.

Samozřejmě každých z bodů má své výhody i nevýhody a společnost Air Bank a.s. by si musela zvážit, který postup při případné úpravě tohoto systému zvolit. Ne vždy totiž je vhodné finanční benefity přesouvat nebo krátit, ale vždy je potřeba zvážit celkové dopady na vyplácené mzdy a celkové možné čerpání benefitů.

ZÁVĚR

Odměňovací systém je dnes již nedílnou součástí každé společnosti. Základním důvodem, proč firmy v dnešní době používají poměrně rozsáhlé odměňovací systémy nad rámec mzdových tarifů, je nabídnout takové zaměstnanecké výhody, které v silném konkurenčním prostředí mohou přilákat a udržet zaměstnance na daných pozicích s průměrným mzdovým ohodnocením. Nahrazuje se tím tak část možných celkových příjmů zaměstnance.

V teoretické části práce byly vymezeny základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, podrobněji se pak autor věnoval odměňovacímu systému, zmínil konkrétní způsoby a postupy při odměňování zaměstnanců a základní skupiny zaměstnaneckých výhod. Pomocí tabulky znázornil nejoblíbenější benefity na českém trhu práce. Dále byla objasněna problematika generace X a Y. Jednotlivé generace autor stručně charakterizoval a následně shrnul jejich odlišnosti.

V praktické části byla představena vybraná společnost – Air Bank a.s., ve které autor práce provedl analýzu odměňovacího systému pomocí řízených rozhovorů se zaměstnanci a manažery společnosti. Informace o tom, jak funguje současný odměňovací systém a jaké zaměstnanecké výhody společnost nabízí, byly získány z řízeného rozhovoru se zaměstnankyní z oddělení péče o zaměstnance. Na základě informací získaných z řízených rozhovorů byl zhodnocen současný stav odměňování a byly navrženy celkem čtyři doporučení pro zlepšení situace odměňovacího systému ve společnosti Air Bank a.s. Jsou jimi zavedení Cafeteria systému, dětské skupiny, zlepšení podmínek poskytování zaměstnaneckých výhod pro pobočkovou síť a provedení úprav v poskytování variabilní odměny.

Z průzkumu vyplynulo, že některé benefity, ač ve velké míře zaměstnavatelem podporovány, se částečně nebo zcela mívají účinkem. V případě společnosti Air Bank a.s. je možné dovodit, že se tak děje na základě velmi dynamického růstu firmy, jak do počtu zaměstnanců, tak do vytváření nových pracovních pozic a funkcí. To má za následek zpožděné vyhodnocování odměňovacího systému. Dalším z nezanedbatelných důvodů jsou rychlé změny ve společnosti. Těmito změnami je myšleno hlavně období zakládání rodin, nakládání s volným časem, věnování se koníčkům nebo pracovní seberealizaci mimo hlavní pracovní poměr. Z řízených rozhovorů však plyne, že si těchto změn je firma vědoma a snaží se na ně reagovat. Díky propracovanému vnitřnímu způsobu interní komunikace má firma

velkou výhodou a velké šance, jak rychle a efektivně těmto změnám čelit a upravovat pravidla vnitřního fungování ve vztahu k benefitům tak, aby uspokojila maximální počet svých zaměstnanců. Ukazuje se, že zaměstnanecké výhody se stávají téměř nedílnou součástí odměňovacího systému a takřka každý zaměstnanec s nimi v nějaké formě počítá. Z toho důvodu je stále více kladen důraz na celkovou vyváženost poskytovaných benefitů ve vztahu k náročnosti pracovních pozic a plnění zadaných úkolů. Není možné si však myslet, že zaměstnanecké výhody jako takové vyřeší veškeré potřeby v rámci motivace pracovníků. Je na ně potřeba nahlížet jako na silný podpůrný nástroj, který by měl celkové koncepce odměňovacího systému pružně doplňovat a zmenšovat některé negativní jevy ve společnosti, zejména v dobách nižšího ekonomického růstu.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [2] ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-87071-89-2.
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [5] EDENRED, 2018. Nejoblíbenější zaměstnanecké benefity. *Edenred.cz* [online]. 15. 2. 2018 [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <https://www.edenred.cz/clanky/nejoblibenejsi-zamestnanecke-benefity>
- [6] EJUSTICE, 2018. Sbírka listin Air Bank a.s. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [online]. *or.justice.cz*, ©2012-2015 [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=16293>
- [7] EKONOMIKA, MANAGEMENT, 2009. Význam a funkce řízení lidských zdrojů firmy. *Ekonomika-managment.studentske.cz* [online]. ©2018 [cit. 2018-11-04]. Dostupné z: <http://ekonomika-managment.studentske.cz/2009/02/vyznam-funkce-rizeni-lidskych-zdroju.html>
- [8] FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.
- [9] HALÍK, Jiří, 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2475-1.
- [10] HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- [11] KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management. ISBN 978-80-247-3823-9.

