



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. Denisa Machoňová  
Vedoucí práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

České Budějovice 2019

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Ekonomická fakulta  
Akademický rok: 2017/2018

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

Jméno a příjmení: **Bc. Denisa MACHOŇOVÁ**  
Osobní číslo: **E18508**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Systém odměňování pracovníků ve vybrané organizaci**  
Zadávající 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:

Cílem diplomové práce jsou návrhy změn na zlepšení systému odměňování pracovníků ve vybrané organizaci vycházející z analýz, posouzení a zhodnocení 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 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**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.**

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

**Bedrnová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.**

**Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing.**


**Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing.**

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

Katedra řízení


Datum zadání diplomové práce: **2. ledna 2018**

Termín odevzdání diplomové práce: **13. dubna 2019**

  
doc. Ing. Ladislav Rolynek, Ph.D.

děkan

ČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studená 13 (2b)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Petr Rehoř, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 2. února 2018

## **Prohlášení**

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích 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 dne 12. 4. 2019

---

Bc. Denisa Machoňová

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi poskytla při psaní mé diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala zaměstnancům společnosti HOCHTIEF CZ a.s., zejména personálnímu řediteli Ing. Miroslavu Kosovi za poskytnuté informace a ochotu při spolupráci na vytvoření této práce.

## Obsah

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Úvod.....                                 | 1  |
| 2     | Literární rešerše .....                   | 2  |
| 2.1   | Odměňování .....                          | 2  |
| 2.1.1 | System odměňování.....                    | 2  |
| 2.1.2 | Základní pojmy v peněžním odměňování..... | 4  |
| 2.1.3 | Základní mzdové formy.....                | 6  |
| 2.1.4 | Dodatkové mzdové formy .....              | 11 |
| 2.2   | Zaměstnanecké benefity.....               | 13 |
| 2.2.1 | Typy zaměstnaneckých benefitů.....        | 14 |
| 2.2.2 | Způsob poskytování benefitů.....          | 15 |
| 2.2.3 | Formy benefitů.....                       | 16 |
| 2.3   | Celková odměna.....                       | 17 |
| 2.4   | Hodnocení pracovníků .....                | 20 |
| 2.4.1 | Formy hodnocení pracovníků .....          | 21 |
| 2.4.2 | Metody hodnocení pracovníků .....         | 22 |
| 3     | Cíle a metodika .....                     | 24 |
| 3.1   | Cíl.....                                  | 24 |
| 3.2   | Metodika .....                            | 24 |
| 4     | Praktická část .....                      | 26 |
| 5     | Závěr .....                               | 27 |
| I.    | Summary.....                              | 29 |
| II.   | Seznam použitých zdrojů:.....             | 30 |
| III.  | Seznam obrázků, tabulek a grafů .....     | 33 |
| IV.   | Seznam příloh .....                       | 34 |
| V.    | Přílohy.....                              | 35 |

# 1 Úvod

Tématem této diplomové práce je systém odměňování pracovníků ve vybrané organizaci. Jedná se o oblast, která spadá do řízení lidských zdrojů a lze ji označit za součást firemní strategie. Pro firmu je klíčové, aby měla kvalitní a spokojené zaměstnance. Správné nastavení systému odměňování může být pro firmu silnou konkurenční výhodou v opačném případě ale i kritickou slabinou.

Vzhledem k současné situaci na trhu práce v České republice lze říci, že téma odměňování je poměrně aktuální. Nedostatek zaměstnanců na pracovním trhu vede k tomu, že se firmy předhánějí, jaké odměny a benefity zaměstnancům poskytnou, což logicky směřuje k tomu, že zaměstnanci jsou v požadavcích na odměňování stále náročnější.

Pro zaměstnavatele se nejedná o jednoduchou záležitost. Na jedné straně potřebuje mít kvalitní a spokojené zaměstnance, na straně druhé má ale omezené rozpočty na mzdové náklady. Proto je nutné mít nastaven systém odměňování takovým způsobem, který by zabezpečil rovnováhu mezi těmito aspekty.

Práce je zaměřena na systém odměňování vybrané organizace, přičemž hlavním cílem této práce je na základě analýzy a zhodnocení současného systému odměňování navrhnout možné změny, které by přispěly ke zlepšení daného systému.

V první části práce je vypracována literární rešerše, která se skládá z několika kapitol. Tato část čtenáře seznamuje se systémem odměňování, základními a dodatkovými mzdovými formami. Dále jsou zde popsány zaměstnanecké benefity, jejich typy a způsoby poskytování benefitů. V poslední části literární rešerše je charakterizována celková odměna a hodnocení pracovníků.

Praktická část se zaměřuje na analýzu a zhodnocení současného systému odměňování vybrané společnosti. Pro tuto práci byla vybrána společnost HOCHTIEF CZ a.s. Nejprve je společnost krátce charakterizována, přičemž součástí charakteristiky je i vývoj základních ekonomických ukazatelů za posledních 5 let. Dále je analyzován lidský kapitál společnosti a uplatňovaný systém odměňování. Součástí praktické části je také dotazníkové šetření, které má za úkol zjistit názor zaměstnanců na současný systém odměňování.

## **2 Literární rešerše**

### **2.1 Odměňování**

Odměňování je velmi významnou oblastí v personalistice, a to nejen pro pracovníky, ale i pro samotnou organizaci. Odměna, která je chápána jako kompenzace za odvedený výkon, ovlivňuje kvantitu i kvalitu práce. Systém odměňování dané organizace by měl odpovídat jejím potřebám i potřebám pracovníků, měl by být sestaven tak, aby byl spravedlivý a motivující, jelikož odměna je důležitý nástroj motivace pracovníků v organizaci. (Kocianová, 2010)

V současnosti se na odměňování nedívá jen jako na vyplacení mzdy, tento pojem je širší než dříve. Zahrnuje mimo mzdy i další odměny, jako například povýšení, pochvalu či zaměstnanecké benefity poskytované danou organizací. Dále se do odměny může zahrnovat též vybavení kanceláře, poskytnutí pracovního notebooku, vzdělání ze strany organizace či spokojenost pracovníka související s výkonem jeho práce. (Koubek, 2009)

Aby byli pracovníci odměňováni slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich výkonem v organizaci, je důležité formulovat a realizovat strategii a politiku odměňování. Je nutné se tedy zabývat řízením odměňování. Podstatou řízení je vytváření, realizace a udržování systému odměňování, jehož cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech zainteresovaných stran. (Armstrong, 2007)

