



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

System odměňování pracovníků ve vybrané organizaci

Vypracovala: Bc. Andrea Ben Amer
Vedoucí práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

České Budějovice 2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Andrea ŠTICOVÁ**
Osobní číslo: **E14629**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Systém odměňování pracovníků ve vybrané organizaci**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Analýza systému odměňování pracovníků ve vybrané organizaci, návrhy změn a doporučení na zlepšení řízení této oblasti.

Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se problematikou systému odměňování pracovníků; komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků z provedených analýz s teoretickými poznatky; návrhy a doporučení na zlepšení řízení a systému odměňování pracovníků.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl práce a metodika zpracování,
4. Analýza systému odměňování pracovníků,
5. Diskuze a návrhy změn,
6. Závěr,
7. Přehled literatury,
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50-60 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- Armstrong, M. (2011). *How to manage people*. London: Kogan Page.
Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
Armstrong, M. (2011). *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha: Fragment.
Bedrnová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
Daigeler, T. (2008). *Vedení lidí v kostce. Techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing.
Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing.
Price, A. (2011). *Human resource management*. Hampshire: Cengage Learning EMEA.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.**

Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **9. ledna 2015**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2016**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehof, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 5. 4. 2017

.....
vlastnoruční podpis

Poděkování

Chtěla bych poděkovat především doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za její odborné vedení a velmi cenné rady, které mi pomohly při zpracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat pracovníkům společnosti McDonald's, konkrétně pracujících v restauraci v Táboře, za ochotu poskytnout mi potřebné materiály a informace pro vypracování práce. A v poslední řadě bych také chtěla poděkovat své rodině, která při mně stála a díky, níž jsem zdárně a včas svou diplomovou práci dokončila.

Obsah

1. Úvod.....	3
2. Literární přehled	4
2.1 Odměňování pracovníků	4
2.1.1 Řízení odměňování pracovníků	5
2.1.2 Systém odměňování pracovníků	6
2.1.3 Strategie odměňování	9
2.2 Celková odměna.....	10
2.3 Formy odměňování	11
2.3.1 Finanční odměňování.....	12
2.3.2 Nefinanční odměňování	13
2.4 Řízení lidských zdrojů a odměňování	15
2.5 Vztah motivace a odměňování	16
2.6 Vztah hodnocení a odměňování	18
3. Cíl práce a metodika zpracování.....	21
4. Analýza systému odměňování pracovníků	23
4.1 Charakteristika McDonald's	23
4.2 Systém odměňování pracovníků v McDonald's	25
4.3 Metoda hodnocení pracovníků	26
4.4 Struktura zaměstnanců McDonald's	28
4.5 Analýza mzdového systému McDonald's.....	30
4.6 Nepeněžní odměňování v McDonald's.....	36
4.7 Příklad podílu týdenních mzdových nákladů na týdenních tržbách.....	42
4.8 Dotazníkové šetření a jeho výsledky.....	45
5. Diskuze a návrhy změn.....	56
6. Závěr	60
I. Summary.....	61

II. Seznam použitých zdrojů	62
III. Seznam obrázků, tabulek a grafů	66
IV. Seznam příloh	68
V. Přílohy	69

1. Úvod

System odměňování pracovníků je velmi důležitý pro každou organizaci nejen, proto, že výdaje za odměňování zaměstnanců tvoří ve většině společnostech nejvyšší nákladovou položku, ale také proto, že je propojen s ostatními podnikovými činnostmi. Dalším důvodem, proč je odměňování důležité, je ten, že většina organizací je závislá na lidském faktoru. Právě pomocí lidského faktoru dosahují společnosti svých stanovených cílů a prostřednictvím odměňování si mohou udržet schopné a klíčové zaměstnance, případně nalákat nové potřebné pracovníky. Cesta ke korektnímu odměňování vede přes podnikové řízení, hodnocení, motivaci zaměstnanců a další podnikové procesy. Pro pracovníky je hlavní motivací, proč vykonávají danou práci, právě odměňování.

Odměňování může mít několik podob a nejčastěji se dělí na finanční a nefinanční. Mezi finanční odměňování řadíme v první řadě mzdu či plat, pak také například prémie či osobní ohodnocení. Za nefinanční považujeme nejen různé výhody, bonusy, vyhlašování zaměstnance měsíce, ale i slovní pochvaly a další.

Tato práce se bude skládat ze dvou hlavních částí, teoretické a aplikační. V teoretické části bude probrána odborná literatura, která je velmi důležitá pro pochopení daného tématu a jejíž znalost bude potřebná v části aplikační. Bude zde probrán samozřejmě systém odměňování pracovníků, jaké druhy odměňování vlastně existují a bude zde také zaměřeno na jejich vedení, hodnocení a motivaci, což s problematikou odměňování úzce souvisí.

Aplikační neboli praktická část se již bude konkrétně zabývat analýzou systému odměňování pracovníků vybrané společnosti, kterou je McDonald's, konkrétně její pobočkou v Táboře. Společnost bude nejprve představena, poté bude následovat analýza jejího systému odměňování pracovníků. Po analýze přijdou na řadu diskuze a návrhy změn a všechny zjištěné skutečnosti budou nakonec shrnuty v závěru.

Cílem této diplomové práce je analýza systému odměňování pracovníků ve vybrané organizaci, návrhy změn a doporučení na zlepšení řízení této oblasti.

2. Literární přehled

2.1 Odměňování pracovníků

D. Došenović (2016) řadí odměňování zaměstnanců mezi hlavní činnosti řízení lidských zdrojů. To dle něj znamená, že pracovníci výměnou za vykonanou práci, pokud jde o správu peněz, zboží a služeb, dostávají od svého zaměstnavatele určitou odměnu, ať už se jedná o mzdu či různé nefinanční odměny a vzhledem k těmto skutečnostem je správně navržený systém odměňování jednou z podmínek pro stabilní podnikání, úspěšné plnění pracovních činností a dosažení stanovených cílů v každé organizaci.

Odměňování pracovníků, které bývá označováno také jako „kompenzace“ či „náhrada“ za práci, je velmi důležitou personální oblastí pro společnosti i pro zaměstnance. Odměňování je uskutečňováno prostřednictvím mzdy, platu či jiné peněžní či nepeněžní odměny, která je náhradou za vykonanou práci. Kvalita a množství práce je to, co ovlivňuje výši odměny za vykonanou práci a další odměny. Z tohoto vyplývá, že odměňování řadíme mezi nejefektivnější nástroje motivace pracovníků, jež mohou firma a vedoucí pracovníci využít (Kociánková, 2010).

Odměna zaměstnance by měla vyjadřovat, jak jsou lidé odměňováni v souladu s jejich přínosem pro organizaci. To se týká jak finančních, tak i nefinančních odměn. Filosofie, strategie, politiky, plány a procesy používané organizacemi pomáhají rozvíjet a udržovat systém odměňování. „Kompenzace“ jako alternativní termín k zaplacení nebo odměňování se používá zejména v USA, ale stává se také stále běžnějším i ve Velké Británii. Problém s „kompenzací“ spočívá v tom, že odměňování pracovníků napravuje odporný fakt, že lidé musí pracovat pro „přežití“ (bydlení, jídlo, oblečení atd.). To znamená, že pro většinu lidí je práce bez odměny neúčinná, a proto za ní vyžadují určitou platbu, která jim je kompenzací za dobu, kterou jí věnují (Armstrong, 2002).

Podle E. Bedrnové, E. Jarošové, E. Nového a kol. (2012) jsou základním zdrojem motivace, pro vykonávání práce, základní lidské potřeby, které podněcují člověka k činnostem díky, kterým tyto potřeby uspokojují a právě odměna za vykonanou práci je tím prostředkem, jenž uspokojení přináší.

Nejsou to ovšem pouze zaměstnanci, pro které je odměňování důležité. Autorky H. Urbanová a M. Šnýdrová (2017) tvrdí, že v dnešním vysoce konkurenčním prostředí, je cílem organizace získat, udržet a dodatečně stimulovat zaměstnance k podání vysoce

kvalitního výkonu, kterého může být ve skutečnosti dosaženo díky dobře vyvinutému systému odměňování pracovníků a široké škále zaměstnaneckých výhod.

Zaměstnavatelé, kteří znají a náležitě oceňují své pracovníky, mají šťastné zaměstnance a úspěšné firmy. Personál, kterému se dostává uznání, je dle výzkumů mnohem skromnější. Proto by zaměstnavatelé měli nejenom svým zaměstnancům poděkovat za jejich služby, ale i je různě odměňovat. Například vytvářet pro ně různé akce, pozvat je na oběd, něco jim darovat atd. Vedoucí pracovníci by také měli rozpoznat kreativní, výkonné a důležité pracovníky, kteří jsou pro společnost největším přínosem. Pro udržení tohoto druhu zaměstnanců je potřeba, je za dobrou práci náležitě odměňovat mimořádnými příspěvky. Mnozí věří, že tyto odměny jsou nezbytné a to i v případě pokud je třeba, aby majitel sáhl „do svých kapes“ při finančním odměňování nebo by měl vymyslet pobídky, které nevyžadují hotovost (Douglas, 2011).

T. Daigeler (2008) tvrdí, že v návaznosti na odměňování je také potřeba své zaměstnance hodnotit, protože pokud zaměstnavatelé nebudou hodnotit výkony svých pracovníků a klást jim určité cíle, nemůžou úspěšně vést svou společnost. Dále T. Daigeler (2008) uvádí, že pro zaměstnance může být hodnocení pracovního výkonu a schopností nepříjemné, protože jde o nezbytný a hlavně nikdy nekončící činnost, ovšem námaha pro získání kladného hodnocení se nejen pracovníkům vyplatí.

2.1.1 Řízení odměňování pracovníků

Armstrong (2009, p. 20) definuje řízení odměňování takto: „Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměněno jak peněžní, tak nepeněžní formou.“ Řízení odměňování se zaměřuje na obraz, realizaci a udržování systémů odměňování, které se snaží o uspokojování potřeb společnosti a do ní zainteresovaných lidí. Základní cíl tvoří slušně, spravedlivě a důsledně odměňovat osoby dle jejich přínosu pro společnost, který slouží budoucímu dosahování stanovených strategických cílů společnosti. Řízení odměňování se kromě peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod týká také odměn nepeněžních a nehmotných, jakými jsou pochvaly, uznání, příležitosti dalšího vzdělávání, pracovní rozvoj a růst, získávání nových pravomocí a odpovědnosti za vykonanou práci (Armstrong, 2009).

Řízení odměňování prémieových zaměstnanců podle P. Šnapky a V. Janečkové (2011) tvoří pobídkový systém odměňování. To znamená, že by se organizace měli účelově

zaměřovat hlavně na ty zaměstnance, kteří prokazatelně svou aktivitou pozitivně ovlivňují stanovené cíle podniku.

Podle R. Kociánkové (2010) odměňování pracovníků, stejně tak jako všechny ostatní podnikové činnosti, podporuje cíle vycházející ze strategie organizace.

M. Armstrong (2009) je toho názoru, že dosáhnout cílů řízení odměňování lze pomocí tvorby a uskutečňování strategií, politiky, procesů a postupů, jež pocházejí z filozofie odměňování a jsou tvořeny v harmonii s principy distribuční spravedlnosti a přirozeného práva, fungují logicky, spravedlivě a důsledně, jsou propojeny se strategií organizace, odpovídají podnikové kultuře, souvislostem a podmínkám, odpovídají účelu a vytvářejí kulturu vysokého výkonu.

Hlavní cíle řízení odměňování jsou následující:

- přispívat ke zvyšování výkonu a produktivity pracovníků;
- odměňovat zaměstnance podle toho, jakou hodnotu přinášejí, podle náročnosti vykonávané práce, odpovědnosti a přínosu pro organizaci;
- diferencovat mzdy podle výsledků jednotlivých zaměstnanců, tak aby jimi byla vnímaná jako spravedlivá;
- motivovat zaměstnance k co nejvyšším výkonům;
- zajišťovat nákladovou konkurenceschopnost produkce společnosti a zabezpečit, aby produktivita pracovníků rostla rychleji než jejich průměrné mzdy (Urban, 2013);
- snažit se získávat a držet si potřebné vysoce kvalitní personál (Armstrong, 2009, Urban, 2013);
- propojovat metody odměňování s cíli organizace a s hodnotami a potřebami zaměstnanců;
- odměňovat náležité věci, aby bylo zřejmé, co je zásadní při ohledu na chování a výsledky;
- získat oddanost a angažovanost pracovníků, díky jejich motivaci;
- produkovat prostředí vysokého výkonu (Armstrong, 2009).

2.1.2 Systém odměňování pracovníků

Systém odměňování pracovníků se skládá z integrovaných politik, procesů a postupů organizace pro odměňování svých zaměstnanců v souladu s jejich příspěvkem, dovednostmi a kompetencemi a jejich tržní hodnotou. Je vyvíjen v rámci filosofie,

strategie a politiky organizace a obsahuje opatření v podobě procesů, struktur a postupů, které mají zajišťovat a udržovat vhodný typ a úroveň platu, výhody a jiné formy odměny. (Armstrong, 2002).

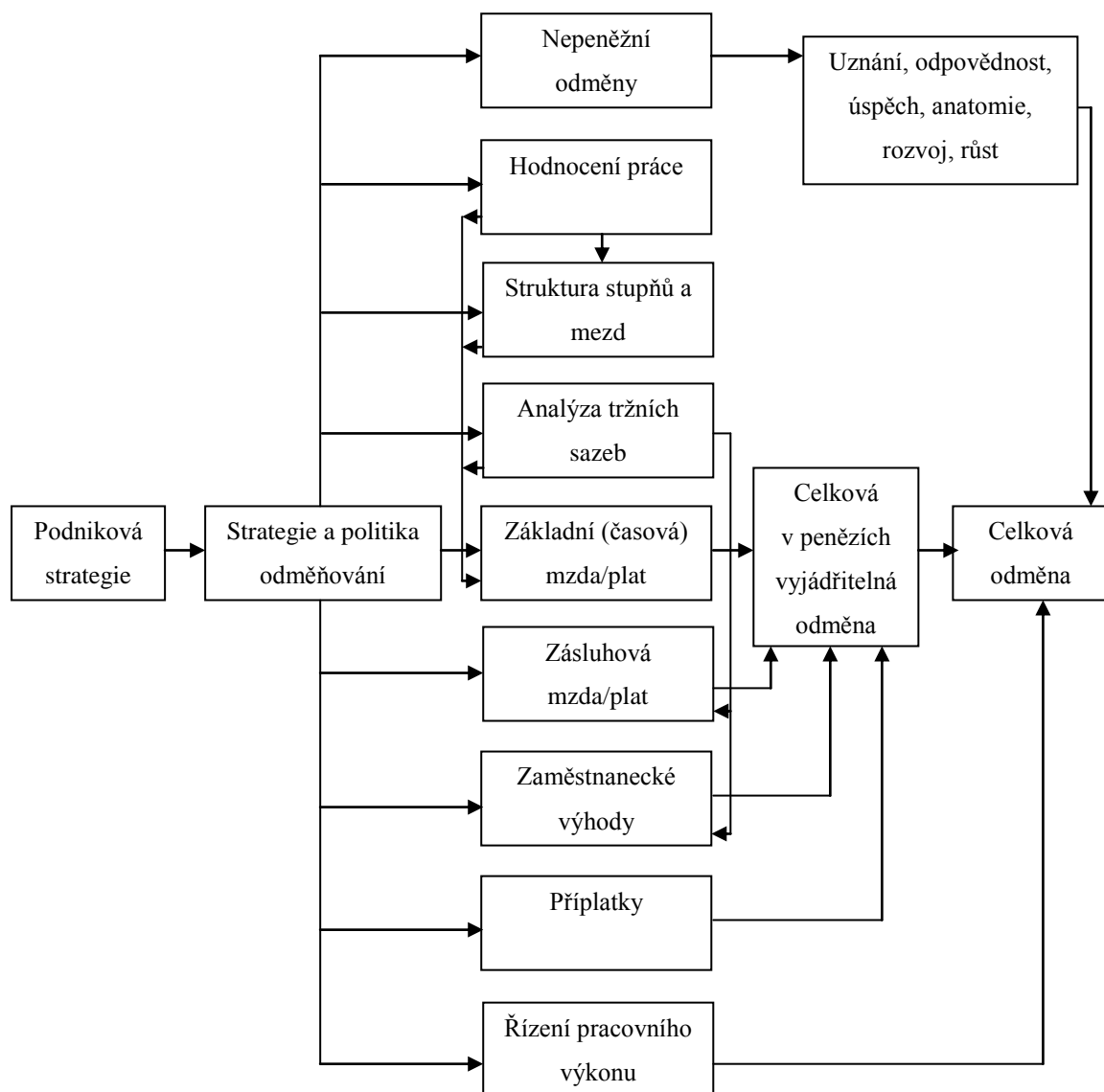
J. Urban (2013) řadí odměňování zaměstnanců k nejdůležitějším a nejsložitějším nástrojům personálního řízení a tvrdí, že základní požadavky, které jsou kladené na jeho fungování, se mohou v praxi jednoduše dostat do rozporu, a proto, aby bylo možné v systému odměňování tyto požadavky skloubit, mělo by být využíváno adekvátních forem a nástrojů. Vzhledem k tomu, že vydělávání peněz je hlavní důvod, proč lidé pracují, tak je podle C. Holston a B. Kleinera (2015) finanční odměňování obvykle důležitým nástrojem systému odměňování. Existuje celá řada komponentů, které se používají v celkovém systému odměňování a mezi nejčastěji používané patří odměny a benefity, které zahrnují platy, bonusy, dovolenou a zdravotní pojištění (Holston & Kleiner, 2015). Veber (2003) uvádí, že systém odměňování zaměstnanců společnosti tvoří především mzdová struktura, která je tvořena všemi subsystémy a nástroji díky, kterým se realizují zásady mzdové politiky a zahrnuje i celou oblast využívání stimulů a mimomzdových rysů.

Podle J. Koubka (2007) by měl systém odměňování pracovníků v rámci společnosti splňovat tyto požadavky:

- nalákat dostatečný počet kvalitních uchazečů na pracovní pozici v podniku;
- ustálit kvalitní pracovníky v podniku;
- náležitě odměňovat zaměstnance za jejich dosažené výsledky, úsilí, loajalitu, zkušenosti a schopnosti;
- pomáhat ziskovým společnostem dosáhnout konkurenceschopné pozice na trhu;
- musí odpovídat zdrojům podniku a tím pádem být racionální;
- měl by být přijat všemi zaměstnanci;
- měl by splňovat pozitivní roli v motivování zaměstnanců a vést je k tomu, aby práci vykonávali podle svých nejlepších dovedností a schopností;
- měl by splňovat náležitosti, které jsou dány právními normami;
- mělo by díky němu docházet ke stimulaci zlepšování kvalifikace a schopností zaměstnanců;
- měl by kontrolovat, aby náklady na práci byly vhodně rozloženy s ohledem na ostatní náklady a na příjmy.

System odměňování se skládá z finančních odměn, tedy fixní a pohyblivé složky platu, a ze zaměstnaneckých výhod, které dohromady tvoří celkovou odměnu. System také obsahuje nefinanční odměny, kterými mohou být uznání, pochvaly, odpovědnost a osobní růst a v mnoha případech, procesy řízení výkonnosti. Kombinace finančních odměn, zaměstnaneckých výhod a nefinančních odměn zahrnuje celkový systém odměňování (Armstrong, 2002).

Obrázek 1: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy



Zdroj: Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing.

Podle M. Armstronga (2009), aby byly plněny cíle řízení odměňování, jsou jejich přístupy vtěleny do systému odměňování, jenž tvoří následující prvky (Obrázek 1: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy).