- [12] KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [13] LEDVINKOVÁ, Petra, 2010. Generace X a Y a diverzita na pracovišti. *HR FORUM* [online]. Hrforum.cz, ©2018, 12. 12. 2010 [cit. 2019-01-31]. Dostupné z: <http://hrforum.cz/studovna/generace-x-a-y-a-diverzita-na-pracovisti-2/>
- [14] MACHÁLKOVÁ, Jana, 2012. Mladí lidé přinesou vaší firmě energii. Ale nenuťte je sedět v kanceláři. *Hospodářské Noviny IHNED* [online]. Economia, ©1996-2019, 4. 6. 2012 [cit. 2019-01-31]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-56026630-mladi-lide-prinesou-vasi-firme-energii-alenenutte-je-sedet-v-kancelari%3E>
- [15] MANAGEMENT MANIA, 2014. Podnikové zdroje a jejich řízení. *ManagementMania's Series of Management* [online]. ManagementMania.com, ©2011-2016, 04. 03. 2014 [cit. 2018-11-04]. ISSN 2327-3658. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/podnikove-zdroje-a-jejich-rizeni>
- [16] MANAGEMENT MANIA, 2015. Řízený strukturovaný rozhovor. *ManagementMania's Series of Management* [online]. ManagementMania.com, ©2011-2016, 07.08.2015 [cit. 2019-04-15]. ISSN 2327-3658. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeny-strukturovany-rozhovor>
- [17] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2017. Dětské skupiny. *Mpsv.cz* [online]. 15.12.2017 [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/19908>
- [18] PODNIKOVÉ MATERIÁLY.
- [19] REZLEROVÁ, Jaroslava, 2009. Příchod generace Y na trh práce. *Příloha HN Kariéra & vzdělávání - KarieraWeb.cz* [online]. Economia, ©1996-2019, 2. 6. 2009 [cit. 2019-01-31]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <https://kariera.ihned.cz/c1-37310860-prichod-generace-y-na-trh-prace>
- [20] URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.
- [21] URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-925-8.

- [22] ZIKMUND, Martin, 2010. *Cafeteria systém – odměny pro zaměstnance podle jejich gusta* [online]. Businessvize.cz, ©2010-2011, 22. 2. 2010 [cit. 2019-04-09]. ISSN 1805-0263. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>

PŘÍLOHY

Příloha A – <i>rozhovor se zaměstnankyní z oddělení péče o zaměstnance</i>	55
Příloha B – <i>otázky a odpovědi z řízených rozhovorů se zaměstnanci</i>	56
Příloha C – <i>otázky a odpovědi z řízených rozhovorů s manažery</i>	62

Strukturovaný rozhovor

1. Jaké jsou základní principy odměňovacího systému v Air Bank a.s.?
2. Poskytuje společnost Air Bank a.s. svým zaměstnancům variabilní složku odměňování?
3. V čem spočívá odměna Kompas a „Když se povedlo“?
4. Jaké zaměstnanecké výhody společnost Air Bank a.s. nabízí svým zaměstnancům?
5. Vnímá společnost Air Bank a.s. některé zaměstnanecké výhody jako velmi důležité pro své zaměstnance?
6. Myslíte si, že některé benefity zaměstnanci vnímají jako základ (např. stravenky)?
7. Nabízíte benefity, které jsou pro Vaši společnost specifické?