Podle Armstronga (2007) mezi cíle řízení odměňování patří:

- Odměňovat pracovníky za odvedený výkon
- Odměňovat pracovníky podle toho, jak si je daná organizace váží
- Dostatečně motivovat pracovníky
- Získávat a udržovat vysoce kvalitní pracovníky
- Propojit postup odměňování s hodnotou pracovníka i cíli organizace
- Být spravedlivý, odměňovat rovným způsobem, být důsledný

#### **2.1.1 Systém odměňování**

U odměňování nezáleží jen jaká je struktura celkové odměny, či jaké možnosti odměňování organizace využije u svých pracovníků, ale také jsou důležitá pravidla, postupy a nástroje používané při odměňování jednotlivých zaměstnanců. Proto je tedy podstatné si nejprve uvědomit, jak by měl vypadat přiměřený, spravedlivý a motivující systém odměňování dané organizace. (Koubek, 2009)



V případě odměňování vystupuje pracovník, který disponuje určitými pracovními schopnostmi, výkonem a zájmy. Proti němu stojí organizace, která má také určité zájmy a potřebuje k jejich dosažení schopnosti a výkon pracovníků. Za to je organizace ochotna pracovníkům zaplatit. Ale o odměně nerozhoduje pouze pracovník a organizace, ale i další, vnější faktory. Na počátku je důležité odpovědět na tři základní otázky systému odměňování a to (Koubek, 2009):

- 1) Čeho chce daná organizace docílit svým systémem odměňování?
- 2) Jak jsou významné různé možnosti odměn pro zaměstnance (široká nabídka, typy odměn)?
- 3) Jaké vnější faktory mají vliv na odměňování?

Prostřednictvím systému odměn chtějí organizace vytvořit výhodu při získávání pracovníků oproti konkurenci, udržet své pracovníky, dosahovat žádané kvality či být flexibilní. Pro zaměstnance je důležité uspokojit své potřeby, mít určitou sociální jistotu a životní stabilitu, mít možnost kariérního růstu či vykonávat takovou práci, která pracovníky uspokojuje. Jak organizaci, tak i pracovníky ovlivňují z hlediska odměňování vnější faktory, mezi které lze zařadit například populační vývoj, aktuální situaci na pracovním trhu, inflaci, úroveň zdanění či úroveň odměny včetně dalších výhod u konkurence. (Koubek, 2011)

Pokud chce organizace dosáhnout úspěšného a efektivního systému odměňování, musí dodržet určité zásady. Systém by měl zajistit, aby rozdílné odměny za vykonanou práci byly založeny na odlišných požadavcích na pracovníky (např. větší odpovědnost pracovníků přináší i vyšší odměnu). A naopak zajistit, aby stejná práce byla i stejně odměněna, tzn. jestliže dvě pracovní pozice zahrnují stejné požadavky, musí být i stejná výše odměny. Dále je důležité sledovat úroveň mzdy na trhu práce a zajistit, aby nedošlo k odchýlení od této úrovně. V poslední řadě je nutné informovat zaměstnance o postupech stanovení mzdových tarifů či poskytování dalších zaměstnaneckých benefitů. (Koubek, 2011)

Podle Armstronga (2009) zahrnuje systém odměňování přístupy, které vedou k plnění cílů řízení odměňování. Systém odměňování je tvořen:

- *Strategiemi odměňování* – tyto strategie určují dlouhodobější záměr organizace v oblasti vytváření a realizace politiky, praxe, procesů a postupů odměňování.

Jako příklad lze uvést organizaci, která může mít určenou strategii vedoucí k udržování konkurenceschopných mzdových sazeb.

- *Politikou odměňování* – ta dává jakýsi návod pro rozhodování. Například organizace s politikou stanovující takovou úroveň peněžních mezd v dané organizaci, která odpovídá průměrným tržním sazbám.
- *Praxí odměňování* – praxe je tvořena strukturami stupňů a sazeb, metodami a programy. Například politika, která se týká úrovně peněžních odměn, povede k získávání a analýze informací o tržních sazbách a k následné úpravě mezd.
- *Procesy odměňování* – těmito procesy se rozumí způsoby, které vedou k realizaci politiky a uskutečnění praktické stránky odměňování. Může jít tedy například o způsob, jak jsou využity výsledky šetření tržních sazeb a jak manažeři řídí úpravu mezd a platů.
- *Postupy odměňování* – jedná se o postupy používané v zájmu udržení systému a k zabezpečení, že bude systém fungovat i nadále. Může se jednat o postup, který se používá při každoročních revizích a úprav mezd.

### **2.1.2 Základní pojmy v peněžním odměňování**

Odměňování zaměstnanců, kteří mají s organizací uzavřený pracovní poměr či dohodu o pracích konaných mimo pracovní poměr, je upraveno Zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění, a prováděcími právními předpisy. Zákoník práce je nejdůležitější zákon v České republice, který upravuje pracovní právní vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce)

Za vykonanou práci zaměstnanec obdrží mzdu, plat či odměnu z dohody. Je nutné tyto základní pojmy rozlišovat. (Šikýř, 2012)

#### **Plat**

Podle Šikýře (2012) se platem rozumí odměna zaměstnanci, který je s organizací v pracovním poměru, přičemž zaměstnavatelem musí být:

- Stát
- Územní samosprávný celek
- Státní fond
- Příspěvková organizace, která hradí náklady související s platy z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele či z úhrad podle zvláštních právních předpisů

- Školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy nebo může být dále zřízena krajem, obcí či dobrovolným svazkem obcí dle školského zákona

Plat tedy získávají ti zaměstnanci, jejichž zaměstnavatelé působí ve veřejných službách a správě a jejich činnost je zcela, nebo zčásti financována z veřejných zdrojů. Proto je nutné, aby zákoník práce a prováděcí právní předpisy stanovily jasná pravidla pro odměňování platem. (Šikýř, 2012)

V případě odměňování platem je zaměstnanci v den jeho nástupu do práce vydán písemný platový výměr. V platovém výměru je obsažena informace o platové třídě a stupni, o výši tarifu a ostatních poskytovaných složkách platu. Zaměstnanec má nárok na platový tarif daný pro platovou třídu, do které spadá nejobtížnější vykonávaná práce zaměstnance, a pro platový stupeň, který je dán délkou předchozí praxe. Zaměstnavatel není povinen vydat platový výměr zaměstnanci, který má sjednaný tzv. smluvní plat. Prostor pro vyjednávání o výši platu je tedy velmi omezený, díky existenci platových tarifů. (Šubrt, 2014)