2.1.3 Strategie odměňování

Strategie odměňování stanovuje záměr, který definuje, to co v dlouhodobé perspektivě podnik zamýšlí udělat v oblasti vytváření a realizace politiky, praxe, způsobů, procesu a postupů odměňování a který podporuje dosahování jeho podnikatelských cílů a zároveň naplňuje potřeby zainteresovaných stran organizace (Armstrong, 2007, Armstrong, 2009). V posledních letech se ekonomika mění a trhy se upravují, což představuje pro firmy nové příležitosti a nutí je, aby přezkoumali a upravili své strategie. Hladina trhu práce se před několika lety změnila. Stalo se to, že byli propuštěni lidé s mnoha zkušenostmi, takže v některých případech se na určitých pozicích vyskytli méně zkušení lidé, kteří jsou méně odměňováni, což firmám snižuje mzdové náklady a náklady na různé benefity, které nemusejí nezkušeným zaměstnancům dávat (How to Reward & Retain Employees on a Tight Comp Budget, 2010).

Strategie odměňování určuje směr a vytváří rámec pro politiku, procesy a způsoby odměňování. Aby strategie dávala smysl, tak musí být známo, jak nejlépe mohou být uspokojovány potřeby podniku i jeho zaměstnanců. Měla by vyjadřovat oceňování a odměňování pracovníků podle nejlepšího vědomí a přesvědčení organizace. Právě filozofie odměňování, na kterých je strategie odměňování založena, jsou často označovány jako základní zásady (Armstrong, 2007).

Celková strategie odměňování integruje čtyři kategorie odměn a to kompenzaci, výhody, rozvoj a pracovní prostředí. V podstatě se jedná o podmnožinu organizovaných lidí, kteří usilují o udržení podnikové strategie, která je v souladu s obchodní strategií. Vytváření celkových strategií odměňování je pro organizace velmi důležité, protože usnadňuje plnění podnikových cílů a jeho prostřednictvím se posiluje chování potřebné pro to, aby organizace byla úspěšně řízena (Kaplan, 2005).

Podle S. Kaplana (2005) celková strategie odměňování popisuje filozofii programů, které poskytují základ pro budoucí podobu plánů organizace a při vývoji nových programů nebo vylepšení stávajících.

Čtyři hlavní důvody, které nás přesvědčují o vytváření strategie odměňování, jsou následující (Armstrong, 2007, Armstrong, 2009):

1. Každý musí mít určitou vizi, o tom kam chce jít, jak se tam dostane a jak zjistí, že už se tam dostal (pokud se to ovšem zdaří).
2. Téměř v každém podniku tvoří náklady na odměňování pracovníků největší výdajovou položku. Obvykle tvoří okolo 60 % nákladů organizace a v těch, které jsou silně závislé na pracovní síle často i mnohem více. Proto má smysl v dlouhodobé perspektivě přemýšlet o tom, jak by mělo být náklady na odměňování řízeny a investovány.
3. Mezi výkonem pracovníků a jejich odměnami v nejširším slova smyslu může existovat pozitivní závislost, a proto je potřeba přemýšlet o tom, jak tuto vazbu a závislost posílit.
4. Strategii odměňování lze propojit s ostatními politikami a praxemi řízení lidských zdrojů, což je dobrý důvod pro vytváření strategického rámce odměňování, který ukazuje, jak můžeme procesy odměňování a řízení lidských zdrojů spojit, aby spolu vzájemně ladily a podporovaly se.

Pro strategii odměňování je také důležitý průběh pracovního procesu, který často závisí na tom, jak se lidé v něm umí dohodnout, tzn. sdělit si informace potřebné k zajištění nejrůznějších záležitostí, přičemž nejdůležitější je samozřejmě komunikace manažerů s řízenými pracovníky (Bedrnová, Jarošová, Nový & kol., 2012).

Politika odměňování, která navazuje na strategii odměňování, ukazuje, jak by měly být tvořeny procesy, které jsou projektovány a řízeny v rámci filozofie odměňování. Poskytuje pokyny pro liniové manažery a pracovníky případně zaplacené odborníky, o tom, jak by se měly konkrétní a opakující se otázky ohledně odměňování řešit. To umožňuje konzistentní rozhodnutí, která mají být provedena v případě potřeby a rozpoznání potřeby vyžaduje flexibilitu a úskalí zatvrzelosti (Armstrong, 2002, Armstrong, 2013).

2.2 Celková odměna

Celková odměna, jak uvádí S. L. Kaplan (2005), zahrnuje hodnotu všech odměn, které zaměstnanci v pracovním poměru za vykonanou práci získají a rozděluje jí do čtyř základních kategorií, kterými jsou kompenzace, výhody, rozvoj a pracovní prostředí.

Podle R. Kociánkové (2010, p. 161) celkovou odměnu tvoří:

1. „Transakční odměny – hmotné, hmatatelné odměny (peněžní odměny a zaměstnanecké výhody);
2. relační (vztahové) odměny – nehmotné (vzdělávání a rozvoj, zážitky z práce).“

M. Armstrong a T. Stephen (2015) definují celkovou odměnu jako kombinaci finančních a nefinančních odměn. „Moderní řízení lidských zdrojů dnes hovoří o celkové odměně zaměstnanci, která je ovlivňována jak vnitřními faktory organizace, tak i vnějšími faktory, a to hlavně situací na trhu práce,“ uvádí D. Janišová a M. Křivánek (2013, p. 231) a také jsou názoru, že celková odměna je personálem převážně vnímaná pozitivně. Pozitivně vnímané budou pro pracovníky hlavně ty odměny, jejichž výběr příjemců bude považován za spravedlivý a ostatní pracovníci je budou respektovat a vnímat jako vítěze, které budou chtít napodobit (Holston & Kleiner, 2015). Spojení různých pracovníků a jejich odměn zvýší jeho hodnotu a význam, který bude konečně také kulturně významný pro danou organizaci (Lawler, 2000).

Použití a relativní smysl jednotlivých forem odměňování závisí na podmínkách a cílech organizace i na pozici, kterou pracovník v organizaci zastává, a proto se celková odměna může odvíjet hlavně od kvalifikace pracovníka a dalších nároků, které jsou kladeny na jeho pozici, dále od jeho individuálních schopností, osobního výkonu, případně výkonu celého jeho pracovního týmu, při práci ve skupinách (Urban, 2013).

2.3 Formy odměňování

G. Milkovich a J. Newman (2005) tvrdí, že vytvoření příznivého pracovního prostředí, ve kterém zaměstnanci mají příležitost k povýšení, rozvoji a autonomii, je stále důležitější způsob odměňování pracovníků. Zaměstnavatelé mohou své zaměstnance odměnit různými způsoby (Holston & Kleiner, 2015).

Jak již bylo řečeno, tak lze odměňování rozdělit do dvou základních kategorií a to finanční a nefinanční odměny. Z těch vyplývá spousta rozmanitých forem odměn, jako jsou základní peněžní odměna neboli mzda, doplňková variabilní peněžní odměna, zaměstnanecké výhody a nefinanční odměny, včetně odměn, které se navzájem ovlivňují a využívají jako integrovaný sdružený celek (Armstrong & Stephen, 2015). Zaměstnavatelé mají možnost zvýšit základní plat pracovníků na základě nějakého druhu měření výkonnosti a obvykle podle C. Holstona a B. Kleinera (2015) by měli

alespoň jednou ročně zvýšený plat podle zásluh. Alternativou odměn za zásluhy, které mají zaměstnanci na správném fungování organizace a splňování jejich vytyčených cílů, může být pro zaměstnavatele udělení paušální částky či prémie, což má pro zaměstnavatele navíc výhodu v tom, že se nejedná o zvýšení základního platu (Holston & Kleiner, 2015).

J. Urban (2013) uvádí, že formy odměňování se také liší podle činností, které jsou odměňovány a ke kterým patří v první řadě přínos a náročnost práce, schopnost pracovníka a jeho výsledky.

Odměna má samozřejmě vliv na spokojenost zaměstnance, která vychází z výše odměny, ať už peněžní či nepeněžní a u jednotlivců i u různých profesí se bude vliv odměny na spokojenost lišit (Kociánková, 2010).

2.3.1 Finanční odměňování

Mezi základní formy finančního neboli peněžního odměňování řadíme podle J. Urbana (2013) řadíme:

- pevnou, tarifní či smluvní mzdu (včetně přesčasů);
- variabilní složku mzdy, která je vázaná na schopnosti pracovníka, například osobní ohodnocení;
- výkonové odměny či prémie, bonusy, provize, podíl na zisku atd.;
- mzdové příplatky naznačující mimořádné podmínky práce nebo pracovního místa, jež značí zvýšené požadavky na pracovníka;
- finanční příspěvky, případně cenová zvýhodnění, které jsou vázané na pracovníkův vztah k podniku a jejichž cílem je zvýšit jejich pracovní stabilitu a spokojenost s organizací.

Nejhlavnější finanční formou odměňování je právě mzda, která vychází z určité ceny práce na pracovním trhu, která je určována především tržními faktory tvrdí J. Urban (2013). S jeho tvrzením souhlasí i M. Armstrong (2002) a R. Kociánková (2010), kteří sdílí ten názor, že za stejnou práci přísluší pracovníkům stejná mzda. Dále se shodují na tom, že individuální mzda nesmí klesnout pod mzdu minimální, která je závazná pouze pro podnikatelské subjekty, u kterých nepůsobí odborové organizace nebo nemají v uzavřené kolektivní smlouvě vymezenou mzdovou část.

Právě peníze bývají podle M. Armstronga (2009) pro zaměstnance nejsilnější motivací, proč vykonávají danou práci, ale uznává důležitost nepeněžních odměn, a proto

navrhuje rozumnou myšlenku, kterou je promyšlená kombinace finančních i nefinančních odměn. S tím nesouhlasí A. Kohnem (1993), který si myslí, že jediné typy odměn, nad kterými je třeba se zamýšlet, jsou peněžní odměny a neuznává fakt, že by nepeněžní odměny měly být řádným způsobem motivace pracovníků. J. Pfeffer (1998) však zdůrazňuje význam důvěry a významné smysluplné práce, čímž uznává důležitost obou forem odměňování.

2.3.2 Nefinanční odměňování

Nefinanční neboli nepeněžní odměny umožňují dbát, vyhovovat a uspokojovat rozdílné lidské potřeby týkající se uznání, úspěchu osobního růstu nebo pracovního prostředí. Tyto odměny zahrnují nepeněžní uznání za dobře odvedenou práci a dosažené úspěchy, tvorbu motivujících pracovních pozic, přinášení příležitostí k rozvoji dovedností, schopností a kariéry nebo tvorbu pracovního prostředí, které zvyšuje úroveň pracovního života a umožňuje dosahovat potřebného souladu mezi pracovním a osobním životem. Nefinanční odměny můžeme rozdělit na vnější, jako pochvala či uznání nebo vnitřní, jenž souvisí s výzvami práce a pocitem, že vykonávaná práce za to stojí (Armstrong & Stephen, 2015).

V dnešní době je mnoho možností nefinančních odměn, které představují široké spektrum poskytovaných výhod pro pracovníky, z nichž jich je mnoho formálně součástí systému odměňování v organizaci (Vašítková, 2008). Podle M. Armstronga (2009) jsou hlavní důvody jejich existence hlavně zvyšování oddanosti zaměstnanců k organizaci a to, že demonstrují péči zaměstnavatelů o jejich blahobyt a pohodu. Specifikuje je do několika kategorií, kterými jsou osobní bezpečnost, peněžní pomoc, osobní potřeby, dovolená, podnikové automobily a jiné zaměstnanecké výhody. Konkrétně se může jednat o zdravotní péči, pojištění, podnikové půjčky, příspěvky na přemístění, bezplatné parkování, vánoční večírky, bezplatné nápoje na pracovišti, slovný pochvaly a mnoho dalších. Podle M. Vašítkové (2008, p. 160) mezi tyto odměny také patří „například dotované stravování, zvýhodněné využívání určitých smluvně zajištěných rekreačních zařízení a veřejné odměňování vynikajících pracovních výsledků.“ Pro pracovníky dále mohou být odměnou i věci, které jsou zdánlivě na první pohled nepodstatné a pokud je za dobře vykonanou práci personálu třeba „jen“ poděkováno či darovaná nějaká maličkost, jakou je třeba čokoláda, může to mít mnohdy zázračné účinky.

Zajímavé nefinanční odměny jsou také uvedeny v článku Rewarding employees: bonus and benefits systems that work (2005). Jsou jimi placené výlety do zahraničí, nová auta pro vedoucí pracovníky, soukromé koncerty a párty s předními světovými hvězdami. To jsou způsoby odměňování zaměstnanců po celém světě, především na konci roku. Ne všechny podniky jsou ovšem schopny nabídnout tyto extravagantní „dary“, i tak jsou ale bonusy a výhody klíčovými retenčními personálními nástroji (Rewarding employees: bonus and benefits systems that work, 2005).

K. Jones (2017) ve své publikaci uvádí nejžádanější zaměstnanecké benefity. Na základě průzkumu tvrdí, že pro nadpoloviční většinu lidí jsou výhody a požitky hlavním faktorem při zvažování, zda nabídku práce přijmout či nikoli a že většina zaměstnanců by si vybrala další výhody před tím, než dojde ke zvýšení platů. Mezi nejžádanější formy odměn patří lepší zdravotní pojištění, dále si lidé hodně cenní flexibilní pracovní doby, která by jim měla zlepšit rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Z toho vyplývá, že pružná pracovní doba, více dovolené a větší možnost práce z domova jsou nejčastěji požadované zaměstnanecké výhody, jak uvedl K. Jones (2017).

Přestože jsou bonusy a výhody klíčem k úspěchu organizaci, tak se stává, že některé organizace svůj daný bonusový systém nedodržují a zaměstnanci vůbec bonus neobdrželi, což svědčí o nejasnosti odměňování (Rewarding employees: bonus and benefits systems that work, 2005).

Příklady zajímavých nepeněžních odměn známých společností jsou následující (Jones, 2017):

- obědy provedené profesionálním kuchařem, jednou za dva týdny masážní křesla, kurzy jógy a tvorba účesů jsou odměny pro zaměstnance společnosti Google;
- tři jídla denně, akupunktura v místě pracoviště nebo různé improvizované lekce si mohou užít zaměstnanci společnosti Twitter;
- pracovníci společnosti SAS mohou využít stipendijní program pro děti.

Netradiční žádané výhody jsou také umožnění výuky a profesionálního rozvoje, členství v tělocvičně, placené volno za to, že někdo pracuje jako dobrovolník/dobrovolnice a možnost péče o děti. Nejdůležitější při vytváření bonusových odměn a systému je nabídka volby výhody pro zaměstnance, protože potřeby lidí jsou různé, a proto by měli zaměstnavatelé svým pracovníkům, dát možnost vybrat si, které výhody nejlépe

vyhovují jejich potřebám. (Rewarding employees: bonus and benefits systems that work, 2005).

2.4 Řízení lidských zdrojů a odměňování

K tomu, aby organizace mohly plnit svůj základní úkol, tedy vytvářet zisk je podle T. Daigelera (2008) nezbytné zvládnout správně vedení a řízení lidských zdrojů. E. Sýkora (2015) uvádí, že termín řízení lidských zdrojů je potřeba pochopit jako souhrn aktivit, který obsahuje veškeré funkční, institucionální a instrumentální hlediska podnikového řízení propojené s použitím lidského potenciálu.

Řízení lidských zdrojů vzniklo díky pokusům o dosažení lidského chování na pracovišti a za více jak sto let se vytvořili teorie a praxe, aby vysvětlily a ovlivnili lidské chování při práci (Price, 2007). Mezi osobností člověka a všemi formami jeho projevů, kterými jsou hlavně jeho činnost, existuje velmi blízký vztah, a proto je potřeba, aby každý vedoucí pracovník uskutečňoval prostřednictvím interakce a komunikace, konkrétní působení na pracovníky (Bedrnová, Jarošová, Nový & kol, 2012).

Personál je jedním z nejdůležitějších zdrojů organizace a je ho možné považovat za její prvořadě bohatství. Díky nim organizace přežívají a rostou, proto je velmi důležité do zaměstnanců investovat. Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je potřeba zabezpečit to, aby podnik získal a udržel si potřebné kvalifikované, loajální a správně motivované pracovníky. Proto by měl podnik předvídat budoucí potřeby svých zaměstnanců a podnikat kroky směřující k uspokojování těchto potřeb (Dvořáková, 2015).

Toto vše je také v souladu s E. Sýkorou (2015, p. 43), který považuje člověka jako „jediný tvůrčí zdroj neustálého zlepšování a zvyšování účelnosti práce vlastní, druhých a tím i organizace jako celku“.

Podle M. Armstronga (2007) musí fungovat pečlivé a přísné postupy při výběru a získávání nových zaměstnanců, systémy pobídkového odměňování založeného na výkonech, rozvoj a způsob řízení vedoucích pracovníků a v poslední řadě také aktivity spojené se vzděláváním odrážející potřeby organizace a podnikání.

Na odměňování působí celá řada faktorů. M. Armstrong (2009) mezi ně řadí vlivy, které odrážejí souvislosti plynoucí z vnitřního a vnějšího prostředí a faktory, které jsou koncepční a souvisejí s teoriemi, názory a přesvědčeními o strategickém řízení, celkové odměně, řízení lidského kapitálu, faktorech ovlivňujících úroveň peněžní odměny,

motivace, angažovanost a oddanost a v poslední řadě o psychologické smlouvě (Armstrong, 2009).

2.5 Vztah motivace a odměňování

Podle J. Plamínka (2010, p. 14) je smyslem motivace „nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu - často k nějakému výkonu či typu chování.“ Motivace označuje fakt, že se něco děje a stejně tak skutečnost, že něco existuje (Plamínek, 2010). E. Bedrnová a kol. (2012) definuje motivaci jako skutečnost, že existují určité hybné síly – pohnutky, motivy, které specificky působí v lidské psychice ať už zcela vědomě či uvědomovaně.

R. Niermeyer a M. Seyffert (2005) uvádí, že lidé chápou motivaci často špatně a existují 3 omyly jejího chápání. První omyl je, že někdo prostě motivovaný je a někdo ne, druhý, že motivace je to samé, co manipulace a posledním omylem je, že nic nemotivuje lépe než peníze. Mnozí lidé si myslí, že motivace je vrozená lidská vlastnost, ale není tomu tak, protože motivace představuje výsledek určitého procesu a podléhá silným výkyvům, díky působení řady různých faktorů (Niermeyer & Seyffert, 2005).

Podle M. Armstrong a T. Stephensové (2008) mít motivované lidi, vlastně znamená, směřovat je k určitému výsledku, kterého chceme, aby bylo dosaženo. Proto specifikují dobře motivované lidi jako ty, kteří mají jasně určené cíle a podnikají určité kroky, od nichž očekávají jejich splnění. Takový dobře motivovaný člověk může být motivován vnitřně, sám ze sebe. To znamená, že chce správně směřovat k tomu, k čemu má a to je ta nejlepší podoba motivace. E. Bedrnová a kol. (2012) tuto vnitřní psychickou sílu označují jako motiv, který může být chápán jako určitá psychická pohnutka či popud, psychologická příčina nebo důvod určitého chování či jednání člověka.

Většina lidí, ale podle M. Armstronga a T. Stephnesové (2008), potřebuje být ať už v menší či větší míře motivována zvnějšku. E. Bedrnová a kol. (2012) toto působení z vnějšku na psychiku člověka nazývají stimulací a podle nich je nezbytné a z manažerského hlediska hlavně významné rozdělovat pojmy motivace a motiv vs. stimulace a stimul. Společnost jako celek má spousty možností, při kterých mohou dosáhnout vysoké úrovně motivovanosti. Jsou to například jednak různé stimuly, pobídky, odměny a jednak příležitosti pro vzdělání a růst. Proto by mělo být jednou

z manažerských motivačních dovedností úsilí přimět lidi, aby ze sebe vydávali, co nejlepší výsledky (Armstrong & Stephens, 2008).