Strukturovaný rozhovor se zaměstnanci

1) Myslíte si, že jste dostatečně informován/a o využití zaměstnaneckých výhod v Air Bank a.s.?

1. Ne, na intranetu je to zmateně.
2. Dobře, vím, kde to mám najít – intranet.
3. Ano, kdykoli z intranetu
4. Ano
5. Ano
6. Ano
7. Ano
8. Ano

2) Odkud nebo od koho se nejčastěji získáváte informace o zaměstnaneckých výhodách?

(manažer, intranet, kolegové...)

1. Intranet, kolegové, úvodní školení
2. Intranet
3. Úvodní školení, intranet, kolegové
4. Intranet, kolegové, „salát“ newsletter
5. Intranet, úvodní školení
6. Intranet, nadřízený, úvodní školení
7. Intranet, nadřízený
8. Intranet, úvodní školení

3) Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých výhod?

1. Spíše ano
2. Spíše ano
3. Spíše ano
4. Ano
5. Spíše ano
6. Ano
7. Ano

8. Ano

4) Mají zaměstnanecké výhody velký vliv na Vaši spokojenost v Air Bank a.s.?

1. Ne
2. Ne
3. Velký vliv ne, ale hrají svoji roli.
4. Ano
5. Ne
6. Ano
7. Ano
8. Ano

5) Motivují Vás zaměstnanecké výhody k lepšímu pracovnímu výkonu?

1. Ne
2. Ne
3. Ne
4. Ne, motivuje mě variabilní složka – „Když se povedlo“
5. Ne, motivuje mě variabilní složka odměňování
6. Spíše ano
7. Ano
8. Ano

6) Preferujete spíše benefity přímo určené zaměstnavatelem nebo je Vám bližší Cafeteria systém (kdy čerpáte body poskytnuté zaměstnavatelem na libovolný benefit z katalogu odměn)?

1. Cafeteria systém
2. Cafeteria systém
3. Cafeteria systém
4. Určené zaměstnavatelem
5. Určené zaměstnavatelem
6. Cafeteria systém
7. Cafeteria systém
8. Cafeteria systém

7) Existuje nějaký benefit, který Vám společnost Air Bank a.s. nenabízí a měl/a byste o něj zájem?

1. Příspěvek na jiné sporty; firemní školka; Cafeteria systém
2. Multisport zadarmo; Cafeteria systém
3. Cafeteria systém
4. Ne
5. Firemní školka
6. Firemní školka; Cafeteria systém
7. Cafeteria systém; firemní školka
8. Cafeteria systém

8) Existuje nějaký benefit, který Air Bank a.s. nabízí a vy jste ho ještě nikdy nevyužil/a nebo pouze jednou a přijde Vám zbytečný?

1. Multisport, slevy, protože jsou malé, jinde nabízejí stejné
2. Slevy, program odcházím
3. Slevy, program odcházím
4. Multisport, Active Pass Plus
5. Program odcházím
6. Slevy, jsou tak malé, že to nestojí za řeč
7. Slevy, některé nejsou přizpůsobeny pobočkové síti
8. Multisport, slevy (ty, které považuji za zajímavé nejsou dostupné pobočkové síti)

9) Využíváte zaměstnanecké benefity, které jsou nabízeny i Vaším rodinným příslušníkům?

(letní den, multisport ...)

1. Ne, chodíme společně s kolegy
2. Ne, navštěvuji s kolegy, chodíme jako parta.
3. Ano, multisport, letní den
4. Ano, letní den
5. Ne, chodím s kolegy.
6. Ano, multisport a letní den
7. Ne, nevyžívám.
8. Ne, nenavštěvuji vůbec.