### **Mzda**

Mzda je též odměna zaměstnanci za práci v pracovním poměru, ale je poskytována zaměstnancům v soukromém sektoru. U poskytování mzdy stanoví zákoník práce a prováděcí právní předpisy jen obecné zásady a práva pro odměňování (např. právo na minimální mzdu, příplatky za práci přesčas), ostatní skutečnosti jsou ponechány na zaměstnavateli a na dohodě mezi ním a zaměstnancem. (Šikýř, 2012)

### **Odměna z dohody**

Mzda a plat náleží zaměstnanci, který je s organizací v pracovním poměru. Dalším typem odměny je odměna z dohody. Ta se poskytuje zaměstnanci v případě, kdy má se zaměstnavatelem uzavřenou dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti. (Šikýř, 2012)

### **Minimální mzda**

Jak již bylo zmíněno výše, zákoník práce a prováděcí právní předpisy stanovují obecné zásady a práva zaměstnanců, mezi které patří i minimální mzda. Minimální mzdou se rozumí nejnižší přípustná výše odměny za vykonanou práci v pracovním poměru či na základě dohody o práci mimo pracovní poměr. U mzdy a platu se do minimální

odměny nezapočítávají přesčasy, příplatky za práci ve svátek, v noci, ve ztíženém prostředí či o víkendu. Sazba minimální mzdy je stanovena vládním nařízením, které zpravidla nabývá účinnosti od počátku kalendářního roku, přičemž se při stanovení přihlíží k vývoji mezd a spotřebitelských cen. (Šikýř, 2012)

V České republice je minimální mzda zavedena od roku 1990. V tabulce č. 1 jsou uvedeny změny výše minimální mzdy za poslední roky včetně nové výše, která platí od ledna 2019.

Tabulka č. 1 – Vývoj minimální mzdy v ČR

| Období            | Měsíční minimální mzda<br>v Kč | Hodinová minimální<br>mzda v Kč |
|-------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| <b>Leden 2015</b> | 9 200                          | 55,00                           |
| <b>Leden 2016</b> | 9 900                          | 58,70                           |
| <b>Leden 2017</b> | 11 000                         | 66,00                           |
| <b>Leden 2018</b> | 12 200                         | 73,20                           |
| <b>Leden 2019</b> | 13 350                         | 79,80                           |

Zdroj: (Ministerstvo práce a sociálních věcí, Odbor 62, 2018)

### Zaručená mzda

Zaručená mzda stanovuje nejnižší možnou výši odměny za práci s ohledem na složitost, odpovědnost a namáhavost vykonávané práce. Tím se liší od minimální mzdy, která sice také stanoví nejnižší cenu za práci, ale dále už neřeší ostatní faktory. Zaručená mzda se rozděluje do 8 skupin, přičemž platí, že u 1. skupiny prací se sazba zaručené mzdy rovná minimálně mzdě a u 8. skupiny prací je sazba zhruba dvojnásobek minimální mzdy. Z toho vyplývá, že zaručená mzda nesmí být nikdy nižší než minimální. (MPSV, 2009)

### 2.1.3 Základní mzdové formy

Při vytváření systému odměňování nastává důležitý problém, a to jakou mzdovou formu má organizace zvolit při odměňování pracovníků. Při výběru vhodné mzdové formy bere organizace v úvahu tradiční výstupy aktivit pracovníka, ale i to, co pracovník přináší do firmy a využívá při výkonu své práce např. znalosti, dovednosti a chování vedoucí k žádoucím výsledkům práce. (Koubek, 2011)

Mzdová forma představuje různá pravidla a postupy, používané při stanovení mzdy. Terminologie, členění a aplikace mzdových forem vychází z praxe, neexistuje žádný právní předpis, který by je upravoval. Je tedy na zaměstnavateli, jak aplikuje mzdové formy podle své strategie, musí však při tom dodržovat zásady odměňování za práci, které vyplývají ze zákoníku práce a prováděcích právních předpisů. (Šikýř, 2012)

### **Časová mzda**

Časová mzda je jednou ze základních mzdových forem používaná při odměňování zaměstnanců jak v hlavních, tak i pomocných nebo řídicích procesech. Výše mzdy je stanovena zpravidla hodinovou nebo měsíční částkou. Při uplatnění hodinového mzdového tarifu je vyplácena zaměstnanci mzda za skutečně odpracované hodiny v daném měsíci. Výše mzdy se tedy rovná součinu hodinového mzdového tarifu a počtu odpracovaných hodin. V případě měsíční mzdy je zaměstnanci vyplácena mzda za odpracování celého měsíce dle pracovního rozvrhu. Pokud zaměstnanec odpracuje celý měsíc, dostane mzdu ve výši celého měsíčního mzdového tarifu. Pokud ale odpracuje jen část měsíce, dostane pouze poměrnou část měsíčního tarifu. (Šikýř, 2012)

Výše časové mzdy je důležitá hlavně pro spokojenost a udržení zaměstnanců. Velmi záleží, jak výši mzdy zaměstnanec vnímá v závislosti ke svému vynaloženému pracovnímu úsilí, odměňování kolegů či odměňování u konkurence. Ke zvýšení mzdy, s výjimkou plošného zvyšování mezd, dochází zpravidla, přejde-li zaměstnanec na odpovědnější místo či získá dobré roční hodnocení, které je založené na jeho výsledcích, růstu schopností a loajalitě k organizaci. (Urban, 2017)

Tato forma mzdy je administrativně nenáročná, používá se v případech, kdy nelze měřit výkon či kdy zaměstnanec nemůže ovlivnit množství odvedené práce. Pro zaměstnance znamená jistotu výdělku, ale příliš ho nemotivuje k dosahování vyššího výkonu, proto může být doplněna ještě dalším druhem mzdové formy (prémie, osobní ohodnocení). (Šikýř, 2012)

### **Úkolová mzda**

Úkolová mzda se využívá při odměňování zaměstnanců ve výrobě. Mzda závisí na odvedeném výkonu, který je vyjádřen plněním výkonových norem v kusech nebo normohodinách. Úkolová mzda se považuje za vysoce pobídkovou, jelikož její výše závisí na skutečně odpracovaném výkonu. (Dvořáková, 2007)