A. Price (2011) uvádí, že navzdory svému významu je motivace důležitější než výplata. M. Van Herpen, M. Van Praag a K. Cools (2005) prokázali pozitivní vztah mezi vnímanou charakteristikou kompletního systému náhrad a vnější motivací. Vnitřní motivace, na druhou stranu, nebyla ovlivněna návrhem peněžní náhrady, ale propagací dalších možností a příležitostí. Také zjistili, že systém odměňování je významně ovlivněn pracovní satisfakcí a obratem k internetu.

M. Armstrong (2011) uvádí, že existují procesy řízení pracovního výkonu, jak motivovat lidi ke zlepšování výkonu a rozvíjení schopností. E. Bedrnová a kol. (2012) tvrdí to, že problematice motivace lidského chování se porozumí pouze v případě, když se pochopí, jak a z čeho motivace vlastně vzniká. Za zdroje, které motivaci vytvářejí, označují ty skutečnosti, jež zakládají dynamické tendence i na zaměření lidské činnosti a jejichž významným způsobem působí na přetrvávání těchto tendencí.

Podle E. Bedrnové a kol. (2012, p. 229) mezi základní zdroje motivace patří:

- „potřeby;
- návyky;
- zájmy;
- hodnoty a hodnotové orientace;
- ideály.“

M. Armstrong a T. Stephensová (2008) definují deset kroků k dosažení vysoké úrovně motivovanosti. Jsou jimi:

1. Sjednat náročné, ale dosažitelné cíle.
2. Ujasnit si, jak by se měli lidé při vykonávání své práce chovat.
3. Poskytovat zpětnou vazbu, která se týká jejich výkonu.
4. Poskytovat vhodné finanční odměny za dosahování dobrých výsledků.
5. Poskytovat vhodné nefinanční odměny, jako je uznání a pochvala za úspěšné výsledky.
6. Dávat na vědomí, že existuje vztah mezi výkonem a odměnami.
7. Vytvářet pracovní role, jež dávají lidem pocit zdaru a příležitost k užití jejich dovedností a schopnosti k samostatnému rozhodování.

8. Zvolit ty vedoucí týmů, kteří budou mít předpoklady, aby schopně a efektivně vedli lidi a uměli je motivovat.
9. Nabízet lidem získávání zkušeností a vzdělávání, které bude rozvíjet jejich znalosti a dovednosti k zlepšování výkonu.
10. Lidé by měli vědět, co musí udělat, aby rozvíjeli svou kariéru.

E. Bedrnová a kol. (2012) souhlasí s tvrzením M. Nakonečného (1992, p. 118): „názor, že čím je motiv silnější, tím je výkon, ať už fyzický nebo mentální, vyšší a lepší, v plné míře neplatí“!

Přílišná motivovanost přináší vysokou míru vnitřního, psychického napětí, které narušuje „normální“ fungování lidské psychiky a oslabuje tak aktuální vnitřní, subjektivní předpoklady výkonu. Celkově tedy snižuje výkon (Bedrnová, Jarošová, Nový & kol., 2012).

Je tedy nezbytné rozumět faktorům, které motivují pracovníky, a jak díky nim vytvářet procesy a postupy v odměňování, které zvýší motivovanost, angažovanost, oddanost, dobrovolnost a pozitivní spontánní chování. Motivovanost je zkrátka nejdůležitější záležitostí řízení odměňování, jak bylo řečeno na začátku této kapitoly (Armstrong, 2009).

2.6 Vztah hodnocení a odměňování

J. Plamínek (2009) uvádí jako základní nástroj, který působí na zaměstnance ve standardních situacích, hodnocení. Většinou, pokud na lidi nepůsobí nějaké vlivnější podmínky, tak pochopitelně jednají dle toho, jak jsou hodnoceni a to hlavně pokud je s hodnocením spojená nějaká odměna. Proto je propojení hodnocení a odměňování více než zřejmé a zároveň také velmi prosté a pochopitelné, i tak ale v organizacích bývá problém tohoto propojení dosáhnout (Plamínek, 2009).

Nejen proto má pro řízení odměňování hodnocení práce obrovský význam. M. Armstrong (2009) uvádí jako další význam hodnocení to, že poskytuje údaje pro to, aby byla odměna spravedlivá a shodná pro všechny zaměstnance, kteří vykonávají stejnou práci. Podle J. Perkinse a F. Benesta (2016) se usnadněné hodnocení výkonnosti ukázalo jako důležitý nástroj pomáhající manažerům uspět, jelikož je pro ně vztah s ostatními pracovníky a vědomí toho, jak práci vykonávají klíčový.

Hodnocení pracovníků je systematický proces pro stanovení relativní hodnoty nebo „velikosti“ práce v rámci organizace za účelem (Armstrong, 2002):

- produkovat potřebné informace, navrhnout a udržovat spravedlivý stupeň a platební strukturu;
- poskytovat co nejobjektivnější základ pro klasifikaci práce a být relativní v rámci struktury stupně;
- umožňovat konzistentní rozhodnutí, které mají být provedeny o třídění zaměstnání;
- aby bylo zajištěno, že organizace splňuje eticky a právně spravedlivý plat za práci se spravedlivou hodnotou kladenou na požadavky na práci.

Podle J. Urbana (2013) ovšem odměňování na základě odvození mezd jednotlivých profesí od jejich tržního ocenění nemusí být vždy možné a vhodné a to hlavně u pracovních pozic, které mají vysoce specializovanou povahu, a na trhu jim odpovídá pouze omezený počet dostatečně kvalifikovaných lidí.

Cíle pracovního hodnocení jsou následující:

- umožňuje nadřízenému analyzovat činnosti zaměstnanců a ověřovat správnost vybraných postupů a daných rozhodnutí;
- motivuje podřízené k lepším výkonům a podněcuje lidské úsilí, protože vytváří pocit závažnosti vykonávané práce;
- zjišťuje, jak je vedoucí pracovník schopen využít zjištěných poznatků pro řízení a jak přistupuje k práci s lidmi;
- zjišťuje nedostatky znalostí, dovedností či zkušeností v určité oblasti a potřeby odborného školení či přípravy;
- umožňuje vyřikání si situace mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem;
- znovu připomíná požadavky, které jsou na zaměstnance kladeny v rámci jeho výkonu a pracovního chování;
- díky zpětné vazbě může hodnocení pracovník zasahovat do výkonu a zlepšovat ho; (Wagnerová, 2008);
- rozhodování o pracovním zařazení, o tom jestli zaměstnanec zůstane na stejné pozici nebo ne;

- poskytování informací potřebných k utvoření a udržování spravedlivých mezd a platů;
- a z daleka nejrozšířenějším účelem je to, aby organizace plnila svou povinnost a na základě hodnocení poskytovala stejnou peněžní hodnotu za práci stejné hodnoty (Armstrong, 2009, Wagnerová, 2008).

Podle J. Pláminka (2009) i přesto, že to bývá chápáno jinak, tak zaměstnanec není součástí firmy. Zaměstnanec je specifickým druhem stálého dodavatele, protože kromě svého pracovního života vede ještě minimálně život soukromý, mnohokrát i rodinný, někdo může vést také spolkový, komunitní či politický život. Organizace si od pracovníka kupuje právě obě složky kompetence a za lidské zdroje, jež přináší do společnosti, mu za jeho odváděný výkon poskytuje pevnou a pohyblivou složku odměny. Jiný systém by nedával smysl. Každý z nás je jiný a každý má jiné zkušenosti, a proto naše ceny na trhu práce je ovlivněná mnoha faktory, například vzděláním, dosavadní praxí, dosaženými úspěchy, vlastnostmi, schopnostmi, potenciálem a postoji. Ve chvíli, když společnost přijímá někoho do pracovního poměru, tak za tržní cenu ty to zdroje kupuje. Z toho vyplývá, že lidé si mohou zvyšovat svou tržní cenu různými způsoby. V průměru se na trhu práce sežene levněji člověk se základním vzděláním než například vysokoškolák. A z toho vyplývá, že za vypůjčení svých lidských zdrojů organizaci, dostávají zaměstnanci zapláceno, tedy pevnou složku mzdy. Je ovšem potřeba vzít na vědomí i to, jakých výkonů pomocí svých znalostí, dovedností, potenciálu a dalších vlastností dosahují a podle toho je odměňovat. K tomu právě slouží pohyblivá složka mzdy (Plamínek, 2009).

3. Cíl práce a metodika zpracování

Cílem této práce je analýza systému odměňování pracovníků ve vybrané organizaci, kterou je společnost McDonald's, konkrétně zde bude analyzována její pobočka v Táboře, která je jednou z franšízových restaurací, a proto má některé formy odměňování trochu jiné nebo navíc. Dále jsou cílem návrhy změn a doporučení na zlepšení řízení této oblasti.

Literární přehled sloužil pro zjištění potřebných informací o daném problému a nastudování odborné literatury pro převedení teorie do praxe. V práci ke shromáždění užitečných dat a informací byly využity, kromě odborné literatury, také webové stránky společnosti, interní materiály společnosti a otevřený rozhovor s vedoucím provozovny.

V aplikační části byla provedena analýza aktuálního systému odměňování a bylo provedeno dotazníkové šetření pomocí dotazníku, který jsem vypracovala a nechala vyplnit zaměstnance restaurace McDonald's v Táboře. Díky tomu byla získána a shromážděna potřebná data ke splnění cíle práce. Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření bylo zjištěno, jak vnímají systém odměňování pracovníci této pobočky a také bylo potřeba při tvorbě návrhu a doporučení na zlepšení řízení a systému odměňování pracovníků.

Hlavním zdrojem pro první část práce, byla analýza odborné literatury, jež byla prostudována a jejíž správnost byla ověřena z více knih.

Hlavními zdroji pro shromáždění dat v aplikační části, byly interní materiály společnosti. Pro charakteristiku společnosti sloužily jako hlavní zdroj webové stránky organizace, kde je vše důležité uvedeno. Pro analýzu a vyhodnocení současné situace byl využit otevřený rozhovor s vedoucím provozovny, otevřený rozhovor s manažery a otevřený rozhovor s ostatními zaměstnanci.

Dále bylo provedeno dotazníkové šetření, jehož cílem bylo získání názorů a zjištění spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování společnosti. Dotazník se skládal z celkem 17 otázek, které byly rozděleny na statistické údaje a hlavní část důležitou pro zjištění pohledu zaměstnanců na systém odměňování společnosti McDonald's v restauraci v Táboře. Pro vyhodnocení a grafické znázornění výsledků dotazníkového šetření byly využity programy MS Word a MS Excel. Výsledky vyhodnocení jsou uvedeny v této diplomové práci a úplné znění dotazníku je uvedeno na konci v Příloze č. 1.

Všechny analýzy, data a výsledky byly následně vyhodnoceny a na jejich základě jsou v poslední části práce uvedeny návrhy a doporučení na zlepšení řízení a systému odměňování pracovníků.

4. Analýza systému odměňování pracovníků

4.1 Charakteristika McDonald's

Společnost McDonald's je dle průzkumů druhou nejznámější značkou na světě, jak je uvedeno na jejích webových stránkách.

Syn českého emigranta, Raymond Albert Kroc, je ten, kdo stojí za začátkem společnosti McDonald's. Při svých obchodních cestách v roce 1953 objevil restauraci, kterou vlastnili Dick a Mac McDonalldovi, a jejíž velmi zajímavým konceptem byl okouzlen. Svou první restauraci se stejným konceptem otevřel Raymond o rok později a začal snít o síti restaurací po celé Americe. Za 2,7 milionů dolarů koupil Kroc společnost McDonald's v roce 1962 a ve stejném roce již úspěšně řídil 500 restaurací s miliardou prodaných hamburgerů. V 60. a 70. letech se organizace rozrostla do dalších zemí, kterými byly Kanada, Japonsko, Austrálie, Německo a Velká Británie. V 90. letech prorazila i do střední a východní Evropy. V současnosti jsou restaurace McDonald's rozšířené ve více než 100 zemí světa a nejnavštěvovanější restaurací je ta na Puškinově náměstí v Moskvě.

Motto společnosti McDonald's od roku 1957 zní: „Kvalita, servis, čistota a jistota.“

V České republice (dále jen ČR) byla první restaurace otevřena 20. 3. 1992 v Praze ve Vodičkově ulici. Od té doby McDonald's v ČR stále roste a sílí. Jedná se o největší síť restaurací u nás a působí zde jako společnost s ručením omezeným. McDonald's stále modernizuje a staví nové pobočky. V současnosti se nachází v ČR 95 restaurací. Toto číslo napovídá, že se zde jedná o jednoho z největších zaměstnavatelů, který má více než 5000 zaměstnanců a jejich počet chce i nadále zvyšovat. Organizace nepodporuje pouze nezaměstnanost, ale i mnoho jiných aktivit, jakými jsou například charita, sport a další. Většina restaurací nejen v ČR, ale po celém světě jsou franšizy. Celosvětově je franšizanty vedeno 80% restaurací, konkrétně v ČR jde o 72% a jedná se o 18 osob.

Jedním ze současných cílů McDonald's ČR je předat většinu tuzemských restaurací do soukromých rukou franšizantů, protože jim svědčí individuální přístup českých podnikatelů a vůbec nejlépe forma rodinného byznysu.

Z uvedeného data otevření první restaurace v ČR vyplývá, že letos zde McDonald's slaví 25. výročí. Jejím hlavním cílem je mít stále a spokojené zákazníky, kteří se budou do restaurací rádi vracet.

Společnost McDonald's chtěla rozšířit svůj koncept, a proto začala otvírat v samotných restauracích také část nazývanou McCafé, která nabízí zákazníkům řadu různých káv a zákusků. V ČR bylo konkrétně otevřeno první McCafé 1. července 2009 a v loňském roce 2016 již u nás působilo 53 restaurací s McCafé.

Na podzim roku 2015 také McDonald's otvířel první restauraci nové generace se samoobslužnými dotykovými kiosky. Touto novinkou chce organizace dosáhnout hlavně toho, že si zákazníci odnesou právě vyrobený produkt vysoké kvality a čerstvě připravený přímo pro něho. Postupem času chce společnost tento koncept rozšířit, až na výjimky, do všech restaurací v ČR.

Tato diplomová práce se bude konkrétně zabývat systémem odměňování pracovníků restaurace McDonald's v Táboře. Stejně jako většina restaurací i tato je vedena franšizantem. Tento franšizant vystupuje pod názvem M RESTAURANT s.r.o. se sídlem Lannova 22, 370 01 České Budějovice. Je jednatelem celkem 7 restauracím a nyní má navíc rozestavěnou osmou restauraci v IGY centrum v Českých Budějovicích, která se bude otvírat v letošním roce 2017. Dvě z funfujících poboček se nacházejí v Českých Budějovicích, jedna v Písku i v Táboře, jedna na dálnici D3 u Mitrovic a poslední dvě jeho nejnovější jsou v Praze. Všechny mají totožný mzdový systém. Pouze výše nastavených hodinových mezd, výše variabilní složky mzdy a výše prémie je v každé restauraci jiná. To je, ale z důvodu vyšší platové třídy v Praze oproti Jihočeskému kraji, ve kterém se nachází většina jeho restaurací. Aktuálně je v Táboře zaměstnáno rovných 60 lidí na pozicích vedoucího, manažera, crew trenéra, hostesky a crew. Tato restaurace zatím nemá část s McCafé ani není přetvořena na restauraci nové generace, proto zde nebude rozebrán systém odměňování baristů, což jsou pracovníci, kteří obsluhují právě McCafé.

Tržby se ve všech restauracích každý měsíc liší. V roce 2015 byly celkové tržby v ČR rekordní a vyšplhali se na historické maximum téměř 4,4 miliardy korun. V restauraci v Táboře jsou dle tržeb nejsilnějšími měsíci červenec a srpen, v dalších měsících začnou pomalu klesat, v prosinci opět o něco vzrostou. Nejnížší tržby vůbec bývají v lednu a únoru a pak opět začnou postupně růst.

4.2 Systém odměňování pracovníků v McDonald's

Společnosti McDonald's záleží na jejich zaměstnancích, kteří jsou podstatou jejich úspěchu. Díky analýzám systému odměňování bylo zjištěno, že organizace poskytuje pracovní příležitost pro všechny bez rozdílu. Podporuje talent, vychovává vedoucí pracovníky a odměňuje zásluhy. Společnost věří, že tým správně proškolených jedinců s různým původem a odlišnými zkušenostmi, kteří jsou zaměstnáni v prostředí, jež podporuje respekt a klade důraz na vysokou osobní angažovanost, je klíčem k pokračujícímu úspěchu.

V rámci analýz bylo zjištěno, že odměňování pracovníků společnosti McDonald's s.r.o. je v souladu s §110 zákoníku práce.

Stejně jako většina společností si i McDonald's uvědomuje, že hlavně prostřednictvím zaměstnanců jsou plněny jejich stanovené cíle, a proto důležité mít schopné a kvalitní pracovníky. Takové pracovníky lze udržet především prostřednictvím vhodného a propracovaného systému odměňování, který organizace určitě má. Bylo zjištěno, že společnost využívá nástrojů, jak peněžního, tak nepeněžního odměňování.

Forma peněžního odměňování je ve všech restauracích McDonald's stejná, pouze se liší výše hodinových mezd, osobního ohodnocení, prémie, příplatků atd. V restauracích spadajících přímo pod McDonald's jsou peněžní odměny zpravidla vyšší než v restauracích vedených franšizanty. Výše mezd je rovněž dána lokalitou a náročností práce. Jiné odměny budou například v Praze na Václavském náměstí, kde jsou stálé fronty a pracovníci se nezastaví ani minutu a v Českých Budějovicích v ulici Lannova tř., kam chodí zákazníci spíše nárazově a v neděli mají celodenní tržby, jak v některých restauracích za ani ne hodinu. V kapitole 4.5 Analýza mzdového systému McDonald's je analyzováno a podrobně rozebráno peněžní odměňování v restauraci v Táboře.

Nepeněžní odměny si převážně určují jednatelé sami v závislostech na příležitostech okolí restaurace, pouze některé benefity jsou dané přímo od společnosti. Jsou to například občerstvení za poloviční cenu pro běžné zaměstnance, zcela zdarma pro manažery a vedoucí restaurací, benefit card, příspěvek na obuv či údržbu oděvů nebo zaměstnanecké soutěže. Všechny nástroje nepeněžního odměňování, které jsou využívány v restauraci v Táboře, jsou analyzovány a podrobně popsány v kapitole 4.6 Nepeněžní odměňování v McDonald's.

Prostřednictvím tohoto systému odměňování chce společnost hlavně motivovat zaměstnance k co nejlepším výkonům, které by měly vést k hlavnímu cílu organizace a tedy ke spokojenosti všech zákazníků. Je logické, že pokud nejsou spokojeni zaměstnanci, tak pravděpodobně nebudou spokojeni ani zákazníci, jelikož nespokojení a nemotivovaní zaměstnanci většinou nevykonávají tu nejkvalitnější práci.

4.3 Metoda hodnocení pracovníků

V rámci prováděné práce byla provedena analýza systému hodnocení pracovníků. Na hodnocení pracovníků je závislé především finanční odměňování, konkrétně hlavně výše osobního ohodnocení (viz. 4.5 Analýza mzdového systému McDonald's).

Bylo zjištěno, že při nástupu nového zaměstnance na pobočku McDonald's v Táboře to funguje následovně. Manažerka, která má na starost trénink a nové pracovníky, ho provede „úvodní orientací“ (manažerka dá zaměstnanci všechny důležité informace o provozu restaurace, provede ho po pobočce, vysvětlí mu, jak fungují jednotlivá pracoviště, jak probíhá směna a trénink pracovníků). Po přibližně týdnu práce, udělá se zaměstnancem interview, kde by měl vědět vše, co mu při úvodní orientaci řekla. Každý nový zaměstnanec dostane zelenou jmenovku, která značí to, že v restauraci nepracuje dlouho. Po té je zaměstnanec přiřazen pod určitého crew trenéra, který ho dál trénuje a hodnotí jeho práci pomocí tzv. „čeklistů“ (formulář, ve kterém je procentně hodnocen zaměstnanec na základě vykonávání jednotlivých úkonů na jednotlivých pracovištích). První čeklist je ohlášený, takže pracovník ví o tom, že je hodnocen a další čeklisty už jsou neohlášené. Čeklisty se vyplňují přibližně dva týdne u zaměstnanců pracujících na plný úvazek a u brigádníků podle toho, jak často mají směny.