- 10) Jak jste spokojen/a s variabilní složkou odměňování?
1. Zatím spokojena, ale je nutnost stanovení cílů, které musíme splnit, takže mě to příliš nemotivuje.
 2. Spíš ano, ale „když se povedlo“ podle mě nezávisí přímo na výkonu zaměstnance.
 3. Spíše ano, ale máme stejně jasně nastavené cíle, úkoly, kvalitu, spolehlivost..
 4. Ano
 5. Ano
 6. Ano
 7. Spíš ne, bylo by lepší zvýšit částku při 100% výkonu a upravit celkově systém.
 8. Ano
- 11) Myslíte si, že jste dostatečně informován/a např. formou zpětné vazby od Vašeho nadřízeného o tom, jak se Vám daří plnit stanovené úkoly/cíle? A jakou si v návaznosti na to zasloužíte odměnu? Jak často probíhá zpětná vazba?
1. Ano, zpětná vazba 1-2x měsíčně podle potřeby, se vším spokojená, 1x za tři měsíce velká
 2. Ano, vždy se sejdou a řeknou si co se povedlo a co ne, zpětná vazba každý měsíc, za kvartál velká zpětka
 3. Ano, řekneme si jak a co se daří, co je potřeba zlepšit, zpětná vazba každý měsíc, za kvartál velká zpětka
 4. Ano, zpětná vazba každých 14 dní, baví se o tom, co se daří a co nedaří, odškrtávání splněných úkolů, co plánuje dělat, jaké jsou kroky si řídí sama
 5. Ano, zpětná vazba téměř kdykoli je potřeba, alespoň jednou za měsíc, řeknou si co se povedlo a co nepovedlo.
 6. Ano, jednou měsíčně velká, týdně malá
 7. Ano, jednou měsíčně velká, týdně malá
 8. Ano, jednou měsíčně velká, týdně malá
- 12) Co Vás na práci v Air Bank a.s. nejvíce baví? Proč pracujete právě v Air Bank a.s.?
1. Kolektiv, firemní kultura, otevřenost
 2. Kolektiv, přístup Air Bank, otevřenost
 3. Možnost sama rozhodovat, kolegové, přátelská atmosféra, mladí lidé, uvolněná atmosféra, otevřenost

4. Práce s lidmi, pracuji pro lidi, můžu jim dát svoji péči a podporu, velká míra svobody, můžu projevit svůj názor
 5. Náplň práce, kolektiv, firemní kultura, o tom jaká Air Bank je – přátelská, otevřená, vstřícná, jednoduchá
 6. Mluvit s lidmi, různorodost práce, dobrá parta lidí
 7. Práce s lidmi, otevřenost
 8. Flexibilita vůči škole, vstřícnost, praxe
- 13) Podle individuálních priorit vyberte tři ze stávajících zaměstnaneckých výhod, které jsou pro Vás nejdůležitější a tři, které byste zařadil/a až na poslední místa.
1. První 3 – příspěvek na penzijní připojištění, týden dovolené navíc, stravenková karta; poslední 3 – program odcházím, Multisport karta, slevy
 2. První 3 – týden dovolené navíc, zdravotní volno, teambuilding; poslední 3 – Slevy, program odcházím, flexi office
 3. První 3 – týden dovolené navíc, zdravotní volno, příspěvek na penzijní připojištění; poslední 3 – Slevy, rodičovské volno, program odcházím
 4. První 3 – Flexi office, Slavíme/Bavíme se, Příspěvek na penzijní připojištění; poslední 3 – stravenková karta, Multisport, rodičovské volno
 5. První 3 – Flexi office, příspěvek na mobilní telefon, příspěvek na penzijní připojištění; poslední 3 – program odcházím, slevy, stravenkové karta
 6. První 3 – teambuilding, zdravotní volno, Multisport; poslední 3 – slevy, flexi office, stravenková karta
 7. První 3 – týden dovolené navíc, teambuilding, Multisport; poslední 3 – flexi office, stravenková karta, slevy
 8. První 3 – týden dovolené navíc, teambuilding, zdravotní volno; poslední 3 – multisport karta, Active Pass Plus, program odcházím
- 14) Podle individuálních priorit vyberte tři nejdůležitější zaměstnanecké výhody (i ty, které nyní v Air Bank a.s. nejsou poskytovány).
1. Příspěvek na penzijní připojištění, Cafeteria systém, firemní školka
 2. Cafeteria systém, týden dovolené navíc, zdravotní volno
 3. Týden dovolené navíc, Cafeteria systém, zdravotní volno
 4. Flexi office, Slavíme/Bavíme se, Příspěvek na penzijní připojištění
 5. Firemní školka, Flexi office, příspěvek na mobilní telefon