Podle Dvořákové (2007) při zavedení a použití této formy mzdy musí být splněny určité předpoklady:

- musí být předem stanoveny výkonové normy a postupy (pracovní, technologický), se kterými jsou zaměstnanci před výkonem jejich práce seznámeni
- musí být splněny technické a organizační požadavky pro plynulý výkon práce (dostatek materiálu, surovin, nástrojů)
- musí být zavedena kontrola kvantity i kvality práce, aby nedocházelo k ohrožení bezpečnosti a zdraví pracovníků

Jak již bylo řečeno výše, úkolová mzda se považuje za vysoce pobídkovou, při jejím použití ale může vznikat řada negativ. Zaměstnanci ve svém zájmu chtějí pracovat co nejvíce, aby dostali co nejvyšší mzdu, to ovšem vede k velkému fyzickému vypětí, nedodržování postupů, špatnému hospodaření s materiálem a zařízením, dochází k poklesu kvality práce a nedodržování bezpečnostních předpisů. Pokud má být mzda efektivní, je nezbytné provádět pravidelné revize normativní základny, aby byl zachován rychlejší růst produktivity práce než mzdových nákladů. (Dvořáková, 2007)

Úkolovou mzdu lze využívat nejen při individuálním odměňování, ale též při odměňování skupiny pracovníků. U rozdělení skupinové úkolové mzdy musí platit daná pravidla. Výhodou je, pokud si pravidla mohou z části stanovit dělníci dané skupiny. Avšak pravomoc rozhodování o mzdě může být pouze v rukou vedoucího skupiny. V případě skupinové úkolové mzdy existuje více variant např. použití operační kolektivní úkolové mzdy. Ta se využívá, pokud více dělníků se stejnorodou kvalifikací vykonává totožnou pracovní operaci. (Koubek, 2011)

### **Podílová mzda**

Podílová, či též provizní mzda se nejčastěji využívá k odměňování pracovníků v obchodě nebo ve službách. Odměna závisí na počtu prodaného zboží či na objemu poskytnutých služeb, přičemž může záviset zcela nebo z části na těchto dvou faktorech. Pokud je odměna zcela závislá na počtu prodaných výrobků, jedná se o přímou podílovou mzdu. V druhém případě jde o podílovou mzdu s garantovaným základem tzn. že pracovník je odměňován základní mzdou, a k té získá podíl z prodeje. (Koubek, 2011)

Další možností podílové mzdy může být tzv. zálohovaná podílová mzda. V tomto případě pracovník dostává měsíční zálohu, která se v budoucnu odečítá od jeho získané provize.

Tato forma se používá zpravidla u pracovníků, kteří prodávají s výraznými meziměsíčními či sezónními výkyvy. (Koubek, 2011)

Mezi výhody podílové mzdy patří přímý vztah odměny k výkonu. Pokud zaměstnanec nebude dosahovat výkonu v případě přímé a zálohované podílové mzdy, nebude mu náležet ani žádná mzda. Naopak mezi nevýhody patří faktory, které pracovník nemůže nijak ovlivnit. Jedná se například o prodej výrobku, který je náhle nahrazen lepším a levnějším výrobkem od konkurence či o změnu preference zákazníků. (Koubek, 2011)

### **Mzda za přínos**

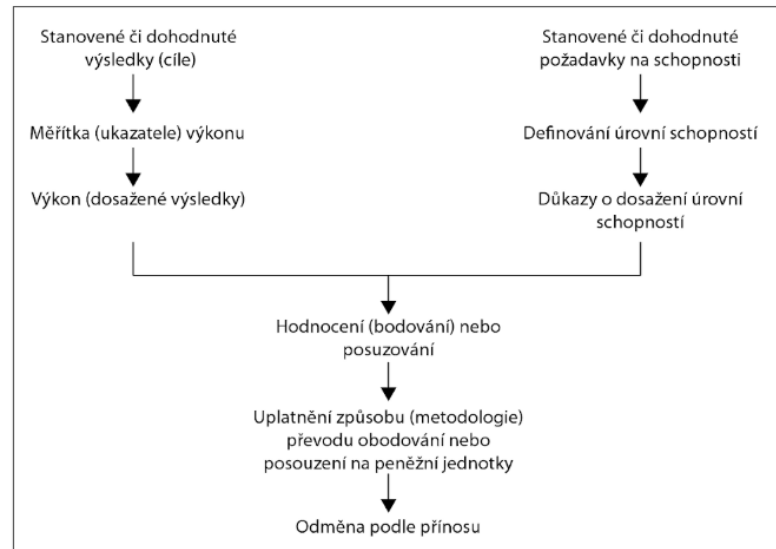
Tato forma odměňování je relativně nová. Přínosem se rozumí role, kterou pracovník hraje při plnění týmových či firemních cílů. Tento přínos je dán dosahovanými výsledky pracovníka a schopnostmi, které při dosahování výsledků využívá. (Koubek, 2011)

„Odměňování za přínos v sobě integruje odměňování za výsledky (výkon, output) a odměňování za schopnosti (input), tedy za to, co do své práce pracovník vkládá, jinými slovy, je to jakási kombinace odměňování za dosavadní výkon a odměňování za budoucí úspěšnost“. (Koubek, 2011, str. 182)

U mzdy za přínos dochází k odměňování nejen výkonu a jeho zlepšení, ale i k osvojení schopností, které jsou potřeba k dosažení dohodnutého výkonu a jeho neustálému zlepšování. Dále je tato mzdová forma vhodným motivačním nástrojem pracovníků, a to nejen k výkonu, ale i k rozšiřování schopností. Je považována jako vhodný nástroj k získávání a udržování schopných zaměstnanců. (Koubek, 2011)

Na obrázku č. 1 je znázorněno schéma, které zachycuje postup odměňování podle přínosu.