Po ukončení úvodního tréninku, tedy po třech až šesti měsících, v závislosti na schopnostech, dovednostech a výsledků pracovního výkonu zaměstnance, je prováděno první pracovní hodnocení, na jehož základě je upravena hodinová mzda a variabilní složky mzdy. V případě dobrých výsledků dostane pracovník žlutou jmenovku, která značí, že jde už o zkušeného pracovníka. U těchto pracovníků stačí vyplňovat jeden čeklist týdně.

Pokud dosahuje zaměstnanec mimořádných pracovních výsledků, je možné provést mimořádné pracovní hodnocení s možnou úpravou hodinové mzdy nebo odměny z dohody stejně, tak jako je tomu u řádného pracovního hodnocení.

Následně je pracovní hodnocení prováděno alespoň jednou za půl roku. Pokud bude známka pracovního hodnocení „nedostatečný výsledek“ či bude mít pracovník několik čekistů nesplněných, tedy hodnocených pod 85%, může být mzda za práci vedoucím restaurace snížena na základní hodinovou sazbu stanovenou pro danou pozici a odebrána variabilní složka mzdy, tedy osobní ohodnocení zaměstnance.

Pokud má zaměstnanec dlouhodobě 100% pracovní výsledky, může povýšit na crew trenéra a tím pádem začít provádět hodnocení jiným pracovníkům. Kvalitní crew trenéři mohou být navrženi na pozici manažerů, přičemž aby se jím opravdu stali, musí být vysláni na několika denní manažerský kurz do Prahy, kde jsou na tuto pozici připraveni zkušenými pracovníky, jak teoreticky formou různých přednášek, tak prakticky formou provozního dne. Závěrem kurzu je test a výsledky z něj spolu s hodnocením z přednášek a provozního dne rozhodnou, jestli účastník kurzu dostane diplom a stane se z něj manažer či nikoliv.

Čekistů je mnoho druhů pro všechny úseky v restauraci. Obě části kuchyně, která se dělí na gril a BOP, jsou rozděleny na několik čekistů dále servis, hranolky, snídaně, saláty, „grilové“ produkty, DT neboli drive, který zahrnuje 4 druhy čekistů, lobby (neboli zázemí restaurace pro zákazníky), crew trenér, noční směna a v restauracích, kde je i McCafé, tak se vyplňuje ještě mnoho čeklistů pro tento úsek.

Čeklisty se vypracovávají pomocí systému EPS. Systém EPS je webová aplikace, která je speciálně vytvořená pro potřeby restaurací McDonald's. Tato aplikace je podporována všemi mobilními zařízeními, takže zaměstnanci se do ní mohou dostat přímo ze svých chytrých mobilů, tabletů či notebooků. Tento systém byl vyvinutý za účelem spravování zaměstnaneckých změn a podporu tréninkového systému společnosti McDonald's. Do systému EPS je přístup přidělován výše postavenými pracovníky restaurací, anebo přímo od zaměstnanců společnosti McDonald's tedy libovolná registrace do něj není umožněna. Tréninkové materiály v této aplikaci jsou dostupné v českém i slovenském jazyce. Pracovníci s přiděleným přístupem se do této aplikace dostanou pomocí přihlašovacího jména a hesla na webové stránce mymcd.eu.

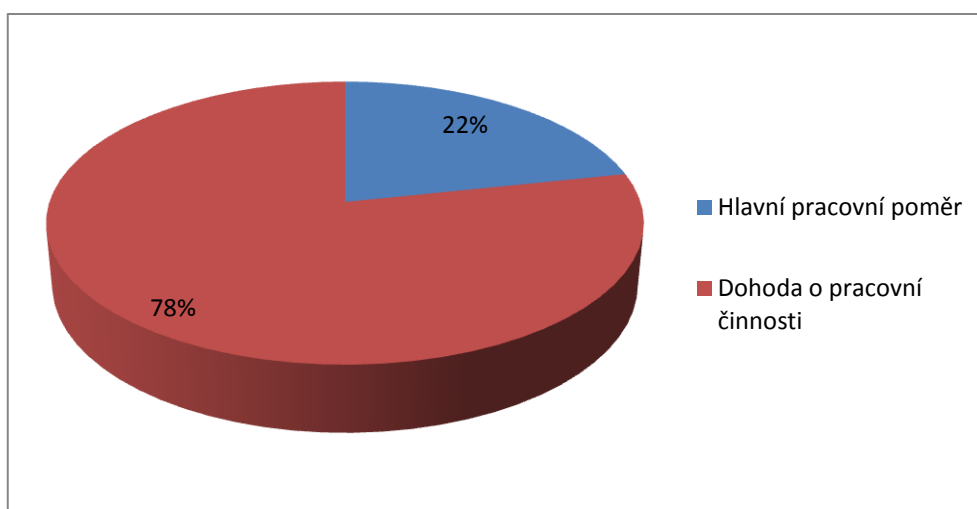
Crew trenér má v tomto systému přístup k tréninkové kartě, kde může zaměstnancům vypracovávat čekisty a přístup k přehledu tréninku a aktivitě trenéra, k novinkám a může také přidávat záznamy do trenérské knihy.

4.4 Struktura zaměstnanců McDonald's

Před analýzou mzdového systému McDonald's restaurace v Táboře, je třeba se nejprve zaměřit na strukturu zaměstnanců.

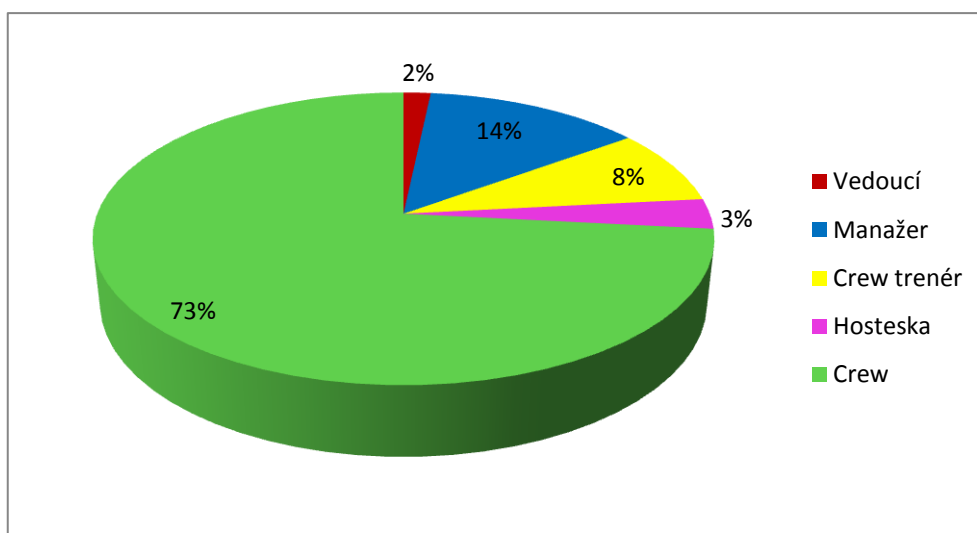
V restauraci v současné době pracuje přesně 60 zaměstnanců. Z toho pouze 13 pracovníků je na plný úvazek, zbylí, tedy 47 lidí, jsou brigádníci (viz. Graf 1), kteří mají uzavřenou dohodu o pracovní činnosti. Aktuální struktura zaměstnanců je jeden vedoucí restaurace, osm manažerů, pět crew trenérů, dvě hostesky a ostatní jsou na pozici běžných pracovníků, tedy crew (viz. Graf 2).

Graf 1: Poměr zaměstnanců v hlavním pracovním poměru a brigádníků v %



Zdroj: vlastní tvorba.

Graf 2: Struktura zaměstnanců dle pozice v restauraci Tábor



Zdroj: vlastní tvorba.

Vedoucí restaurace je vždy pouze jeden a je to člověk, který zde zastupuje zájmy majitele, stará se o chod celé pobočky, o nábor a výpovědi zaměstnanců, o úspěšné plnění všech kontrol a hlavně o spokojenost zákazníků.

„Shift“ manažer (manažer, který vede směnu) je osoba zodpovědná za chod restaurace v průběhu jeho směny a zastupuje vedoucího i majitele pokud tam nejsou. Vede většinou osmihodinovou směnu, za kterou má odpovědnost a všechny případné stížnosti padají na jeho „hlavu“. Má na starost rozmístění všech zaměstnanců na směně, dodržování standardů, čistotu restaurace, spokojenost zákazníků a přestávky zaměstnanců.

Crew trenéři (dále jen CT) mají na starost hodnocení pracovníků. Jedná se o zkušené zaměstnance, kteří zvládají práci na všech úsecích velmi dobře. CT zaučují nové zaměstnance a každý z nich má pod sebou několik pracovníků, které trénuje a které hodnotí pomocí formulářů nazvaných čeklisty, jak už bylo rozebráno v předchozí kapitole (4.3 Metoda hodnocení pracovníků). Proto by je měli ostatní zaměstnanci poslouchat. CT, kteří mají manažerské předpoklady a potenciál k vedení lidí, mohou být vysláni do Prahy na manažerský kurz a po jeho úspěšném splnění se mohou stát manažery.

Na pozici hostesky se většinou nacházejí zaměstnankyně, které velmi dobře ovládají práci na servise a styk se zákazníky. Každá restaurace by měla mít alespoň jednu. V Táboře působila na pozici hostesky do nedávna pouze jedna zaměstnankyně, ale nově nyní od 1. 3. 2017 na tuto pozici povýšila další pracovnice, takže tuto funkci tam teď zastávají dvě ženy.

Na nejnižší pozici jsou pracovníci, kterým sem říká crew. Crew se stane automaticky každý nový zaměstnanec, který nastoupí do restaurace pracovat. Nováček dostane zelenou jmenovku a podle té jde poznat, že jde o nového pracovníka, který se teprve zaučuje, není samostatný a potřebuje pomoc od zkušenějších kolegů. To jak dlouho má kdo zelenou jmenovku, je individuální záležitostí. Záleží na schopnostech a dovednostech jednotlivců. Noví zaměstnanci jsou zaučovány propracovaným vzdělávacím systémem McDonald's a to za pomoci tréninku díky již zmíněným čeklistům, jejichž systém byl rozebrán v předchozí kapitole (4.3 Metoda hodnocení pracovníků).

4.5 Analýza mzdového systému McDonald's

Následující rozepsaný mzdový předpis byl vydán společností M RESTAURANT s.r.o. na dobu neurčitou a nabyl účinnosti dne 1. 1. 2015 a byl schválen a podepsán jednatelem společnosti.

Mzda a její variabilní složka

Mzdový systém restaurace v Táboře se tvoří soustavou mzdových tarifů. Pracovník na pozici vedoucího restaurace má fixní mzdu. Ostatní pracovníci mají hodinovou mzdu, která je složena z částky určené za hodinu a z variabilní složky.

Nástupní mzda či odměna z dohody náleží každému pracovníkovi, který nastoupí do zaměstnání nebo při změně pozice (pokud nebylo provedeno pracovní hodnocení ve spojitosti s danou pozicí). Při změně pozice musí být pracovníkovi přiznána mzda z dohody minimálně v základní sazbě určené pro tuto pozici.

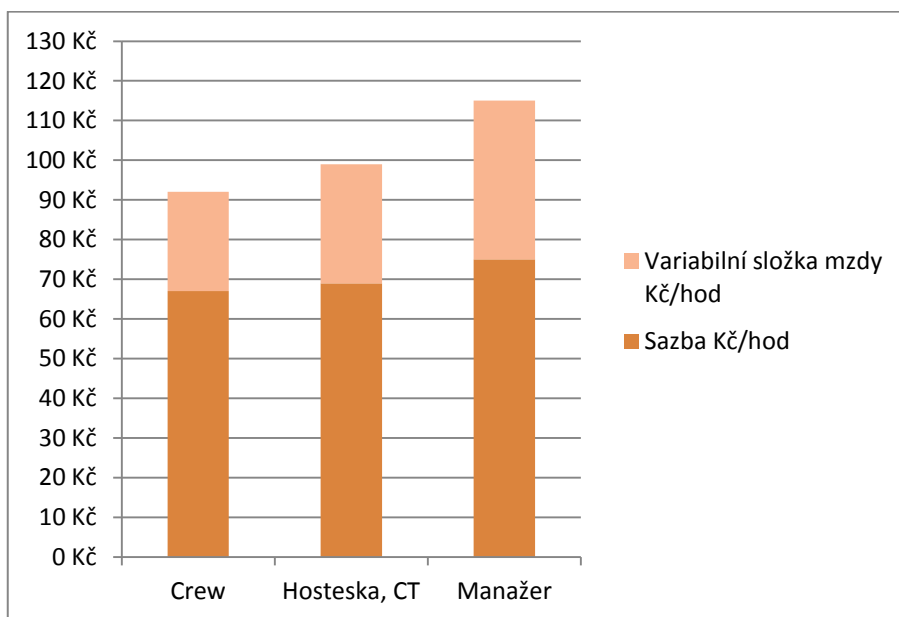
Základní hodinová mzda crew, CT, hostesek a manažerů je stanovena v následující tabulce 1. Maximální možná hodinová sazba je poté znázorněna v grafu 3, kde je barevně odlišena základní hodinová sazba a variabilní složka.

Tabulka 1: Hodinová mzdová sazba a variabilní složka mzdy

	Sazba Kč/hod	Variabilní složka mzdy Kč/hod
Crew	67	až do výše 25 Kč
Hosteska Crew trenér	69	až do výše 30 Kč
Manažer	75	až do výše 40 Kč

Zdroj: vlastní tvorba podle mzdového řádu M RESTAURANT s.r.o. pro restauraci Tábor.

Graf 3: Hodinová mzda s možnou variabilní složkou u všech pozic v restauraci Tábor



Zdroj: vlastní tvorba.

Výše variabilní složky je v závislosti na výsledcích hodnocení pracovních výkonů a na základě dodržování pracovního řádu. Vedoucí provozovny, případně jiný příslušný vedoucí pracovník, rozhoduje na základě tohoto hodnocení zaměstnance a na základě pracovních výsledků celé restaurace o nenárokové části mzdy, kterou je variabilní složka mzdy. Pokud dojde k porušení pracovního řádu (například opakované pozdní příchody na směnu, nedostatečná upravenost zaměstnance podle tohoto řádu atd.), porušení pracovní kázně, absenci nebo nemoci, tak je variabilní složka mzdy krácena nebo není vyplácena vůbec. Vše je stanovováno individuálně na základě objektivních parametrů a to je v souladu se zákazem jakékoliv diskriminace zaměstnanců z důvodu rasy, barvy pleti, pohlaví, sexuální orientace, jazyka, víry a náboženství, politického nebo jiného smýšlení, etnického nebo sociálního původu, majetku, rodu, zdravotního stavu, věku, manželského a rodinného stavu nebo povinností k rodině.

Tabulka 2: Možná hodinová mzda v návaznosti na výsledky pracovního hodnocení na všech pozicích

	Sazba Kč/hod
Crew	67,- až 80,- Kč
Hosteska Crew trenér	69,- až 84,- Kč
Manažer	72,- až 120,- Kč

Zdroj: vlastní tvorba podle mzdového řádu M RESTAURANT s.r.o. pro restauraci Tábor.

Pracovníkům na všech pozicích je mzda z dohody také upravována na základě jejich výsledků pracovního hodnocení, které je prováděné alespoň jednou za půl roku, jak je znázorněno v tabulce 2 (pracovní hodnocení podrobněji v kapitole 4.3 Metoda pracovního hodnocení).

Příplatky

Při analýzách bylo zjištěno, že i když zaměstnavatel může uplatnit jakýkoliv mzdový systém, tak existují určité předpisy o příplatcích, které upravuje zákoník práce a které tedy musí být poskytovány. V restauraci McDonald's Tábor zaměstnanci mohou dosáhnout na tři druhy příplatků.

První je příplatek za práci v noci, tedy v intervalu od 22:00 večer do 6:00 ráno. Tento příplatek se týká všech pracovníků, kteří dělají noční směnu, která zahrnuje úklid celé restaurace, doplňování, inventuru atd. V Táboře náleží těmto zaměstnancům příplatek ve výši 10% průměrného hodinového výdělku. Z důvodu lokality s vyšší platovou třídou náleží pracovníkům zaměstnaných v provozovnách (tohoto franšizanta) v Praze příplatek ve výši 20% průměrného hodinového výdělku.

McDonald's v Táboře, stejně jako pravděpodobně všechny restaurace McDonald's v ČR, je otevřen i v sobotu a neděli. Za práci v těchto dnech přísluší všem pracovníkům na základě pracovní smlouvy příplatek ve výši 10% průměrného hodinového výdělku.

Poslední s příplatků je ten za práci v den státního svátku. Doposud byla restaurace v Táboře otevřena každý den v roce, teprve loni tedy v roce 2016 byl McDonald's zde poprvé zavřen na jeden den, a to 24. 12. tedy na Štědrý den. Proto pracovní smlouva stanovuje příplatek ve výši 100% průměrného hodinového výdělku za práci v den státního svátku, pokud tedy pracovník nečerpá namísto příplatku za práci ve svátek náhradní volno. Náhradní volno může čerpat pracovník zaměstnaný na základě pracovní smlouvy namísto příplatku za práci ve svátek v rozsahu hodin, které v den státního svátku odpracoval. Pracovník musí, s ohledem na způsob a metodiky zpracování mezd, náhradní volno za práci ve svátek vyčerpat ve stejném kalendářním měsíci, ve kterém práce v den státního svátku proběhla.

Z důvodů snížení nákladů na povinné příplatky, jsou na práci o víkendech nebo o svátcích v restauracích tohoto franšizanta upřednostňováni brigádníci zaměstnaní

na základě dohody o pracovní činnosti, pro něž tato povinnost neplatí, a za práci v těchto dnech dostávají svoji běžnou hodinovou mzdu.

Navýšení mzdy a úprava variabilní složky mzdy

U pracovníků na všech pozicích je navýšení mzdy a úprava variabilní složky mzdy závislá na jejich znalostech, praxi a výsledcích jejich pracovního hodnocení, které probíhá formou neohlášených čekistů (viz kapitola 4.3 Metoda hodnocení pracovníků). Navýšení mzdy a úprava variabilní složky mzdy je uvedena v následující tabulce 3.

Tabulka 3: Navýšení mzdy podle pracovního hodnocení

Pracovní hodnocení	Navýšení hodinové mzdy/odměny z dohody Variabilní složky mzdy
Výjimečné	až do výše 4,- Kč
Výborné	až do výše 3,- Kč
Potřeba určitého zlepšení	až do výše 2,- Kč
Nedostatečný výsledek	0,- Kč

Zdroj: vlastní tvorba podle mzdového řádu M RESTAURANT s.r.o. pro restauraci Tábor.

Navýšení mzdy a úprava výše osobního hodnocení je platné vždy od následujícího měsíce, ve kterém bylo provedeno pracovní hodnocení.

Mimořádná finanční odměna

V mzdovém systému McDonald's existuje také tzv. mimořádná odměna, které lze dosáhnout za zvlášť výjimečné pracovní výsledky, za významný ekonomický přínos, za zabránění značné škodě nebo za vzornou reprezentaci společnosti. Na základě těchto přínosů může být pracovníkům přisouzena zvláštní finanční odměna až do výše dvou měsíčních výdělků.