6. teambuilding, zdravotní volno, Cafeteria systém
7. Cafeteria systém, týden dovolené navíc, firemní školka
8. Týden dovolené navíc, teambuilding, Cafeteria systém

Strukturovaný rozhovor s manažery

- 1) Informujete své podřízené o tom, jaké zaměstnanecké výhody mají v Air Bank a.s. k dispozici? Pokud ano, myslíte si, že dostatečně?
 1. Neinformuji, odkazuji zaměstnance na intranet, ale hůř se tam hledá, je nepřehledný.
 2. Ano. Při nástupu mají adaptační plán a tam se prochází intranet, kde benefity jsou napsané. Jinak jsou zaměstnanci o benefitech informováni na úvodním školení. V průběhu informuji také nebo je odkážu na intranet.
 3. Ano, výhradně osobně, případně na poradě týmu, když jsou nějaké novinky.
 4. Ano, případně je odkážu na intranet.

- 2) Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých výhod?
 1. Ano, spokojenost.
 2. Ano, máme velký výběr.
 3. Ano
 4. Ano, je dostačující. Každý si tam najde, co preferuje.

- 3) Mají zaměstnanecké výhody velký vliv na Vaši spokojenost v Air Bank a.s.?
 1. Ne
 2. Ne
 3. Ano
 4. Ne

- 4) Preferujete spíše benefity přímo určené zaměstnavatelem nebo je Vám bližší Cafeteria systém (kdy čerpáte body poskytnuté zaměstnavatelem na libovolný benefit z katalogu odměn)?
 1. Cafeteria systém – lepší, větší výběr
 2. Zvolila bych si stejné, jsem spokojená
 3. Benefitům jsem nikdy nepřikládala velkou důležitost, vybrané věci můžeme ovlivnit firemním výzkumem.
 4. Lepší je pro mě nabídka zaměstnavatelem

- 5) Vybral/a byste jednu ze současných zaměstnaneckých výhod, která je pro zaměstnance velmi zajímavá a může mít klíčový vliv při rozhodování potenciálních zaměstnanců?
1. Flexi office
 2. Pružná pracovní doba
 3. Flexi office
 4. 35 hodin týdně a zapláceno stejně jako za 40 hodin (platí pouze pro pobočky)
- 6) Myslíte si, že zaměstnanecké výhody mají dopad na produktivitu práce?
1. Ano, např. Flexi office, dovolená navíc, rodičovské volno, multisport karta (pečují o sebe)
 2. Ano - pružná pracovní doba, flexi office
 3. Ne, nejvíce je motivuje chuť pracovat
 4. Ano, dovolená navíc, zdravotní volno, neplacené volno v průběhu směny
- 7) Existuje nějaký benefit, který Vám společnost Air Bank a.s. nenabízí a měl byste o něj zájem?
1. Firemní akcie, jinak jsem spokojen s aktuální nabídkou
 2. Osobní rozvoj
 3. Půjčení firemního auta pro soukromé účely, firemní akcie
 4. Flexi pass
- 8) Využíváte zaměstnanecké benefity, které jsou nabízeny i pro Vaše rodinné příslušníky? (letní den, multisport ...)
1. Ano, multisport, letní den, O2 tarify
 2. Ano, multisport, letní den
 3. Ano, letní den
 4. Ne
- 9) Navrhují Vám zaměstnanci zavedení nových zaměstnaneckých výhod? Pokud ano, o jaké mají zájem?
1. Ne
 2. Ne
 3. Ano, hlídací koutek pro děti, flexi pass (dřív měli a zrušili ho), vozidlo pro soukromé účely)

4. Ne

10) Jak jste spokojen/a s variabilní složkou odměňování?