Obrázek č. 1 - Schéma odměňování podle přínosu



Zdroj: (Koubek, 2011, str. 182)

### **Mzda za znalosti a dovednosti**

Dalším novějším způsobem odměňování je mzda za znalosti a dovednosti. Odměna je závislá na skutečnosti, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat odlišné práce a úkoly jiných pracovních míst. (Lochmannová, 2016)

Tento způsob je založen na vytvoření seznamu žádoucích znalostí a dovedností v určitém, široce pojatém zaměstnání, ty se poté upraví do matice řad znalostí a dovedností, které se liší různou úrovní. U každé podskupiny zaměstnání se určí základní požadavek na znalosti a dovednosti, kterým bude odpovídat i výše mzdy. Je možné znalosti a dovednosti dále rozšiřovat, a to nejen na stejné úrovni, ale i na vyšších úrovních. Organizace preferují osvojování si nových znalostí a dovedností na vyšší úrovni (prohlubování) než do šířky své podskupiny. (Koubek, 2009)

Jednotlivá znalost a dovednost, kterou zaměstnanec získá jako další, je odměňována zvlášť. Je možné zavést zvláštní odlišné sazby za zvládnutí práce v rámci podskupiny i přes její hranice. Podle počtu zvládnutých znalostí a dovedností může dojít i k progresivnímu růstu mzdy. (Koubek, 2009)



Velkou výhodou této mzdové formy je vyšší flexibilita pracovníků a jejich příprava na případné změny. Tím dochází k větší flexibilitě celé organizace. Dále přispívá k lepší zastupitelnosti zaměstnanců a snadnějšímu zavedení nových technologií. Naproti tomu tato forma vyžaduje vyšší náklady na vzdělávání a rozvoj pracovníků. (Koubek, 2009)

#### **2.1.4 Dodatkové mzdové formy**

Dodatkové mzdové formy zpravidla souvisejí s odměnou za výkon nebo zásluhu, popřípadě s obojím. Váží se s individuálním, či kolektivním výkonem a mohou být vypláceny buď jednorázově, nebo opakovaně. (Lochmannová, 2016)

#### **Osobní ohodnocení**

Osobní ohodnocení je jednou z dodatkových forem mzdy. Určuje ho manažer, při jeho stanovení vychází ze systematického hodnocení zaměstnance. Je tedy nezbytně nutné stanovit kritéria hodnocení, které jsou zaměstnanci známá, srozumitelná a ideálně se s nimi zaměstnanec ztotožňuje. Toho lze dosáhnout tím, že na tvorbě kritérií se bude podílet i zaměstnanec, kterého se kritéria týkají. Osobní ohodnocení by mělo zvyšovat motivaci zaměstnanců a spravedlivě zachycovat jejich vynaložené úsilí. (Jindra & Michalíková, 2012)

#### **Prémie**

Prémie jsou většinou doplňkem k časové nebo úkolové mzdě. Koubek (2009) rozlišuje dva druhy prémie:

1. Periodicky se opakující – tyto prémie jsou závislé na odpracovaném výkonu za určité období. Kritéria pro výši prémie jsou stanovena předem, zpravidla je prémie vázána na splnění daného ukazatele, může se jednat o množství odvedené práce, kvalitu, úspory, efektivní využití zdrojů, splnění stanovených termínů.
2. Jednorázové – do těchto prémie se řadí například bonus, mimořádná odměna. Poskytuje se za mimořádný výkon, iniciativu či mimořádné plnění pracovních úkolů. Prémie může být poskytnuta jak v peněžní, tak v nepeněžní formě (výlet, kulturní akce).

Prémie mohou být vázány na individuální i kolektivní výkon, či na výsledky společnosti. Prémie, které se vztahují na individuální výkon slouží k maximalizaci výkonu jedince, avšak posilují individualismus či může docházet k případnému soupeření mezi zaměstnanci. Prémie vztahující se k týmovému výkonu posilují spolupráci a sdílení

odpovědnosti, jejich nevýhodou je demotivace jedinců s nejlepšími výkony či vznikající napětí v týmu. Prémie vázány na výsledky společnosti posilují pocit spoluodpovědnosti a loajalitu, ale příliš neovlivňují individuální výkon. (Lukášová, 2010)

V zahraničí je uplatňován zvláštní druh prémie, a to prémie manažerů za dlouhodobý výkon. Prémie jsou vypláceny vrcholovému vedení při splnění kritérií, které zohledňují výkon organizace během určitého období, zpravidla trvajících 3 až 5 let. (Koubek, 2009)

### **Podíl na výsledcích hospodaření**

Tato odměna může být v několika formách, a to jako podíl na zisku, podíl na výnosu (např. obratu) a podíl na výkonu (např. úspora nákladů, objem výroby). Nejčastější z těchto tří forem je podíl na zisku, v tomto případě se mezi zaměstnance rozdělí určité pevné procento zisku. Rozdělovaná část zisku zpravidla závisí na velikosti mzdy pracovníka či na jeho postavení v organizační struktuře. Procento může být buď pro všechny pracovníky organizace stejné, nebo se může lišit v závislosti na počtu odpracovaných let, důležitosti pracovního místa či výkonu jedince. (Koubek, 2009)

### **Odměna za úsporu času**

Odměna za úsporu času je poskytnuta zaměstnanci v případě, že odvede množství požadované práce za kratší dobu, než je stanoveno normou. Používá se u dělnických pozic. Odměna se rozděluje na tři typy:

- *Halseyho prémiový systém* – pracovník je odměněn hodinovou mzdou a prémie za úsporu času, která je stanovena jako určité pevné procento hodinového tarifu
- *Rowanův systém* – v tomto případě je pracovník odměněn hodinovou mzdou plus prémie, která již není stanovena pevným procentem z hodinového tarifu, ale závisí na výši procenta uspořenému času
- *Bedauxův systém* – u tohoto systému jsou sledovány normované jednotky měření „B“, výše prémie závisí na počtu „B“ jednotek odpracovaných nad normu během určitého časového úseku. (Lochmannová, 2016)

### **Zaměstnanecké akcie**

Akcie jsou zpravidla poskytovány ředitelům a exekutivním pracovníkům firem. Zapojení těchto pracovníků do vlastnické struktury firmy vzbuzuje v těchto zaměstnancích dlouhodobě vyšší pracovní motivaci. Vlastnictví podílu ve firmě vede u pracovníků

k tomu, že mají vyšší zájem na tom, aby firma prosperovala a jejich akcie tudíž získávaly na hodnotě. (Armstrong, 2007)

Zaměstnanecké akcie se rozšířily hlavně v 50. letech minulého století v USA, kdy došlo ke vzniku a rozvoji systému ESOP – Employee Stock Ownership Plans. Podstata tohoto systému spočívá v investování zaměstnanců do akcií svého podniku. Akcie jsou poté uloženy do speciálního fondu, z kterého jsou zaměstnanci vypláceny důchody či jednorázové odměny v případě odchodu zaměstnance do důchodu. (Polouček, 2009)