Výplatní termín mzdy

Termín výplaty mzdy zaměstnanců je určen na 10. den v následujícím kalendářním měsíci. Nejpozději do třech kalendářních dnů po výplatním termínu je mzda z dohody splatná. Existují dvě možnosti vyplácení mzdy. První možnost je bezhotovostní převod na jejich jediný osobní účet vedený u bankovního ústavu. Druhá je v hotovosti v den výplatního termínu v místě pracoviště.

Prémie

Vedoucí provozovny, manažeři a popřípadě i jiní zaměstnanci za mimořádné pracovní výkony mají možnost navíc každý měsíc získat jednorázovou finanční částku formou prémie. Prémie a vůbec její výše je závislá na několika ukazatelích.

Ve všech restauracích McDonald's měsíčně probíhá několik kontrol, které jsou různě hodnoceny. V diplomové práci jsou uvedeny dvě nejdůležitější kontroly probíhající každý měsíc, na kterých závisí, kdo dostane jaké prémie, případně, jestli prémie ten měsíc budou vůbec vypláceny. Kontroly jsou rozděleny podle typu lidí, kteří je provádějí, jsou to:

- 1) mystery neboli neznámý zákazník;
- 2) byznys konzultant.

Při nedostatečném hodnocení některé z kontrol prémie většinou vypláceny nejsou.

ad. 1) Mystery

Restauraci v Táboře každý měsíc navštěvují alespoň dva mystery neboli neznámí zákazníci, jejichž totožnost není zaměstnanců známá a pravidelně jsou obměňováni. Jeden vždy přijde na servis a ten druhý přijede autem na McDrive. Oba si musí objednat jedno z nabízených McMenu a po nebo v průběhu konzumace napíše report o tom, jak jejich návštěva v restauraci probíhala. Stopuje se čas obsluhy, hodnotí se vzhled, chuť, kompletnost a čerstvost pokrmu, čistota restaurace, přístup pracovníků atd. Pokud kontrola proběhne bez potíží, získává restaurace hodnocení od mysteryho 100%, pokud nalezne nedostatky, procenta se odečítají. Manažer, který vedl směnu při splnění 100% hodnocení od mysteryho, má nárok na určitou výši prémie.

ad. 2) Byznys konzultant

Druhou pravidelnou měsíční kontrolu provádí byznys konzultant, který má přidělených několik restaurací. Ten je většinou zaměstnanců dobře známý. Rozdíl oproti mysterimu je ten, že byznys konzultant si může dát úplně cokoli z aktuální nabídky a dává si toho daleko více. Může přijít, jak na servis, tak přijet autem na McDrive. Stejně jako mystery kontroluje čerstvost, vzhled, chuť a další vlastnosti vybraných produktů. Kontroluje také čistotu v restauraci i v okolí restaurace, záchodů a to jestli shift manažer chodí na pravidelné obchůzky restaurace. Může nahlédnout i na aktuální tržby denní i týdenní a jít zkontrolovat kuchyň, jestli mají všechny vydané potraviny správně označené

„temperace“ (maximální doba, za kterou je třeba spotřebovat vyndané suroviny z lednice při zachování jejich nejvyšší kvality). V případě byznys konzultanta je možné hodnocení pouze ANO a NE. Při ANO znamená, že je vše v pořádku a shift manažer, který vedl směnu, by měl mít nárok na prémii.

Na pravidelné kontroly jezdí ještě rovněž sám majitel restaurace, který může přijet kdykoli v kteroukoliv hodinu chce, přijít zadním vchodem, aby o něm zaměstnanci nevěděli. Do restaurace může přijet pouze jednou nebo úplně každý den v měsíci, rozhodnutí je pouze na něm.

Dále existují již pouze mimořádné kontroly, které probíhají například jednou ročně nebo výjimečně jako třeba kontroly z hygieny.

Dalšími faktory ovlivňující výše prémie či jejich obdržení jsou:

- 1) Stížnosti zákazníků – pokud jsou časté, pravidelné a oprávněné stížnosti na zaměstnance nemusí být prémie udělené nikomu. Pokud jsou pouze na směny některého ze shift manažerů, nedostane prémie pouze ten manažer, kterého se to týká. V případě častých stížností na jednoho konkrétního zaměstnance řeší se to formou snížení osobního ohodnocení, případně výpovědí, záleží na tom, čeho se stížnosti týkají a jestli je pracovník ochotný na svých nedostatcích pracovat.
- 2) Výše produktivity – majitel stanovil výši produktivity, které by mělo být průměrně za den dosaženo. V restauraci v Táboře je to aktuálně 1000 Kč/h na jednoho pracovníka. Pokud je na směně dosahováno nižší produktivity, shift manažer by měl poslat nějakého zaměstnance domů, aby produktivitu zvýšil. Manažer, který si na směně nechává moc pracovníků, aby se nemusel zapojovat do běžného provozu a má produktivitu často pod určenou hranici 1000Kč, tím ztrácí právo na měsíční prémii.
- 3) Výše odpadu – i velikost denního odpadu je určena. Ta by podle majitele v Táboře neměla překročit hranici 1% z celkové denní tržby. Stejně jako za produktivitu i za odpad zodpovídá shift manažer. Pokud je výše odpadu větší než 1%, tak manažeři, kterých se tento problém často týká, přicházejí o prémii. Naopak manažer, který dosáhne nejnižšího procentuálního odpadu ve vztahu k tržbám, má nárok na vyšší prémii než ostatní.

Možnost i nemožnost získat prémie tedy závisí na řadě výše uvedených faktorů.

Majitel určí částku z měsíční tržby, která se pohybuje okolo 1 - 2%, například 20 000 Kč a z té pak odečítá na základě nesplněných kontrol a dalších požadavků různé částky, proto také manažeři nemusí dostat žádnou prémii, pokud si vedli obzvláště špatně nebo na základě jedné „katastrofálně zpackané“ kontrole či požadavku. Výslednou částku, kterou majitel zaměstnancům restaurace určí, sdělí vedoucímu pracovníkovi a ten ji pak podle jednotlivých měsíčních zásluh, které byli předcházejícím textu blíže specifikovány, rozdělí mezi manažery. Prémie dostávají manažeři či jiní pracovníci spolu se mzdou na účet či hotově.

Podle toho, jak si vedla restaurace jako celek za určitý měsíc, jak plnila všechny dané kontroly, naplánované tržby a další požadavky, dostává prémii od majitele franšizy také vedoucí provozovny.

4.6 Nepeněžní odměňování v McDonald's

Bylo zjištěno, že společnost McDonald's jako celek využívá mnoho forem a nástrojů nepeněžního odměňování. Některé jsou pro všechny restaurace stejné, další si upravují franšizanti sami.

Některé benefity se také liší dle funkce, kterou pracovník ve firmě zastává. Jiné benefity mají crew, jiné manažeři a jiné vedoucí provozovny.

V rámci analýz systému odměňování byly zjištěny v restauraci v Táboře následující nástroje nepeněžního odměňování.

Sleva na stravování a nápoje

Mezi první výhody, které jsou zaměstnanci pravidelně využívány, určitě sleva na nápoje a občerstvení. Každý zaměstnanec tedy crew, CT i hostesky, má nárok na 50% slevu na stravování, která platí na veškerý právě nabízený sortiment McDonald's. Zahrnuje to tedy, jak teplá jídla formou McMenu či samostatných sendvičů, tak i všechny druhy teplých i studených nápojů, zmrzlin, salátů atd. Výjimku tvoří pouze tzv. „Happy meal“ tedy dětské menu s hračkou, za které musí zaměstnanec zaplatit plnou cenu, pokud má o něj zájem. Tato sleva platí maximálně hodinu před a po směně a samozřejmě také v průběhu směny. Omezená je také částka nakoupených produktů před slevou, která je ve výši 150Kč. Pokud je tato částka přesažena, tak musí zaměstnanec za produkty nakoupené nad rámec této cifry zaplatit plnou cenu nebo může využít kartu výhod viz. Benefit card. V průběhu směny mají tito zaměstnanci také nárok na neomezené

množství vody či sodovky zdarma, kterou lze točit z „nápojovky“ (přístroj nacházející se na servise, z kterého se točí všechny sycené a nesycené nápoje pro zákazníky) do kelímků určených pro pracovníky přímo k tomuto účelu.

Manažeři restaurace Tábor si mohou dát cokoliv zcela zdarma, mají tedy 100% slevu na všechny produkty, včetně nápojů, až na jednu výjimku, kterou opět tvoří Happy meal. I manažeři za něj musí zaplatit plnou cenu. Je to dáno tím, že Happy meal obsahuje nejen občerstvení, ale i hračku. Tato sleva opět platí maximálně hodinu před a po směně.

Vedoucí provozovny si může dát v restauraci také cokoliv zcela zdarma. Na rozdíl od manažerů je jeho sleva platná, kdykoliv i když není oficiálně v práci.

Občerstvení zdarma prostřednictvím soutěže

I crew, CT a hostesky by měli mít možnost získat nějaké občerstvení zdarma a k tomu právě slouží soutěže. Soutěž je velkou motivací pro zaměstnance zlepšit svůj výkon. Soutěže by se měli pořádat ve všech restauracích McDonald's v Táboře je ovšem nedělají pravidelně.

Soutěž vypadá tak, že se zaměstnancům sdělí nějaký cíl směny a oni se musí snažit, aby ho bylo dosaženo. V případě jeho úspěšného splnění dostanou odměnu formou nějakého občerstvení zdarma.

Příklad soutěže pro správně pochopení systému tohoto odměňování:

Začíná odpolední směna. Shift manažer rozdělí zaměstnance na pozice na servis a do kuchyně, stanoví každému nějaké úkoly a stanové cíle směny, kterých má být dosaženo. Aktuálně probíhá v restauraci kampaň Sýrová sezóna, která má v nabídce 3 ks smažených hermelínku tzv. „finger food“, které je možné zakoupit samostatně nebo k menu za zvýhodněnou cenu. Shift manažer tedy určí cíl zaměstnancům na servise prodat, co nejvyšší počet tohoto produktu. Podívá se do počítače na prodej tohoto produktu předchozí den a zjistí, že se za celou odpolední směnu prodalo 55 x 3 ks hermelínků. Proto stanoví hranici následovně: za prodání 7 x 3 ks hermelínků dostane zaměstnanec jakýkoliv velký nápoj zdarma, za prodej 12 x 3 ks hermelínků zmrzlinu dle výběru zdarma a za prodej 20 x 3 ks hermelínků, velké menu zdarma. Na servise má 3 pracovníky, proto cíl je stanoven na prodání alespoň 60 x 3 ks hermelínků, což je vyšší než předchozí den. Aby nebyli znevýhodněni pracovníci v kuchyni, tak ty dostanou za cíl, jak bývá pravidlem, maximální výše odpadu 1%

z celkové tržby odpolední směny a vařit podle „e-production“ (elektrická tabulka, která ukazuje, kolik jakých produktů mají mít připraveno k výdaji např. 6 cheeseburgerů má být připravených v kontrole pro výdej), pokud manažer zjistí, že drží víc produktů soutěž zaměstnance „prohrává“, protože se může stát, že vyšší počet produktů se neprodá a budou se muset vyhodit, což souvisí i s velikostí konečného odpadu. Shift manažer určí, že za splnění těchto cílů dostane pracovník kuchyně velké menu dle výběru zdarma. Zaměstnance odměny za splnění těchto cílů, velmi motivují a budou se snažit o jejich splnění. Na konci směny se soutěž vyhodnotí a zaměstnanci dostanou své „vyhrané“ odměny.

Takto tedy soutěže v restauraci McDonald's Tábor fungují.

Existují ještě dvě možnosti, jak může zaměstnanec dostat nějaké občerstvení zdarma. První je ta, když restauraci navštěvuje mnoho zákazníků, na servise jsou velké fronty či jezdí jeden autobus za druhým, označováno slovem „hužva“. Stává se hlavně v letních měsících, kdy bývá hodně teplo. Shift manažer určí všem zaměstnancům, hlavně těm v kuchyni, zpravidla jako odměnu velký nápoj zdarma. Druhá možnost je, když vypadne nějaký pracovník ze směny z důvodu nemoci atd., tak zaměstnanec, který za něj na rychlo zaskočí, dostane od manažera zpravidla velké menu zdarma.

Benefit card

Benefit card (viz. Obrázek 2) je jednou z výhod, které mají zaměstnanci všech restaurací, které se na její podpoře podílejí. Je poměrně novinkou, protože funguje teprve druhým rokem. První rok se vystavovala každé tři měsíce nová, tedy existovaly čtyři Benefit card ročně, letos tedy 2017 je vystavována na čtyři měsíce, což značí, že budou tři Benefit card za rok. Platnost aktuální Benefit card je od 1. 1. 2017 do 30. 4. 2017, jak můžeme vidět na obrázku 3, po uplynutí této doby je karta neplatná.

Na Benefit card má nárok každý zaměstnanec bez ohledu na to, jak dlouho je v restauraci zaměstnán. Benefit card je karta, která umožňuje pracovníkům nakupovat v restauracích McDonald's, které se na kampani podílejí, za snížené ceny, i když nejsou zrovna v práci. Před nákupem je nutné kartu předložit zaměstnanci společnosti McDonald's.

Přesné produkty a zvýhodněné ceny, za které je může zaměstnanec v jiných restauracích zakoupit, jsou uvedeny na zadní straně karty, která je vyfocena na obrázku 3, proto není nutné to zde vypisovat.

Obrázek 2: Benefit card s platností 1. 1. – 30. 4. 2017 přední strana



Zdroj: vlastní fotografie.

Obrázek 3: Benefit card s platností 1. 1. – 30. 4. 2017 zadní strana



Zdroj: vlastní fotografie.

Firemní večírky

Zaměstnavatel pořádá večírky nejen pro pracovníky restaurace Tábor, ale pro všechny zaměstnance svých 7 restaurací, které spravuje. Večírky se konají pravidelně dva ročně. Letní a zimní neboli Vánoční večírek.

Letní večírek probíhá každoročně v Hluboké nad Vltavou, konkrétně v Lanovém centru Hluboká nad Vltavou, kde mohou využít zaměstnanci spousty různých atrakcí jako je velký lanový okruh s 23 překážkami, trampolíny, minigolf a spoustu dalších. Tato párty probíhá vždy koncem srpna a jezdí se tam dohodnutým autobusem přímo od restaurace

v Táboře přibližně v 16h. Pro zaměstnance je zde také připraveno občerstvení s řadou alkoholických i nealkoholických nápojů a s různými pokrmy. Ve večerních hodinách začíná hrát muzika a zaměstnanci si mohou zatančit či pouze posedět a popovídat si mezi sebou.

Zimní večírek se koná většinou v rozmezí 12. – 18. prosince vždy ve čtvrtek. Svoz autobusem je opět okolo 16h před provozovnou. Tato párty se koná pravidelně v Českých Budějovicích v tanečním klubu s barem Paradox. Na tomto večírku probíhá spousta soutěží mezi restauracemi a tombola o mnoho zajímavých a hodnotných cen jako jsou televizor, smartphone, poukázky, masáže, vstupenky a další. Každý zaměstnanec dostane po příjezdu 3 lístky, které může vyměnit buď za 6 nealkoholických či alkoholických nápojů, jako je pivo či víno nebo za 3 koktejly. V průběhu večera je jako občerstvení připraven raut s řízečky, tatarským biftekem, uzenou šunkou, různými salámy a sýry, pečivem, zeleninou, ovocem a jinými dobrotami. Moderátorem akce bývá herec a režisér Jiří Mádl či jiná veřejně známá osobnost. Po skončení večírku, jež bývá okolo půlnoci, jsou zaměstnanci opět odvezeni před své restaurace.

Obuv a údržba oděvů

Zaměstnavatel poskytuje pracovníkům zaměstnaným na plný úvazek možnost objednat si přes restauraci pracovní obuv zcela zdarma. Jedná se pouze o celo-černé tenisky značky Reebok. Brigádníci žádný příspěvek na obuv nedostávají. Toto platí pro zaměstnance všech jeho restaurací.

Pouze pražské restaurace mají nárok také na příplatek za údržbu oděvů, protože tuto lokalitu považuje za lokalitu se zvýšenými nároky na údržbu a servis pracovního oděvu. V jeho dvou pražských restauracích poskytuje zaměstnancům tento příplatek ve výši:

- 10 Kč/odpracovaná hodina u crew;
- 12 Kč/odpracovaná hodina u manažerů.

Bazén

Všichni zaměstnanci restaurace v Táboře mohou využít možnost návštěvy místního plaveckého stadionu zdarma. Funguje to tak, že přímo v restauraci v kanceláři jsou k dispozici dvě dobíjecí čipové karty, které umožňují přístup do vnitřního bazénu a

kteře jezdí vedoucí restaurace po vyčerpání znovu na plavecký stadion nabíjet. Zaměstnanec by jí měl po vypůjčení nejpozději druhý den vrátit, aby byla dostupná i pro jeho kolegy.

Bowling

Pokud se dohodne pět a více pracovníků, oznámí to vedoucímu a ten zamluví bowling. Konkrétně to musí být v baru Bowling Sojčák, který je nejbliže od restaurace Tábor a cena za hodinu bowlingu se zde pohybuje od 140Kč do 250Kč v závislosti na dni a hodině. Může být zmluven libovolný počet drah na libovolný počet hodin dle požadavků zaměstnanců.

Služební automobil, telefon a paušál

Služební automobil a paušál jsou benefity, které náleží pouze vedoucímu restaurace. Služební automobil je velmi důležitý hlavně pro to, že vedoucí může do provozovny přijet, kdykoliv je potřeba, případně přivést docházející suroviny v případě nouze a další. Není však určen pouze pro firemní účely, ale vedoucí ho může používat i pro soukromé účely. Podobně je to s paušálem, který je hrazen vedoucímu firmou a je využíván hlavně pro komunikaci se zaměstnanci či také pro osobní účely.

Co se týče služebních mobilních telefonů, ty jsou v tábořské provozovně dva. Jeden je stále k dispozici na restauraci a umožňuje manažerům komunikovat s vedoucí, se zaměstnanci či jinými restauracemi. Jeho výhodou je také, že na něj mohou zavolat pracovníci, když mají nějaký problém dorazit například na směnu. Na tento telefon také mohou volat zákazníci ať už spokojení či nespokojení nebo v případě, že si něco zapomněli v restauraci a dále také majitel, účetní nebo pracovníci přímo společnosti McDonald's. Druhý telefon vlastní v Táboře manažerka, která plánuje směny a využívat ho smí pouze pro komunikaci se zaměstnanci ohledně jejich požadavků na směny, které jí na něj formou sms posílají.

Oproti ostatním zaměstnancům dostává vedoucí restaurace od majitele občas také volné vstupenky na předpremiéry různých filmů do českobudějovického kina konkrétně Cinestaru, kam sebou může vzít někoho z rodiny, přátel nebo i zaměstnanců restaurace.

4.7 Příklad podílu týdenních mzdových nákladů na týdenních tržbách

V souvislosti s analýzou systému odměňování pracovníků, hlavně co se týče mzdového systému, jsou v této práci vypočítány přibližné týdenní mzdové náklady na jednotlivé zaměstnance a porovnány s výší týdenních tržeb.

Pro objasnění systému hodnocení a odměňování je uváděn příklad z března 2017, avšak uváděné údaje jsou pouze přibližné vzhledem k tomu, že se jedná o citlivé údaje společnosti. Údaje vycházejí z reálných údajů restaurace Tábor, aby výsledek odpovídal skutečnosti. Do příkladu jsou zahrnuty pouze mzdové náklady, protože provozní náklady nebyly dány k dispozici a tudíž by jejich výše neodpovídala skutečnosti.