1. Bylo by lepší ji zjednodušit, lidé to dělají proto, že je to baví, a ne že za to mají peníze.
2. Já i moji podřízení jsme za ni rádi. Motivuje je to více než benefity. Odměny mají např. na základě toho, jak rychle zpracovávají žádosti o půjčku, jsou vypláceny kvartálně, každý měsíc zpětná vazba, větší zpětka jednou za čtvrt roku. Mají nastavené cíle.
3. Ano, spokojená. Je to 30 % z roční mzdy u nadřízených.
4. Ano, spokojená. (máme variabilní složku za výkon a za kvalitu)

11) Myslíte si, že jste dostatečně informován/a např. formou zpětné vazby od Vašeho nadřízeného o tom, jak se Vám daří plnit stanovené úkoly/cíle? A jakou si v návaznosti na to zasloužíte odměnu?

1. Odměny jednou za rok, rozumná zpětná vazba každý kvartál, seznam cílů, jak jsme pokročili, proč to děláme apod.
2. Odměny kvartálně, potkávají se jednou týdně.
3. Ano, zpětné vazby s nadřízeným každých 14 dní, schůzky každý týden, zpětná vazba okamžitě. Osobně si o ni často říkám, velké zpětky jaro (plán na celý rok), větší další schůzka v srpnu, pak na podzim.
4. Ano, máme regionální call, každý týden, odměny kvartálně

12) Jakou formou informujete Vaše podřízené o tom, jak se jim daří plnit stanovené úkoly/cíle? A jakou si v návaznosti na to zaslouží odměnu?

1. Každý kvartál, je to pro zaměstnance důležité, každý měsíc 1-3x, pokud splnili 100 % mají celý budget, mluví společně o tom, jestli narazili na nějaký problém, jak pokročili, proč to dělají atd.
2. Formou dialogu, určitý počet zpracovaných žádostí, bezchybnost
3. Ano, zpětné vazby s nadřízeným každých 14 dní, schůzky každý týden, zpětná vazba okamžitě.
4. Osobní rozhovor, menší jednou týdně a větší jednou za měsíc.

13) Proč by si měl potenciální zaměstnanec vybrat právě společnost Air Bank a.s.?

1. Není to o odměnách ani benefitech, kouzlo Air Bank, lidi, firemní kultura. „Je tu pořád svět normální.“

2. Přístup, pracovní prostředí
3. Extrémní otevřenost, transparentnost
4. Jednání s lidmi, mezi zaměstnanci i s klienty

14) Podle individuálních priorit vyberte tři ze stávajících zaměstnaneckých výhod, které jsou pro Vás nejdůležitější a tři, které byste zařadil/a až na poslední místa.

1. První 3 - Týden dovolené navíc, zdravotní volno, teambuilding; poslední 3 – Program odcházím, Slevy, Příspěvek na mobilní telefon
2. První 3 - týden dovolené navíc, teambuilding, příspěvek na mobilní telefon; poslední 3 – Slevy, Active Pass Plus, Program odcházím
3. První 3 - Flexi office, týden dovolené navíc, zdravotní volno; poslední 3 – Multisport karta, Slevy, Active Pass Plus
4. První 3 – týden dovolené navíc, teambuilding, příspěvek penzijní připojištění; poslední 3 – služební notebook, multisport, rodičovské volno

15) Podle individuálních priorit vyberte tři nejdůležitější zaměstnanecké výhody (i ty, které nyní v Air Bank a.s. nejsou poskytovány).

1. Týden dovolené navíc, firemní školka, zdravotní volno
2. Firemní školka, týden dovolené navíc, teambuilding
3. Flexi office, týden dovolené navíc, zdravotní volno
4. Týden dovolené navíc, teambuilding, příspěvek na penzijní připojištění