### **Příplatky**

Příplatky se rozlišují na dva typy, a to na povinné a nepovinné. U nepovinných příplatků záleží na zaměstnavateli, zda je bude poskytovat svým zaměstnancům, nebo se může jednat o příplatky vyplývající z dohody s odbory. Do nepovinných příplatků se může řadit například příplatek na dopravu do zaměstnání, příplatky na ubytování či příplatek na pracovní oděv. (Koubek, 2009)

Povinné příplatky jsou zakotveny v právních normách, mezi nejčastěji vyplácené povinné příplatky patří (Vybíhal, 2018):

- *Příplatek za práci přesčas* – jeho výše je minimálně 25 % průměrného výdělku
- *Příplatek za práci v noci* – výše tohoto příplatku je minimálně 10 % průměrného výdělku
- *Příplatek za práci v sobotu a neděli* – za práci v sobotu a neděli náleží zaměstnanci příplatek v minimální výši 10 % průměrného výdělku
- *Příplatek za práci ve svátek* – za práci ve státní svátek zaměstnanci náleží dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu vykonané práce ve svátek, přičemž za dobu čerpání náhradního volna zaměstnanci přísluší náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku
- *Příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí* – výše příplatku musí být nejméně 10 % základní sazby minimální mzdy

## **2.2 Zaměstnanecké benefity**

Organizace za odvedenou práci poskytují svým zaměstnancům odměnu ve formě mzdy či platu. Navíc mohou organizace poskytovat svým pracovníkům i tzv. zaměstnanecké benefity. Tyto benefity bývají součástí odměny a většinou nemají přímý vztah k vykonaným výsledkům pracovníků. U poskytování benefitů může však organizace

přihlédnout k délce trvání pracovního poměru, hierarchickému postavení v organizaci či k náročnosti vykonávané práce. (Urban, 2017)

Jak již bylo řečeno, benefity nemají přímý vztah k odvedené práci, organizace poskytuje benefity hlavně pro zvýšení motivace svých zaměstnanců, pro jejich větší spokojenost a získání sounáležitosti s danou organizací. Prostřednictvím benefitů se firma snaží vytvořit podmínky, které pomohou zaměstnancům sladit soukromý a pracovní život. (d'Ambrosová et al., 2014)

Firmy se snaží získat kvalitní a kvalifikované zaměstnance, a právě benefity v tomto hrají podstatnou roli. Balíček benefitů je podstatný rozhodující faktor u zaměstnanců, kteří mají více pracovních nabídek. Proto vhodně zvolený balíček benefitů společně s dobře zvoleným systémem odměňování vede k lepší konkurenceschopnosti na trhu práce při získávání a udržení kvalifikovaných pracovníků. (Macháček, 2010)

Pokud firma neposkytuje tak lákavé benefity, jako její konkurence, nemusí to nutně znamenat ztrátu zaměstnanců. Firma totiž může mít mnohem silnější podnikovou kulturu, která má příznivý dopad na spokojenost zaměstnanců. Avšak začlenění nákladově efektivních benefitů může vést ještě k vyšší přidané hodnotě pro zaměstnance. (Mazin, 2010)

### **2.2.1 Typy zaměstnaneckých benefitů**

U stanovení benefitů, které chce firma poskytovat svým zaměstnancům, je nejprve důležité si říci, co chce benefity firma svým zaměstnancům sdělit a následně se rozhodnout, které benefity bude svým zaměstnancům poskytovat, jakým způsobem a v jaké hodnotě. Benefity by měly přinášet prospěch nejen zaměstnancům, ale i dané organizaci. Firma může zvolit například benefit formou dalšího vzdělávání pracovníků. (d'Ambrosová et al., 2014)

Armstrong (2009) rozřadil benefity do následujících skupin:

- 1) Benefity zaměřené na osobní bezpečnost – do této kategorie patří především zdravotní péče, pojištění, nemocenské dávky, dodatečné odstupné, kariérní poradenství
- 2) Peněžní pomoc – do této skupiny spadají především podnikové půjčky, půjčky na permanentky (jízdenky, kulturní či sportovní permanentky), pomoc splácení hypotéky

- 3) Osobní potřeby – tato skupina zahrnuje benefity jako jsou dávky během mateřské a rodičovské dovolené poskytované nad minimum plynoucí ze zákona, péče o děti v zařízeních zřízených podnikem či poukázky na tuto péči, poradenské služby před odchodem do penze
- 4) Dovolena
- 5) Služební automobily
- 6) Jiné benefity – do této skupiny patří například bezplatné parkování, občerstvení na pracovišti

Mezi nejčastější zaměstnanecké benefity, které organizace svým zaměstnancům poskytují, se řadí (Macháček, 2010):

- Příspěvek na stravování například formou stravenek
- Příspěvek na rozvoj kvalifikace zaměstnanců
- Příspěvek na rekreaci
- Příspěvek na sportovní a kulturní vyžití
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Poskytování darů k významným výročím
- Prodej firemních výrobků a služeb za nižší cenu
- Poskytování občerstvení na pracovišti
- Příspěvek na dopravu do zaměstnání
- Využití služebního automobilu i pro soukromé účely
- Možnost využití firemní školky

### **2.2.2 Způsob poskytování benefitů**

Existují dva způsoby, kterými může organizace poskytovat svým zaměstnancům benefity, a to buď jako jednotný program či využívat diferencovaného přístupu.

*Jednotný program* – jedná se o plošný systém, kde mají všichni zaměstnanci nárok na benefity, které firma nabízí a záleží na každém zaměstnanci, zda možnost čerpání benefitů využije či nikoliv. Výhodou plošné nabídky je možnost uplatnění principu solidarity při poskytování zaměstnaneckých benefitů. Nevýhodou je, že organizace sice nabízí všechny benefity všem zaměstnancům, ale bohužel většinou volí spíše levnější benefity (či v nižší hodnotě) a zároveň takové, které jsou zcela nebo částečně daňově zvýhodněny. (d' Ambrosová et al., 2014)

*Diferencovaný přístup* – u tohoto přístupu se používají tzv. obsahově odlišné balíčky, kdy jednotliví zaměstnanci či skupina zaměstnanců má nárok na určité balíčky benefitů, přičemž musí být dodržena zásada rovnosti a zákazu diskriminace. Pokud jsou balíčky vhodně zvoleny pro jednotlivé skupiny zaměstnanců, může být tento přístup poskytování benefitů velmi motivační. Zatímco mladší skupina zaměstnanců preferuje spíše benefity pro osobní rozvoj, starší skupina pracovníků dává přednost například příspěvkům na zdravotní péči. Poté jsou benefity, které ocení většina zaměstnanců bez ohledu na jejich věk, pohlaví či vzdělání. Jedná se například o delší dovolenou či úrazové pojištění. (d'Ambrosová et al., 2014)

### **2.2.3 Formy benefitů**

U forem benefitů existuje několik možností.