Tabulka 4: Týdenní mzdové náklady na zaměstnance na základě odpracovaných hodin jednotlivých zaměstnanců

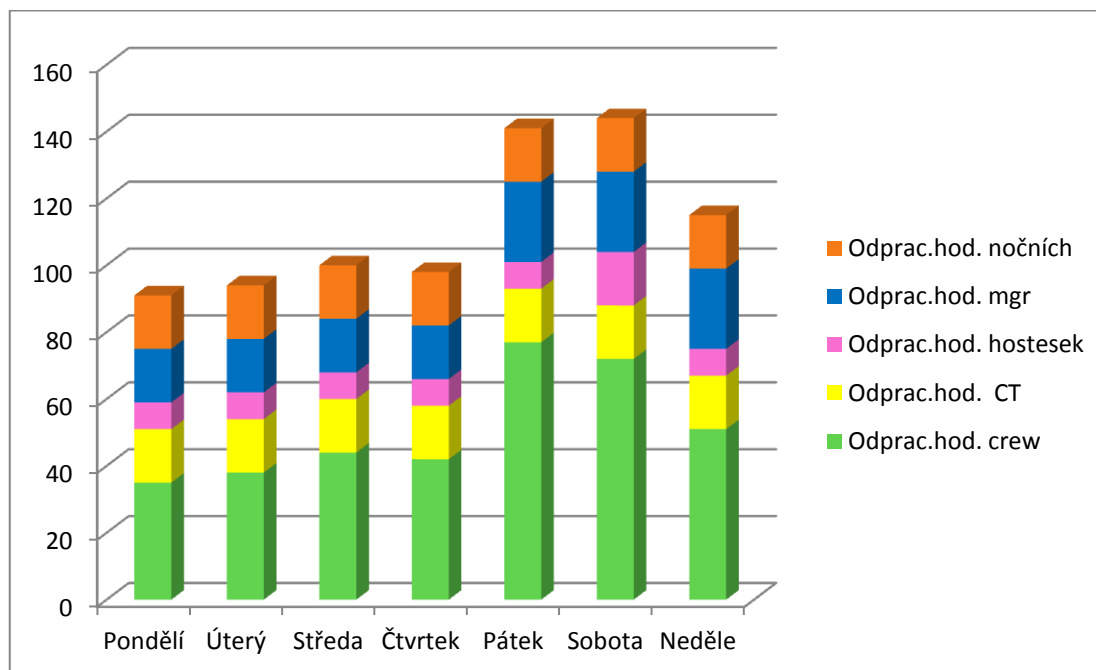
Den	Odpracované hodiny crew	Odpracované hodiny CT	Odpracované hodiny hostesek	Odpracované hodiny manažerů	Odpracované hodiny nočních
Pondělí	35	16	8	16	16
Úterý	38	16	8	16	16
Středa	44	16	8	16	16
Čtvrtek	42	16	8	16	16
Pátek	77	16	8	24	16
Sobota	72	16	16	24	16
Neděle	51	16	8	24	16
Σ odprac. hodiny	359	112	64	136	112
Sazba Kč/hod	67	69	69	75	67
Základní mzda	24 053 Kč	7 728 Kč	4 416 Kč	10 200 Kč	7 504 Kč
Příplatky	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	965 Kč
Osobní ohodnocení	986 Kč	896 Kč	192 Kč	1 632 Kč	268 Kč
Prémie	0 Kč	0 Kč	0 Kč	3 125 Kč	0 Kč
Σ mzdové náklady	25 039 Kč	8 624 Kč	4 608 Kč	14 957 Kč	8 522 Kč

Zdroj: vlastní tvorba.

V uvedené tabulce 4 jsou uvedeny důležité údaje pro výpočet nákladů na týdenní mzdy. Tabulka 4 ukazuje, kolik hodin zhruba odpracovali zaměstnanci určitých pozic v jednotlivé dny. Restaurace je otevřena každý den od 7:00 do 23:00 hodin, ale i celou dobu, kdy je restaurace zavřená v ní pracují dva zaměstnanci na noční směně. Noční směna má na starost veškerý úklid restaurace, umytí všech zařízení v kuchyni, doplnění

servisu a inventuru produktů, proto tyto pracovníci pracují každý den stejně 2 x 8 hodin. Denní směny také osmihodinové a dělí se na ranní a odpolední, na každé musí být alespoň jeden manažer, proto pondělí až čtvrtek mají manažeri odpracovaných 16 hodin, v pátek a o víkendu bylo manažerů víc. Crew trenér by měl být na každé směně také alespoň jeden, proto rovněž pracují 2 x 8 hodin každý den a hosteska by měla být alespoň jedna za den a pouze v sobotu, kdy bývají v Táboře nejvyšší tržby, měly směn obě tábořské hostesky. Počet hodin crew byl vypočítán na základě toho, kolik je zhruba potřeba ostatních zaměstnanců na směně. Tito pracovníci jsou převážně brigádníci, a proto nemusí opracovat vždy 8 hodin, ale klidně pouze 3 hodiny. Záleží, jak si naplánovali směny a jak dlouho je manažer potřebuje v práci. Také příchody všech zaměstnanců se různí nemusí chodit hned od rána, kdy není tolik zákazníků, ale mohou chodit různě na „mezi“ směny. Graf 4 znázorňuje, kolik hodin odpracovali různí zaměstnanci v jednotlivé dny v týdnu. Je vidět, že nejvíc hodin odpracují denně crew a po nich manažeri, což odpovídá skutečnosti.

Graf 4: Počet odpracovaných hodin jednotlivých zaměstnanců podle pozic v jednotlivých dnech v týdnu



Zdroj: vlastní tvorba.

V tabulce 4 je dále uvedena základní hodinová sazba odpovídající jednotlivým pozicím. Vynásobením této sazby se součtem hodin jednotlivých pozic byla získána základní mzda. K té se musely připočítat ještě příplatky, osobní ohodnocení a rozpočítat prémie

pro manažery na týden. Uvedený týden je předpokládán v měsíci březnu, kdy není žádný svátek, takže na tento příplatek v tomto případě nemá nikdo nárok.

V tabulce je uveden jediný příplatek a to u pracovníků noční směny. Pracovníci noční směny jsou zaměstnanci na plný pracovní úvazek a mají tedy nárok na 10% příplatek za každou odpracovanou hodinu a o víkendu navíc ještě 10% příplatek za práci o víkendu, tyto příplatky vyšli za tento týden 965 Kč. Protože o víkendu pracují zásadně pouze brigádníci, tak ostatní zaměstnanci nemají nárok na žádné příplatky, a proto mají všichni tito zaměstnanci v tabulce u této položky v kolonce příplatek nulu.

V další kolonce osobní ohodnocení jsou uvedeny celkové výše za osobní ohodnocení jednotlivých zaměstnanců. U obou hostesek a pracovníků noční směny se předpokládá, že mají všichni osobní ohodnocení 4 Kč/h, tzn. celkem 192 Kč osobní ohodnocení za týden u hostesek 268 Kč u nočních. U všech CT, kteří daný týden pracovali, je předpokládáno 6 Kč/h, což dává 896 Kč. U 6 crew, kteří odpracovali celkem 73 hodin daný týden, je předpokládáno, že jsou zatím bez osobního ohodnocení, u 5 crew, kteří odpracovali celkem 86 hodin, je ohodnocení 2 Kč/h, u 6 crew, kteří odpracovali celkem 123 hodin, je ohodnocení 4 Kč/h a u 5 crew, kteří odpracovali celkem 77 hodin, je ohodnocení 6 Kč/h. U manažerů 4 manažerů, kteří odpracovali 32 hodin, se předpokládá ohodnocení 10 Kč/h, u 1 manažera, který odpracoval 32 hodin, je ohodnocení 12 Kč/h a u 3 manažerů, kteří odpracovali 72 hodin, je ohodnocení 14 Kč/h.

Naposledy jsou zde uvedeny prémie, na které mají nárok pouze manažeři. Předpokládalo se, že nárok na prémie bude mít 5 manažerů a průměrná prémie bude 2500 Kč na jednoho manažera. Pro daný týden vyšla manažerská prémie tedy 3125 Kč.

Vypočítané celkové týdenní náklady na zaměstnance jsou uvedeny v následující tabulce 5, kde jsou napsané také týdenní tržby. Tržby očištěné od těchto mzdových nákladů vyšly 693 416 Kč.

Tabulka 5: Celkové týdenní mzdové náklady a tržby

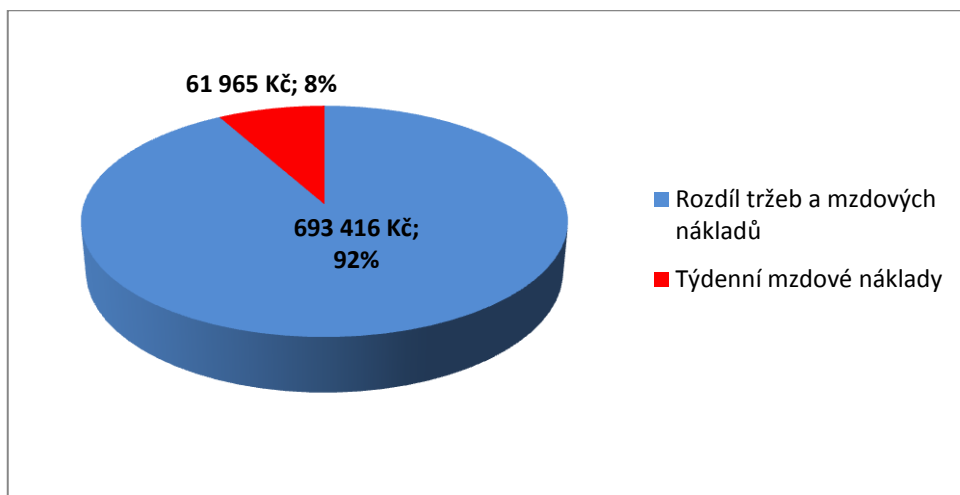
Týdenní mzdové náklady	61 965 Kč	8%
Týdenní tržby	755 381 Kč	100%
Rozdíl tržeb a nákladů	693 416 Kč	92%

Zdroj: vlastní tvorba.

Z výše uvedených údajů můžeme zjistit, jaký je podíl týdenních mzdových nákladů na týdenních tržbách. Tato skutečnost je znázorněna v následujícím grafu 5, kde

můžeme vidět, že tyto mzdové náklady tvoří 8 % z celkových mzdových tržeb. Tento výsledek je srovnatelný s realitou a můžeme tedy vidět, že podíl týdenních mzdových nákladů na týdenní tržby není vysoký.

Graf 5: Podíl týdenních mzdových nákladů na týdenní tržby



Zdroj: vlastní tvorba.

Tržby by se dále daly očistit o různé provozní náklady, aby bylo dosaženo podrobnější analýzy ve vztahu tržeb a nákladů. Tyto náklady ovšem nebyly dány pobočkou v Táboře k dispozici, protože se jedná o údaje, které společnost považuje za velmi citlivé. A také tato diplomová práce se zabývá systémem odměňování pracovníků, k čemuž jsou potřebné pouze mzdové náklady.

4.8 Dotazníkové šetření a jeho výsledky

Pro zjištění názoru pracovníků na systém odměňování a spokojenost s ním u společnosti McDonald's, bylo zvoleno dotazníkové šetření. Vytvořený dotazník (viz. Příloha č. 1) se skládal ze 17 otázek a byl rozdán zaměstnancům restaurace Tábor. První část otázek byla určena pro statistické účely, aby byl vytvořen obraz o respondentech, kteří ho vyplňovali. Druhá část byla určena už otázkám na samotný systém odměňování. V předchozí části bylo uvedeno, že v restauraci v Táboře pracuje v současnosti přesně 60 zaměstnanců, proto tam byl dán stejný počet dotazníků. Dotazníků se vrátilo vyplněných celkem 48 pracovníků, tedy rovných 80% všech zaměstnanců.

První část dotazníkového šetření

Otázka č. 1 se týkala pohlaví.

V tabulce 6 můžeme vidět, že dotazník vyplňovalo více žen než mužů. Z tohoto můžeme usoudit i skutečnost, že v restauraci pracuje více žen než mužů a to je dáno tím, že hlavní náplní práce obsluha zákazníků, práce s potravinami a starost o čistotu v restauraci.

Tabulka 6: Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví

Pohlaví	Absolutní četnost	Relativní četnost
muž	17	35,42%
žena	31	64,58%

Zdroj: vlastní tvorba.

Otázka č. 2 zjišťovala věk dotazovaného.

Podle tabulky 7 v restauraci pracují převážně náctiletí zaměstnanci, kteří jsou tam zaměstnaní pouze jako brigádníci. Pro tyto pracovníky je to skvělá příležitost, jak si při škole přivydělat a tato společnost dá příležitost každému. Drtivá většina zaměstnanců je mladší než 30 let a pouze 5 dotazovaných zaměstnanců jsou staří 30 let a výše. V tábořské pobočce bývají tito starší zaměstnanci většinou zaměstnáváni na noční směny, jedna stála pracovnice je na lobby.

Tabulka 7: Rozdělení zaměstnanců podle věku

Věk	Absolutní četnost	Relativní četnost
méně než 20 let	25	52,08%
20-24 let	13	27,08%
25-29 let	5	10,42%
30-34 let	1	2,08%
35- 39 let	1	2,08%
40-49 let	2	4,17%
50 let a více	1	2,08%

Zdroj: vlastní tvorba.

Otázka č. 3 byla zaměřena na nejvyšší dosavadní dosažené vzdělání.

Z výsledků předcházející otázky je jasné, že nejvyšší dosažené vzdělání bude převážně základní a pak střední. Toto tvrzení dokazuje i následující tabulka 8, která ukazuje, že

téměř 60% má dosaženo pouze základní vzdělání, a to protože většina z nich právě studuje střední školu.

Tabulka 8: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Nejvyšší dosažené vzdělání	Absolutní četnost	Relativní četnost
Základní	28	58,33%
Středoškolské	17	35,42%
vyšší odborné	2	4,17%
Vysokoškolské	1	2,08%

Zdroj: vlastní tvorba.

Otázka č. 4 zjišťovala, jestli je to respondentovo první zaměstnání či nikoliv.

Odpověď na tu tuto otázku nám sdělila, jestli má pracovník s čím srovnávat nebo ne. Nejčastější odpověď na tuto otázku byla překvapující, protože i přesto, že většina dotazovaných zaměstnanců byla mladší než 20 let a budilo by to dojem, že se jedná o jejich první zaměstnání, tak téměř 80% už někdy předtím nějaké jiné zaměstnání vykonávala. Přesné výsledky jsou uvedeny v tabulce 9.

Tabulka 9: Je to vaše první placené zaměstnání?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	10	20,83%
ne	38	79,17%

Zdroj: vlastní tvorba.

Otázka č. 5 zjišťovala, jak dlouho v restauraci zaměstnanci pracují.

Z tabulky 10 vyplývá nestálost pracovníků v McDonald's Tábor. Téměř 50% dotázaných zaměstnanců v této restauraci pracuje méně než půl roku, což může znamenat určitou nespokojenost s prací v této pobočce. Tento fakt může mít také souvislost s faktem, že víc jak polovina zaměstnanců jsou studenti, kteří po dokončení školy odcházejí, protože tato práce pro ně byla pouze přivýdělkem při škole. V restauraci zůstávají pracovat déle než 5 let zpravidla pracovníci na vyšších pozicích, kteří jsou motivováni možností dalšího pracovního postupu se stále rostoucí mzdou a vyššími pravomocemi.

Tabulka 10: Délka práce v McDonald's Tábor

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
méně než 6 měsíců	22	45,83%
6 měsíců až 1 rok	4	8,33%
1-2 roky	8	16,67%
3-4 roky	8	16,67%
5 let a více	6	12,50%

Zdroj: vlastní tvorba.

Otázka č. 6 zjišťuje, na jaké pozici se respondenti v restauraci přesně nacházejí.

V tabulce 11 můžeme vidět, kolik pracovníků, kterých pozic dotazník vyplňovalo. Zvláštní zjištění u této otázky je, že 4 zaměstnankyně zaškrtnuly možnost, že jsou v restauraci na pozici hostesky, ovšem z interních materiálů poskytnutých pobočkou pro tuto diplomovou práci, bylo uvedeno, že se na této pozici nachází v současnosti dvě pracovnice. To může znamenat, že chce restaurace nějaké zaměstnankyně povýšit na pozici hostesek nebo dělají hostesku zatím neoficiálně bez řádné uniformy, jak tomu občas v restauraci bývalo.

Tabulka 11: Vykonávané pozice respondentů

Pozice	Absolutní četnost	Relativní četnost
crew	30	62,50%
hostesta	4	8,33%
crew trenér	5	10,42%
manažer	8	16,67%
vedoucí provozovny	1	2,08%

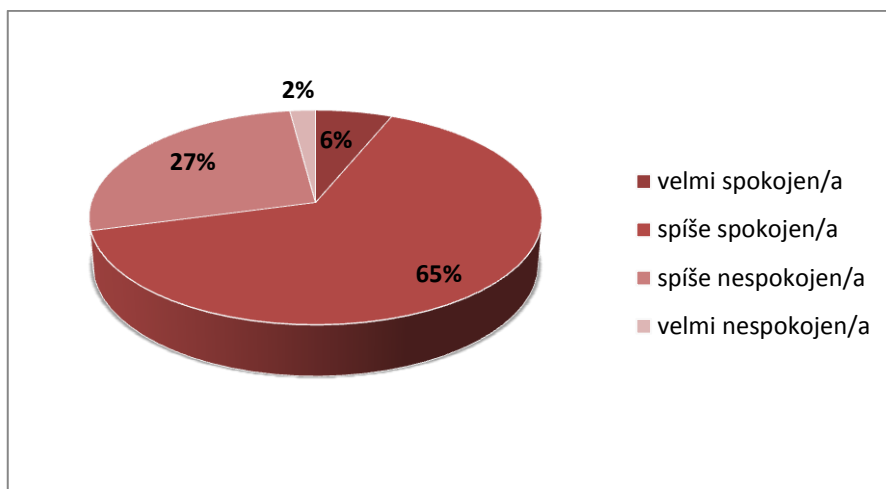
Zdroj: vlastní tvorba.

Druhá část dotazníkového šetření

Druhá část se týkala oblasti spokojenosti pracovníků restaurace McDonald's s odměňováním. V této části jsou otázky typu „spíše ano, spíše ne“ bez tzv. únikových odpovědí, aby se vždy zaměstnanec musel přiklonit buď k určitému souhlasu, anebo naopak nesouhlasu. Dvě otázky jsou zde také otevřené, aby zaměstnanec mohl napsat svůj názor.

Otázka č. 7: Jak jste spokojeni se současným odměňováním?

Graf 6: Spokojenost se současným odměňováním

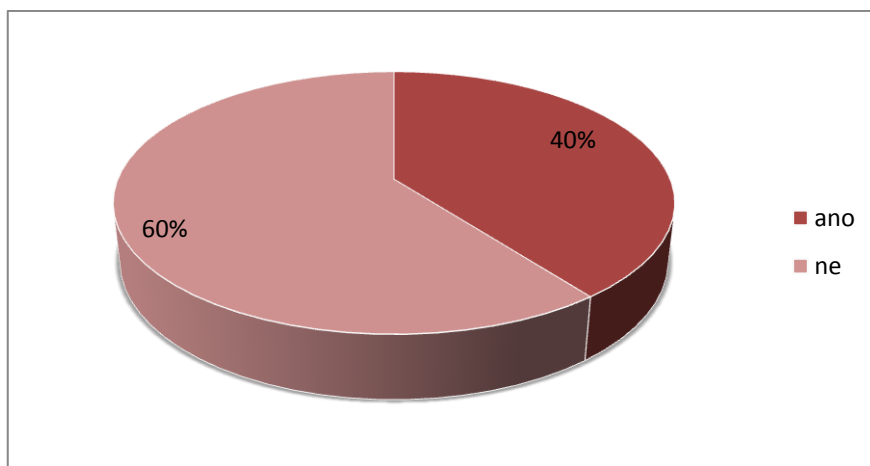


Zdroj: vlastní tvorba.