**Jednotný program benefitů a nadstandardní balíček** – standardním balíčkem se rozumí benefity jako zvýhodněné stravování nebo příspěvky na sportovní zařízení a je určen pro všechny zaměstnance podniku. Navíc se poskytuje tzv. nadstandardní balíček, který je určen především pro klíčové zaměstnance, které si chce podnik udržet a zvýšit jejich motivaci a spokojenost. Tito zaměstnanci tedy mají nárok na základní balíček, plus nadstandardní, který může obsahovat například možnost využívat služební automobil i pro soukromé účely, zvýhodněné životní pojištění nebo služební bydlení. (d'Ambrosová et al., 2014)

**Jednotný systém benefitů pro sociálně slabší pracovníky** – tento systém se využívá u firem, kde pracují převážně zaměstnanci na dělnických pozicích s nižšími příjmy. Podstatou je vytvořit takový balíček, který kombinuje různé benefity ve stejné finanční hodnotě pro odlišné skupiny zaměstnanců. (d'Ambrosová et al., 2014)

**Cafeteria system** – jelikož každý zaměstnanec má odlišné potřeby a požadavky, organizace čím dál více začínají využívat právě tento systém, aby dokázaly svým zaměstnancům vyhovět, více je motivovat a udržet ve firmě. Cafeteria systém je totiž založen na, alespoň částečně, flexibilní volbě zaměstnaneckých benefitů. (Nieto, 2014)

Cafeteria system dává možnost zaměstnancům volit z určitého menu v rámci předem daných pravidel firemní nabídky. Výhody mohou být nabízeny v určité struktuře podle odlišných skupin zaměstnanců nebo je dána základní nabídka pro většinu zaměstnanců, ke které si zaměstnanci můžou volit z dalšího menu. Největší výhodou systému je, že si každý může zvolit v rámci předem daného rozpočtu, které benefity mu firma bude

poskytovat. Zaměstnanec si teda může zvolit výhody, které jemu nejvíce vyhovují a zároveň nečerpat výhody, které pro něj nemají velký význam. (Kleibl, Dvořáková, & Šubrt, 2001)

**Systém osobních účtů** – tento systém je také založen na výběru benefitů podle požadavků jednotlivce. Každý zaměstnanec disponuje svým kontem, kde má určitý počet bodů, které může využít na benefity dle vlastního výběru, přičemž si vybírá z předem stanovené nabídky zaměstnaneckých benefitů. Počet bodů na kontě můžou mít všichni zaměstnanci stejný, nebo může být stanoven i diferencovaně. Při výběru benefitů z dané nabídky se nemusí zaměstnanec rozhodovat předem, je limitován pouze objemem bodů na svém kontě. (d'Ambrosová et al., 2014)

Poskytnutí většího množství benefitů nutně neznamená větší spokojenost zaměstnanců, proto je vhodné provádět pravidelné hodnocení systému benefitů a případné opravy s důrazem na efektivitu nákladů a spokojenost zaměstnanců. (d'Ambrosová et al., 2014)

### **2.3 Celková odměna**

Kompenzace za odvedený výkon je jedním s nejdůležitějších faktorů, proč se lidé rozhodnout pracovat právě v dané organizaci. Aby organizace přilákaly a udržely vysoce kvalifikované pracovníky, musí navrhnout takový balíček odměn, který osloví celou řadu lidí, tzn. zabývají se tedy filozofií celkové odměny. (Flynn, Mathis, Jackson, & Valentine, 2015)

Charvát (2006) charakterizuje celkovou odměnu jakou součet peněžních a nepeněžních odměn, přičemž do peněžních odměn řadí základní a proměnlivou odměnu, dále podíl na vlastnictví a zaměstnanecké benefity. Do nepeněžních odměn zahrnuje uznání, příležitost k dalšímu rozvoji a kariéře a kvalitu života zaměstnanců v dané organizaci.

Celková odměna tedy vyjadřuje široké spektrum hmotných i nehmotných odměn, přičemž jednotlivé složky odměn by se měly navzájem doplňovat a slučovat s filozofií, hodnotami a kulturou dané firmy, a tím přispívat k lepším výkonům zaměstnanců. (Wilton, 2016)

## Složky celkové odměny

Armstrong (2009) rozděluje celkovou odměnu na dvě hlavní kategorie, a to na transakční a relační odměny.

Obrázek č. 2 - Složky celkové odměny



Zdroj: Armstrong & Taylor (2015, str. 424)

Na obrázku č. 2 lze vidět rozdělení celkové odměny. Transakční odměny jsou odměny hmotné povahy, vyplývají ze vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Oproti tomu relační, či též nazývané vztahové, jsou odměny nehmotné povahy. Tyto odměny mohou vyplývat z pracovního prostředí a z příležitostí pro další rozvoj pracovníků a jejich kariérní růst. (Armstrong & Taylor, 2015)

## Výhody celkové odměny

Přístup celkové odměny přináší řadu výhod, může se jednat například o (Armstrong, 2009):

- *Větší vliv* – při seskupení více druhů odměn může organizace dosáhnout hlubšího a dlouhotrvající vlivu na motivaci a oddanost pracovníků.
- *Lepší zaměstnanecké vztahy* – vztahy na pracovišti vytvořené pomocí přístupu celkové odměny vedou k optimálnímu využití obou typů odměn (relačních i transakčních), čímž tedy pozitivněji působí na pracovníky organizace.
- *Úspěšné získávání talentů* – pomocí vztahových odměn se organizace na trhu práce od sebe odlišují. Je mnohem složitější napodobit nepeněžní odměňování než peněžní. Proto díky zajímavým relačním odměnám se firmy mohou stát pro uchazeče atraktivnějším zaměstnavatelem a mohou přitahovat a udržet kvalitní a talentované pracovníky.



## Model celkové odměny

Model celkové odměny se skládá ze čtyř kvadrantů, ve kterých jsou zachyceny jak transakční, tak relační odměny. Dále model zachycuje souvislost mezi individuálními a společnými odměnami.