Z grafu 6, který znázorňuje celkovou spokojenost se současným odměňováním v restauraci, vyplývá, že z větší části jsou zaměstnanci spíše spokojeni a 6% (tedy 3 respondenti) dokonce uvedlo, že jsou velmi spokojeni. Konkrétně šlo o tři zaměstnance na pozici crew. Téměř třetina respondentů jsou s odměňováním spíše nespokojeni a jeden zaměstnanec, který uvedl v dotazníku, že vykonává pozici shift manažera, je dokonce velmi nespokojen. Důvod nespokojenosti mohli zaměstnanci napsat v otevřené otázce č. 17.

Otázky č. 8: Probíhá ve vaší restauraci i jiný způsob odměňování než finanční?

Graf 7: Probíhá v restauraci i jiný způsob odměňování než finanční



Zdroj: vlastní tvorba.

V grafu 7 můžeme vidět, že víc jak polovina konkrétně 60% respondentů tvrdí, že v restauraci není jiný způsob odměňování než finanční. Tato odpověď naznačuje, že v restauraci systém odměňování nefunguje, tak jak má a zaměstnanci buď nejsou o možných benefitech informováni nebo je nedostali či je nevyužívají.

Otázka č. 9: Pokud ano, zde uveďte jaký:

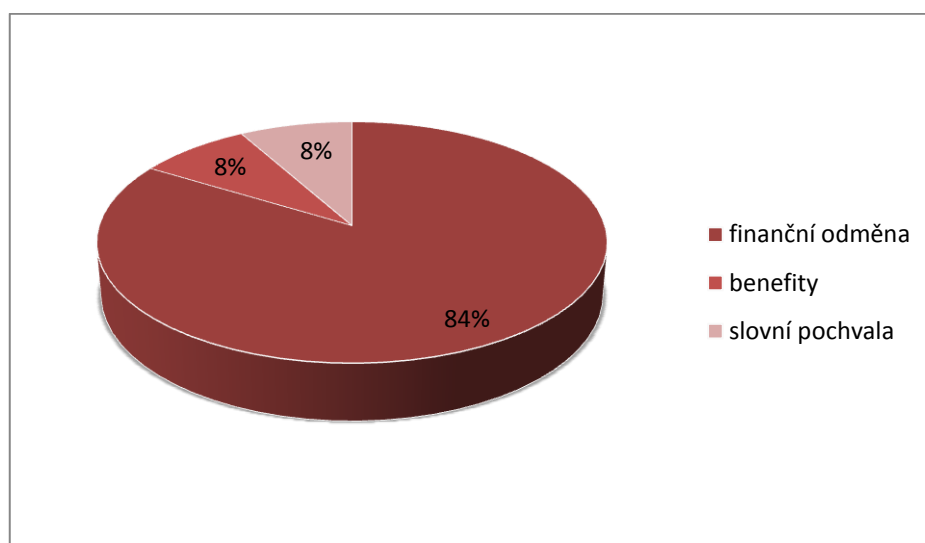
To, že existuje i jiný způsob odměňování uvedlo 40% dotázaných tedy 19 respondentů.

V této otevřené otázce zaměstnanci uvedli následující odpovědi:

- benefit karta se objevila 6x;
- firemní párty 1x;
- pití nebo jídlo zdarma, když jdou navíc na směnu 6x;
- 50% sleva na jídlo 3x;
- svačiny zdarma 5x;
- bazén a bowling 5x;
- občas odvoz domů 1x;
- jídlo zdarma za odměnu, třeba za šikovnost 4x;
- služební automobil uvedl vedoucí provozovny.

Otázka č. 10: Vyberte, jaký druh odměny má pro vás největší význam:

Graf 8: Vybraný druh odměny

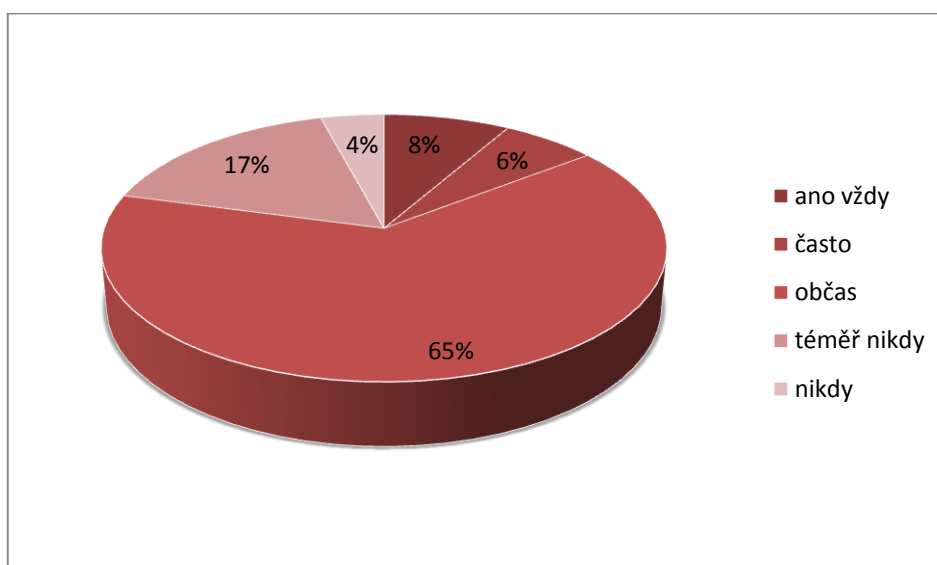


Zdroj: vlastní tvorba.

Největší význam má pro zaměstnance jednoznačně finanční odměna, jak můžeme vidět v grafu 8. Pouze 4 pracovníci uvedli, že pro ně mají největší význam benefity a rovněž 4 uvedli, že má pro ně největší význam slovní pochvala. Jeden zaměstnanec zaškrtnl finanční odměnu i slovní pochvalu, proto se zde vycházelo výjimečně ze 49 odpovědí. Čtvrtou možnost, kde mohli zaměstnanci uvést jiný druh odměny, který by je uspokojoval, si nevybral nikdo.

Otázka č. 11: Dostalo se vám za dobře vykonanou práci slovní pochvaly?

Graf 9: Dostávání slovní pochvaly

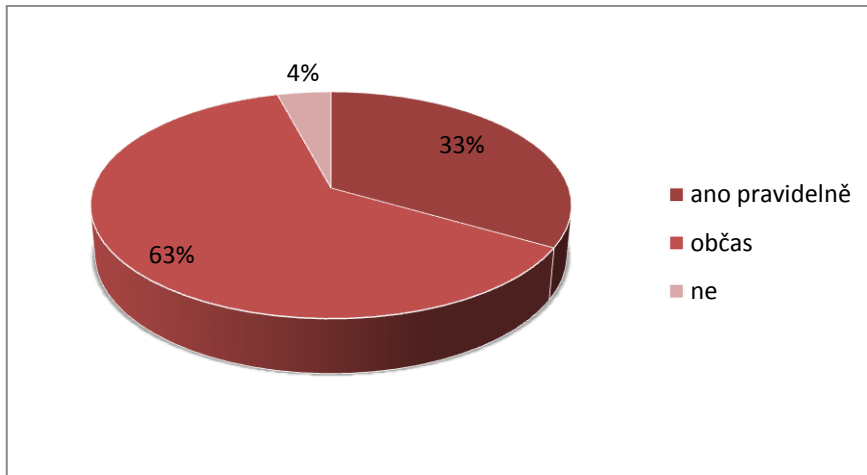


Zdroj: vlastní tvorba.

Z grafu 9 je patrné, že většina zaměstnanců bývá alespoň občas za dobře vykonanou práci pochválena. 6% respondentů tvrdí, že jsou chváleni často a dokonce 8% je přesvědčeno o tom, že jsou pochváleni vždy. Necelá pětina respondentů nebyla slovně pochválena téměř nikdy a dva dokonce zvolili možnost, že nebyli za dobře vykonanou práci pochváleni nikdy. Výsledky odpovědí na tuto otázku značí, že jsou zaměstnanci za dobře vykonanou práci chváleni nepravidelně a to není zrovna moc dobrou motivací pro podávání lepších pracovních výkonů. Na tom by mělo být určitě v budoucnu zapracováno.

Otázka č. 12: Je ve vaší restauraci prováděno hodnocení zaměstnanců?

Graf 10: Provádění hodnocení zaměstnanců

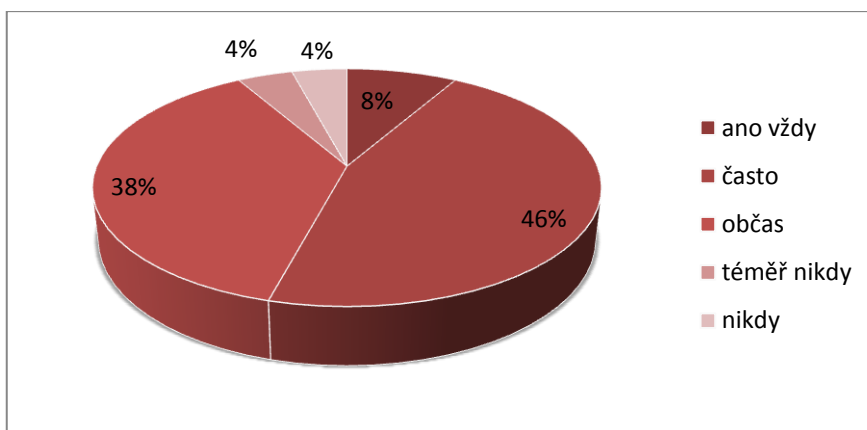


Zdroj: vlastní tvorba.

To, jak se správně provádí pracovní hodnocení zaměstnanců McDonlad's je uvedené v kapitole 4.3 Metoda hodnocení pracovníků. V grafu 10 je vidět, že třetina tázaných pracovníků McDonald's v Táboře uvedla, že je zde prováděno hodnocení pravidelně, tak jak by to mělo správně být. Většina, konkrétně 63% respondentů uvedla, že jsou zaměstnanci hodnoceni pouze občas, což bude pravděpodobně dáno tím, že v restauraci převažují brigádníci a ti se nehodnotí, tak často jako pracovníci pracující na plný úvazek. Dva zaměstnanci pak uvedli, že hodnocení neprobíhá vůbec, což na základě výsledků dotazování, interních materiálů a dalších zdrojů je velmi nepravděpodobné.

Otázka č. 13: Hraje hodnocení zaměstnance roli při tvorbě finančního ohodnocení?

Graf 11: Role pracovního hodnocení při tvorbě finančního ohodnocení

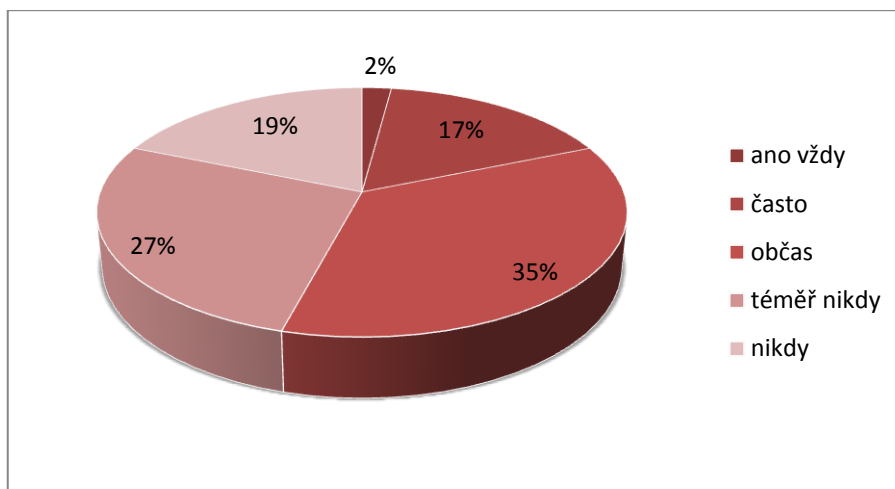


Zdroj: vlastní tvorba.

Z odpovědí respondentů je zřejmé, že u více než poloviny hraje pracovní hodnocení roli při tvorbě finančního hodnocení často, čtyři dokonce tvrdí, že vždy. Poměrně velká část pracovníků také připouští, že alespoň občas se hodnocení bere v potaz. Čtyři zaměstnanci mají za to, že hodnocení nemá vliv na finanční odměnu nikdy a téměř nikdy. To vše je znázorněno v grafu 11.

Otázka č. 14: Dostal/a jste za dobré hodnocení vyšší finanční odměnu?

Graf 12: Dobré pracovní hodnoceni a vyšší finanční odměna

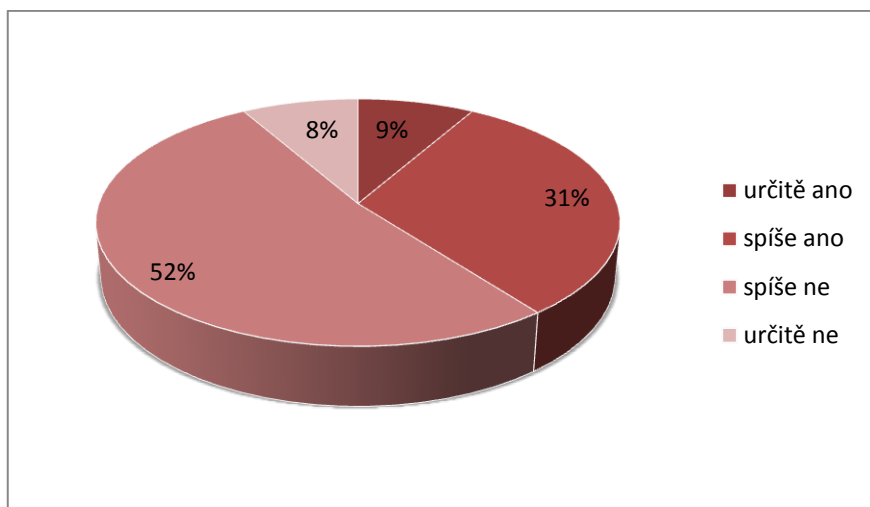


Zdroj: vlastní tvorba.

I když z předchozích odpovědí na otázku vyplynulo, že pracovní hodnocení má vliv na tvorbu finančního ohodnocení, tak u této otázky, jejíž odpovědi jsou znázorněny v grafu 12, se většina respondentů shodla, že dobré pracovní hodnocení má jen málokdy vliv na výši finanční odměny. Z toho plyne, že bude mít větší vliv špatné pracovní hodnocení na výši finanční odměny, tzn., že častěji bude finanční odměna snižována.

Otázka č. 15: Cítíte se být motivováni k podávání dobrých pracovních výkonů?

Graf 13: Motivace k pracovním výkonům

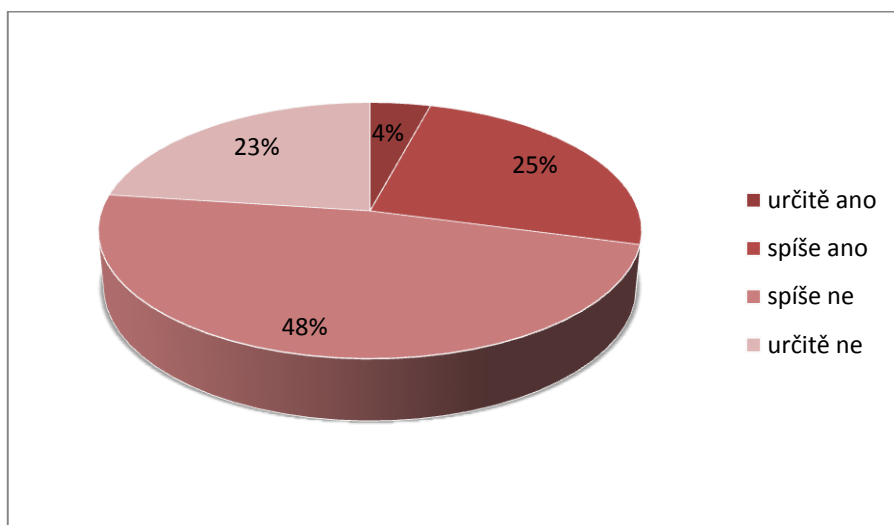


Zdroj: vlastní tvorba.

Graf 13 ukazuje, že většina respondentů se necítí být motivována k podávání dobrých pracovních výkonů. Dokonce 4 pracovníci zvolili možnost, že se určitě necítí být motivováni k podávání dobrých pracovních výkonů. Pocit motivace má 40% dotázaných zaměstnanců.

Otázka č. 16: Myslíte si, že celkové odměňování ve vaší restauraci je adekvátní s vykonávanou prací?

Graf 14: Adekvátnost celkového odměňování s vykonávanou prací



Zdroj: vlastní tvorba.

Většina dotázaných, jak je znázorněno v grafu 14, si myslí, že celkové odměňování není adekvátní s vykonávanou prací. 11 respondentů dokonce zvolilo možnost, že odměňování určitě není adekvátní s vykonávanou prací. Pouze čtvrtina lidí, si myslí, že je celkové odměňování v jejich restauraci adekvátní s vykonávanou prací.

Otázka č. 17: Pokud s odměňováním ve vaší restauraci nejste spokojeni, zde stručně napište důvod:

V poslední otázce mohli respondenti volně vyjádřit, proč nejsou s odměňováním v restauraci spokojeni.

Z odpovědí na otázku č. 7, která zjišťovala spokojenost zaměstnanců s odměňováním, bylo zjištěno, že je s odměňováním nespokojených 29% dotázaných, tedy 14 respondentů. Rovněž 14 respondentů vyplnilo odpověď na tuto otázku.

Odpověď na tuto otázku byla u všech respondentů podobná. Všichni jsou toho názoru, že za práci, kterou vykonávají, dostávají nízkou vyloženě podprůměrnou mzdu. Podle nich je v práci hodně stresu a psychického vypětí například ze zákazníků a práce je velmi fyzicky i psychicky náročná, proto by si zasloužili vyšší finanční ohodnocení. Proto někteří přiznali, že svoji práci vykonávají souměrně s jejich mzdou, a tedy, že se tolik nesnaží a nepracují na 100%. Jeden manažer dokonce konkrétně uvádí výši své mzdy a to 80 Kč/h, která mu připadá velmi nízká na to, že má zodpovědnost za celou osmihodinovou směnu, při které musí řešit všechny neočekávané situace. Jeden pracovník uvedl, že byl manažerem a vrátili ho zpět na pozici crew. Toto zjištění potvrzuje, že není dodržován systém odměňování.

5. Diskuze a návrhy změn

Cílem této diplomové práce s názvem „Systém odměňování pracovníků ve vybraném podniku“ byla analýza systému odměňování pracovníků ve vybrané organizaci, návrhy změn a doporučení na zlepšení řízení této oblasti.

Vybranou organizací se stala společnost McDonald's s.r.o. s konkrétním zaměřením na její pobočku v Táboře. V rámci analýzy systému odměňování McDonald's Tábor, bylo zjištěno, že se jedná o restauraci vlastněnou franšizantem, a proto výsledky této analýzy sedí pouze na pobočku v Táboře a nelze podle ní posuzovat ostatní pobočky společnosti McDonald's.

Pro zjištění potřebných informací do této diplomové práce, byla tedy v McDonald's Tábor prováděna analýza systému peněžního a nepeněžního odměňování a dotazníkové šetření.

Pro pochopení systému odměňování zaměstnanců, musel být v první řadě popsán a analyzován systém hodnocení pracovníků, který je zásadní při určování variabilní složky mzdy.

V analýze systému hodnocení pracovníků bylo zjištěno, že v organizaci toto hodnocení probíhá nejen z důvodu odhalení, jak který zaměstnanec pracuje, ale také, že je klíčové pro volbu pracovního postupu zaměstnanců a zvyšování jejich mzdy.

Systém hodnocení pracovníků má společnost McDonald's dobře vymyšlený a aktuálně se ho snaží ještě vylepšovat pomocí zmíněného systému EPS. Hodnocení provádějí pouze zkušení zaměstnanci na pozici crew trenéra, kteří sami dosáhli dobrých výsledků, a proto jsou adekvátními lidmi k tomu, aby ho vykonávali.

Tento systém funguje dobře už několik let, avšak při analýze systému odměňování v Táboře bylo zjištěno, že není přesně dodržován. Na základě analýzy systému odměňování a dotazníkového šetření bylo zjištěno, že hodnocení zaměstnanců sice je pravidelně prováděno, avšak na jeho základě není postupováno podle mzdového řádu a tím není zvyšována mzda podle přisouzených zásluh. Téměř pětina respondentů uvedla, že na základě dobrého pracovního hodnocení nedostali nikdy vyšší finanční odměnu podle mzdových tabulek, 27% uvedlo, že téměř nikdy a 35% uvedlo, že tuto finanční odměnu dostalo pouze občas.

Proto navrhuji, aby systém hodnocení byl dodržován a hlavně, aby byly důsledně dodržovány pokyny týkající se hodnocení a následného odměňování na jeho základě.

Problém nastává, ale ve chvíli, kdy tento systém nedodrží vedoucí manažer, který tento systém sám nastavil.

Při analýze mzdového systému v restauraci v Táboře byla zjištěna minimální nástupní mzda 67 Kč/h a maximální možná mzda, kterou lze dostávat při vykonávání pozice manažera až 120 Kč/h. Tyto hodnoty uvedené v mzdovém řádu restaurace, zní pro zaměstnance velmi lákavě, protože se jedná o téměř dvojnásobek oproti nástupní mzdě. Na základě dotazníkového šetření bylo ovšem zjištěno, že reálně takového navýšení mzdy není dosaženo.

Nejen crew, ale i manažeři v dotazníkovém šetření uváděli, že dostávají podprůměrnou mzdu, která není souladu s jejich vykonávanou prací, která je jak fyzicky, tak i psychicky, z důvodu pravidelných důležitých kontrol, velmi náročná. Celkově bylo z dotazníkového šetření zjištěno, že téměř třetina zaměstnanců není se systémem odměňování spokojena a v závěrečné otevřené otázce uváděli jako hlavní důvod jejich nespokojenosti právě podprůměrnou mzdu.

Navrhuji tedy, aby opět byl striktně dodržován mzdový řád a na jeho základě byla zvyšována mzda souměrně podle výsledků pracovního hodnocení a jednotlivých zásluh pracovníků.

Problémem je opět fakt, že vedoucí pracovník, který tento mzdový řád nastavil, ho sám nedodrží a na základě pracovního hodnocení a jednotlivých zásluh pracovníků neupravuje zaměstnancům jejich mzdu.

Tyto návrhy by také mohli vyřešit problém s motivací pracovníků, protože z průzkumu bylo zjištěno, že 60% respondentů se necítí být motivováno k podávání kvalitnějších pracovních výkonů.

V dotazníkovém šetření dále 60% respondentů uvedlo, že v podniku neprobíhá odměňování formou benefit. Na základě analýzy systému odměňování bylo ovšem zjištěno, že existuje řada nástrojů nefinančního odměňování, které mohou zaměstnanci pobočky v Táboře využívat. To značí velmi špatnou informovanost nových, ale i stávajících zaměstnanců.

Navrhuji tedy, aby s novými zaměstnanci byly probrány nejen všechny pravidla a zásady McDonald's, které musí při výkonu práce dodržovat, ale také výhody, které jim tato práce poskytuje a které mohou volně využívat.

V dotazníkovém šetření bylo také zjištěno, že manažer vedoucí směny dostává pouze 80 Kč/h. Hrubá mzda by v tomto případě vycházela na 14 080 Kč (při 22 odpracovaných dnech v osmihodinových směnách). Bylo zjištěno, že se tato částka ani zdaleka neblíží průměrné hrubé mzdě v Jihočeském kraji, která je, podle údajů uvedených na webových stránkách Českého statistického úřadu, 24 835 Kč.

Navrhuji tedy, aby byl přehodnocen systém odměňování. Udělána analýza pracovního místa a porovnána s jeho hodnotou. Vytížení pracovníků vzhledem k hodnotě pracovního místa a odměňování pracovního místa.

Tyto skutečnosti by měl sledovat vedoucí provozovny, který by je měl dát k posouzení majiteli.

Změny, které by byly potřeba provést, jsou tedy následující. Hodnotit zaměstnance a pravidelně na základě tohoto hodnocení měnit variabilní složku mzdy hlavně v pozitivním slova smyslu. Dodržovat striktně systém odměňování nastavený v mzdovém řádu restaurace v Táboře.

Dále je potřeba zaměstnance dobře informovat o všech výhodách, které mohou využívat například formou vyvěšení přehledu o všech výhodách na nástěnku do crew room, společné místnosti pro všechny zaměstnance.

Sám franšízant by se měl o své zaměstnance více zajímat, hlavně o jejich spokojenost a to provádět například formou pravidelných dotazníkových šetření. Spokojení zaměstnanci jsou totiž klíčem ke spokojeným zákazníkům a tedy i k prosperování podniku a plnění jeho cílů.

Návrhy, které vyplývají z rozboru analýz a dotazníkového šetření by mohly také vyřešit problém s masivním střídáním a nestálostí zaměstnanců, kteří v podniku nepracují déle než půl roku.

Podle výsledků dotazníkového šetření je téměř 50% zaměstnanců v restauraci nových a nepracují zde ještě ani půl roku. Takové velké množství stále se střídajících zaměstnanců nemůže přinést podniku stabilitu. Stálé a kvalitní zaměstnance by si měl majitel chtít udržet, protože jsou důležití pro kvalitní chod restaurace a právě

odměňování by mohlo být důvodem toho, proč tam pracovníci nevydrží. Dalším důvodem střídání pracovníků by mohla být také náročnost práce, kterou nezvládají.

Na základě zjištění, vyplývajících z dotazníkového šetření byl vypočten příklad týkající se podílu týdenních mzdových nákladů na týdenní tržby. Bylo zjištěno, že podíl týdenních mzdových nákladů na celkových týdenních tržbách je přibližně 8%. To znamená, že oproti týdenním tržbám jsou mzdové náklady opravdu minimální a to potvrzuje výsledky dotazníkového šetření, kde zaměstnanci uvádějí, že za vykonávanou práci dostávají podprůměrnou mzdu. Údaje pro výpočet byly pouze přibližné, protože se jedná o citlivé údaje společnosti, výsledek je ovšem reálný na základě poskytnutých materiálů pobočkou v Táboře z měsíce března 2017.

Z analýzy bylo zjištěno, že systém odměňování pracovníku ve společnosti McDonald's je velmi podrobně propracován, ale je potřeba tento systém neustále zdokonalovat, protože některé výhody mohou začít brát zaměstnanci jako samozřejmost a to již není příliš motivující. Závěrem je možné říci, že v posledních letech se zkvalitnil systém odměňování pracovníků hlavně, co se týká nefinančního odměňování a je potřeba tedy zapracovat ještě na dodržování předpisů, které budou zárukou, že zaměstnanci dostanou částky osobního ohodnocení a prémie, které si skutečně zaslouží.

6. Závěr

Lidé jsou hlavní součástí, proto aby podnik plně a správně fungoval, aby prosperoval a dosahoval stanovených cílů. Je tedy potřebné se o své zaměstnance zajímat a starat, aby byli motivováni a vykonávali svou práci, co nejlépe dovedou. Pouze správně motivovaní zaměstnanci, kteří pracují v dobře sehraném týmu, jsou schopni korigovat všechny firemní nedostatky.

Organizace by neměly o svých zaměstnancích přemýšlet pouze jako o nezbytném nákladu, který je potřeba snížit, ale také jako o hlavním mechanismu, který je důležitý ke zvýšení jejich výkonnosti. Dnes není dostačující pouze forma finančního odměňování, ale je třeba propojit ho s nepeněžními odměnami, které jsou zaměřeny na osobní touhy, růst a seberealizace pracovníků.

Tématem diplomové práce byl systém odměňování pracovníků ve vybrané organizaci, kterou byla McDonald's s.r.o. Analýzou systému odměňování této společnosti bylo zjištěno, že společnost pečuje o své zaměstnance. Analyzován byl v této práci, jak mzdový systém, tak veškeré formy nepeněžního odměňování, které jsou v McDonald's Tábor využívány. Dále bylo provedeno dotazníkové šetření a na základě jeho a všech analýz byly vytvořeny návrhy změn a doporučení na zlepšení řízení této oblasti.

Přínosem této práce by mohly být také výsledky dotazníkového šetření, které nebylo zaměstnavatelem ohledně systému odměňování ještě prováděno. Rovněž návrhy na změny uvedené v předcházející kapitole mohou být společnosti užitečné, protože se snaží eliminovat zjištěné nedostatky v systému odměňování pracovníků.

Na závěr je nutné uvést, že je potřeba, aby se organizace neustále zdokalovala, protože lidé jsou základem úspěchu a cestou ke splnění jejich stanovených cílů.

I. Summary

The aim of this dissertation which is called „The employees reward systems in the selected company“ was analysis of the system of the remuneration of employees in the selected company, proposal of changes and recommendation for improvement in leading of this specific area.

My selected company has happened the company McDonald's s.r.o, specifically it is subsidiary in Tábor.

The main source for the first part was analysis of specialized literature which was studied and its rightness was certified from more books.

The main source for gathering data for practical part was internal material of the company. The main source was the website of the McDonald's which served for the characteristic, where was everything important. For the analysis and evaluation of the current situation was used open minded interview with the leader of the company, open minded interview with managers and open minded interview with the rest of the employees.

In the practical part was written and described the system of financial and non financial remuneration of employees who work in the subsidiary in Tábor. The analysis of the wage system was made and thanks to it was calculated the example of weekly salary costs on the week's sales.

Then it was made a questionnaire survey and its aim was gain opinions and find out a satisfaction of the employees with the system of the remuneration in the company.

At the end there were written all results of the all analysis and proposal of changes in the specific area.

Keywords: employee reward systems, financial reward, non-financial reward, motivation, job evaluation

II. Seznam použitých zdrojů

1. Literární zdroje

- Armstrong, M. (2002). *Employee reward* (3rd ed.). London, England: CIPD Publishing.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů* (10th ed.). Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2011). *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: Cesta k efektivitě a výkonnosti* (4th ed.). Praha: Nakladatelství Fragment.
- Armstrong, M. (2013). *How to manage people* (2nd ed.). London: Kogan Page.
- Armstrong, M., & Stephen, T. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy* (13th ed.). Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M., & Stephens, T. (2008). *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing.
- Bedrnová, E., Jarošová, E., Nový, I., a kol. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- Daigeler, T. (2008). *Vedení lidí v kostce: Techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing.
- Douglas, M. (2011). JUST REWARDS. *Public CIO*, 9(5), pp. 22-28.
- Dvořáková, I. (2015). SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ. *Social & Economic Review*, 13(3), pp. 59-63.
- Holston, C., & Kleiner, B. (2015). Excellence In Reward Systems. *Franklin Business & Law Journal*, 2015(3), pp. 29-40.
- How to Reward & Retain Employees on a Tight Comp Budget. (2010). *Report on Salary Surveys*, 10(4), pp. 1-10.
- Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada Publishing.
- Kaplan, S. L. (2005). Total Rewards in Action: Developing a Total Rewards Strategy. *Benefits & Compensation Digest*, 42(8), pp. 32-37.

- Kociánková, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
- Kohn, A. (1993). Why incentive plans cannot work. *Harvard Business Review*, 1993(5), pp. 54-63.
- Koubek, J. (2007). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing.
- Lawler, E. E. (2000). *Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy*. San Francisco, USA: Jossey-Bass Publishers.
- Milkovich, G., & Newman, J. (2005). *Compensation* (8th ed.). New York: McGraw Hill/Irwin.
- Nakonečný, M. (1992). *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press.
- Niermeyer, R., & Seyffert, M. (2005). *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada Publishing.
- Perkins, J., & Benest, F. (2016). A CONSTRUCTIVE DIALOGUE. *Public Management (00333611)*, 98(10), pp. 18-21.
- Pfeffer, J. (1998). Six dangerous myths about pay. *Harvard Business Review*, 1998(3), pp. 42-51.
- Plamínek, J. (2009). *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing.
- Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali* (2nd ed). Praha: Grada Publishing.
- Price, A. (2007). *Human Resource Management in a Business Context* (3rd ed.). Hampshire: Cengage Learning EMEA.
- Price, A. (2011). *Human Resource Management* (4th ed.). Hampshire: Cengage Learning EMEA.
- Rewarding employees: bonus and benefits systems that work. (2005). *Chartered Accountants Journal*, 84(10), p. 50.
- Sýkora, E. (2015). ÚSPĚCHY FIRMY ZAJISTÍ JENOM LIDÉ. *Studies Of Socio-Economies & Humanities/Socioekonomické a Humanitní Studie*, 5(2), pp. 40-47.

Šnapka, P., & Janečková, V. (2011). POBÍDKOVÝ SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ A INFORMAČNÍ NEURČITOST. *Scientific Papers Of The University Of Pardubice. Series D, Faculty Of Economics & Administration*, 16(22), pp. 200-209.

Vašítková, M. (2008). *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing.

Verber, J. (2003). *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press.

Wagnerová, I., a kol. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing.

2. Internetové zdroje

Český statistický úřad (2017). *Krajská správa ČSÚ v Českých Budějovicích*. Dostupné na webu: <https://www.czso.cz/csu/xc>

Došenović, D. (2016). Employee Reward Systems in Organizations. *Economics (Bijeljina)*, 4(1), pp. 107-118. doi:10.1515/eoik-2015-0024

Jones, K. (2017). The Most Desirable Employee Benefits. *Harvard Business Review*. Dostupné na webu: <https://hbr.org/2017/02/the-most-desirable-employee-benefits>

McDonald's CZ. (2017). *McDonald's v ČR směřuje k většinovému podílu franšíz*. Dostupné na webu: <https://www.mcdonalds.cz/ochutnej/mcdonalds-cr-smeruje-k-vetsinovemu-podilu-fransiz/>

McDonald's CZ. (2017). *O nás*. Dostupné na webu: <https://www.mcdonalds.cz/ochutnej/o-mcdonalds/>

McDonald's CZ. (2017). *Tržby v McDonald's v Česku stouply na historické maximum*. Dostupné na webu: <https://www.mcdonalds.cz/ochutnej/trzby-mcdonalds-v-cesku-stouply-na-historicke-maximum/>

Urban, J. (2013). Formy a nástroje odměňování zaměstnanců. *Práce a mzda 2013/5*. Dostupné na webu: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41786v52757-formy-a-nastroje-odmenovani-zamestnancu/>

Urbanová, H., & Šnýdrová, M. (2017). „REMUNERATION AND EMPLOYEE BENEFITS IN ORGANIZATIONS IN THE CZECH REPUBLIC.“ *Acta Universitatis*

Agriculturae Et Silviculturae Mendaliense Brunensis, 65(1), pp. 357-368.
doi:10.11118/actaun201765010357

Van Herpen, M., Van Praag, M. & Cools, K. (2005). The Effects of Performance Measurement and Compensation on Motivation: An Empirical Study. *De Economist*, 153(3), pp. 303-329. doi:10.1007/s10645-005-1990-z

3. Další zdroje

Interní materiály McDonald's s.r.o.

III. Seznam obrázků, tabulek a grafů

1. Seznam obrázků

Obrázek 1: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy.....	8
Obrázek 2: Benefit card s platností 1. 1. – 30. 4. 2017 přední strana.....	39
Obrázek 3: Benefit card s platností 1. 1. – 30. 4. 2017 zadní strana.....	39

2. Seznam tabulek

Tabulka 1: Hodinová mzdová sazba a variabilní složka mzdy.....	30
Tabulka 2: Možná hodinová mzda v návaznosti na výsledky pracovního hodnocení na všech pozicích.....	31
Tabulka 3: Navýšení mzdy podle pracovního hodnocení.....	33
Tabulka 4: Týdenní mzdové náklady na zaměstnance na základě odpracovaných hodin jednotlivých zaměstnanců.....	42
Tabulka 5: Celkové týdenní mzdové náklady a tržby.....	44
Tabulka 6: Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví	46
Tabulka 7: Rozdělení zaměstnanců podle věku.....	46
Tabulka 8: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů	47
Tabulka 9: Je to vaše první placené zaměstnání?	47
Tabulka 10: Délka práce v McDonald's Tábor	48
Tabulka 11: Vykonávané pozice respondentů	48

3. Seznam grafů

Graf 1: Poměr zaměstnanců v hlavním pracovním poměru a brigádníků v %.....	28
Graf 2: Struktura zaměstnanců dle pozice v restauraci Tábor	28
Graf 3: Hodinová mzda s možnou variabilní složkou u všech pozic v restauraci Tábor	31
Graf 4: Počet odpracovaných hodin jednotlivých zaměstnanců podle pozic v jednotlivých dnech v týdnu.....	43
Graf 5: Podíl týdenních mzdových nákladů na týdenní tržby	45
Graf 6: Spokojenost se současným odměňováním	49
Graf 7: Probíhá v restauraci i jiný způsob odměňování než finanční.....	49
Graf 8: Vybraný druh odměny.....	50
Graf 9: Dostávání slovní pochvaly	51

Graf 10: Provádění hodnocení zaměstnanců	52
Graf 11: Role pracovního hodnocení při tvorbě finančního ohodnocení	52
Graf 12: Dobré pracovní hodnocení a vyšší finanční odměna.....	53
Graf 13: Motivace k pracovním výkonům.....	54
Graf 14: Adekvátnost celkového odměňování s vykonávanou prací	54

IV. Seznam příloh

Příloha 1: Vzor dotazníku	69
---------------------------------	----

V. Přílohy

Příloha 1: Vzor dotazníku

Jak jste spokojeni se systémem odměňování ve vaší organizaci?

Prosím o vyplnění anonymního dotazníku, vytvořeného speciálně pro zaměstnance McDonald's pracujících v restauraci v Táboře pro účely DP.

Vybranou alternativu prosím křížkem zaškrtněte nebo stručně napište odpověď.

I. Údaje pro statistické účely.

1) Jste:

- muž žena

2) Je vám:

- méně než 20 let 20-24 let 25-29 let 30-34 let 35- 39 let
 40-49 let 50 let a více

3) Nejvyšší dosavadní dosažené vzdělání:

- základní středoškolské vyšší odborné vysokoškolské

4) Je to vaše první placené zaměstnání?

- ano ne

5) Ve společnosti pracujete:

- méně než 6 měsíců 6 měsíců až 1 rok 1-2 roky 3-4 roky
 5 let a více

6) V restauraci jste na pozici:

- crew hosteska crew trenér floor manager
 shift manager vedoucí provozovny

II. Hlavní část dotazníku.

7) Jak jste spokojeni se současným odměňováním?

- velmi spokojen/a spíše spokojen/a spíše nespokojen/a
 velmi nespokojen/a

8) Probíhá ve vaší restauraci i jiný způsob odměňování než finanční?

- ano ne

9) Pokud ano, zde uveďte jaký:

.....

10) Vyberte jaký druh odměny má pro vás největší význam:

- finanční odměna benefity slovní pochvala jiný, uveďte.....

11) Dostalo se vám za dobře vykonanou práci slovní pochvaly?

- ano vždy často občas téměř nikdy nikdy

12) Je ve vaší restauraci prováděno hodnocení zaměstnanců?

- ano pravidelně občas ne

13) Hraje hodnocení zaměstnance roli při tvorbě finančního ohodnocení?

- ano vždy často občas téměř nikdy nikdy

14) Dostal/a jste za dobré hodnocení vyšší finanční odměnu?

- ano vždy často občas téměř nikdy nikdy

15) Cítíte se být motivováni k podávání dobrých pracovních výkonů?

- určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

16) Myslíte si, že celkové odměňování ve vaší restauraci je adekvátní s vykonávanou prací?

- určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

17) Pokud s odměňováním ve vaší restauraci nejste spokojeni, zde stručně napište důvod:

.....

Děkuji za čas, který jste obětovali vyplňováním tohoto dotazníku.