Obrázek č. 3 - Model celkové odměny



Zdroj: Armstrong & Taylor (2015, str. 424)

Na obrázku č. 3 je znázorněn model celkové odměny. Horní kvadranty zachycují transakční odměny, do kterých patří peněžní odměny a zaměstnanecké výhody. Tyto odměny jsou založeny hlavně na peněžní podstatě a jsou snadno kopírovatelné konkurencí při získávání a udržení pracovníků.

Peněžní odměny a zaměstnanecké benefity jsou charakterizovány v předchozích kapitolách. Dolní dva kvadranty zachycují relační odměny, které budou dále krátce charakterizovány.

Relační odměny jsou v modelu rozděleny na dvě skupiny. První skupinou je skupina **Vzdělávání a rozvoj** do které patří například (Armstrong, 2009):

- *Vzdělávání a výcvik* – v současnosti mnoho lidí považuje vzdělávání za jednu z klíčových odměn, jelikož příležitost k učení se, výběru pracovníka do prestižních vzdělávacích kurzů či prohlubování dovedností je silným motivačním faktorem, hlavně v plochých organizačních strukturách, kde

je omezena možnost povýšení, ale stále mají lidé prostor pro rozvoj v horizontální linii

- *Řízení pracovního výkonu* – posuzování a zkoumání výkonu může vést k získání informací pro plánování osobního rozvoje pracovníka a tím tedy k podněcování pro další vzdělávání
- *Rozvoj kariéry* – možnost dalšího růstu je významným motivačním faktorem, proto by organizace měla tuto možnost nabízet svým zaměstnancům pomocí zkušeností, zážitků a vzdělávání

Druhá skupina relačních odměn je skupina **Pracovní prostředí**, tato skupina zahrnuje (Armstrong, 2009):

- *Styl a kvalita vedení* – lídři hrají v organizaci důležitou roli, neboť prostřednictvím lidí musejí zajistit splnění stanovených úkolů, a zároveň musí vytvářet a udržovat příznivé vztahy na pracovišti. Lídři poskytují vztahové odměny jako je uznání, pochvala, pocit odpovědnosti či možnost vykonávat práci, která má smysl.
- *Uznání* – tato odměna je považována za jednu z nejvýznamnějších, pracovníci potřebují mít pocit nejen sebeúcty, ale potřebují být i respektováni okolím. Uznání může být ve formě pozitivní zpětné vazby od manažerů či kolegů, dále ve formě potlesku, zvláštní dovolené nebo cestou do zahraničí.

Relační odměny se oproti transakčním odlišují tím, že jsou těžce napodobitelné, a proto organizaci přinášejí výhody plynoucí z činnosti lidí a lidského kapitálu. Relační odměny zvyšují hodnotu transakčních odměn a jejich skutečná síla se projevuje při kombinaci obou těchto typů odměn. (Armstrong & Taylor, 2015)

## 2.4 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je jednou z personálních činností, která se zabývá zjišťováním, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní stanovené úkoly a požadavky, jaké jsou jeho vztahy s kolegy či zákazníky. Tyto zjištěné informace se dále sdělují jednotlivým zaměstnancům a následně se hledá cesta ke zlepšení jejich výkonu. (Koubek, 2009)

Hodnocení je tedy nástrojem pro řízení pracovního výkonu. Díky hodnocení mohou manažeři kontrolovat, usměrňovat a podněcovat své zaměstnance během vykonávané práce, čímž se snaží dosáhnout požadovaného pracovního výkonu a dlouhodobých cílů organizace. (Šikýř, 2012)

Z hlediska odměňování hraje hodnocení významnou roli, jelikož je základem pro stanovení spravedlivé peněžní odměny. Je tedy primárním nástrojem pro dodržení zásady, že za stejnou práci náleží i stejná odměna. (Armstrong, 2009)

Podle Armstronga (2009, str. 136): „*Hodnocení práce poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových/platových stupňů (tříd) a struktur, pro zařazování prací/pracovních míst do těchto struktur, pro řízení relací mezi pracemi/pracovními místy a odměnami a pro zajišťování zásady stejné odměny za práci stejné hodnoty*“.

U hodnocení existují 3 základní oblasti a to vstup, proces a výstup hodnocení. Vstupem se rozumí vše, co zaměstnanec do práce vkládá, může jít tedy o znalosti či zkušenosti daného pracovníka. Při procesu je hodnocen přístup pracovníka k určitým úkolům, hodnotí se tedy pracovníkovo chování při práci. Výstupem je pracovníkův výkon a měřitelné výsledky. (Hroník, 2006)

#### **2.4.1 Formy hodnocení pracovníků**

Hodnocení pracovníků lze rozlišit na neformální a formální.

##### **Neformální hodnocení**

V případě neformálního hodnocení dochází k průběžnému hodnocení zaměstnance během výkonu jeho práce a je prováděno nadřízeným pracovníkem hodnoceného. Neformální hodnocení probíhá příležitostně, je dáno spíše okamžitou situací, pocitem nadřízeného pracovníka, či jeho momentální náladou. Je součástí každodenního vztahu mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným, kdy nadřízený kontroluje, jak pracovník plní své úkoly a hodnotí jeho chování. Může být v podobě diskuse či porady o pracovních úkolech a problémech související s plněním úkolů. U neformálního hodnocení nedochází většinou k jeho zaznamenávání a zpravidla nebývá příčinou personálního rozhodnutí. (Koubek, 2009)

##### **Formální hodnocení**

Oproti neformálnímu hodnocení je hodnocení formální, které bývá standardizované, pravidelně se opakující a je pro něj charakteristická systematičnost a plánovitost. Během formálního hodnocení dochází k pořizování dokumentů, které se zařazují k osobnímu spisu zaměstnance. Následně se tyto dokumenty používají jako podklad pro další personální činnosti týkající se jak jednotlivců, tak skupin pracovníků. Zvláštní formou formálního hodnocení je příležitostné hodnocení, které může vzniknout při ukončení

pracovního poměru, kdy je nutné zpracovat pracovní posudek, nebo může vzniknout v určitém období pracovní kariéry daného pracovníka. Zpracovává se ale pouze v případě, když není k dispozici dostatek aktuálních výsledků periodického hodnocení. (Koubek, 2009)

U formálního hodnocení tedy dochází k posouzení pracovního výkonu zaměstnance za stanovené období. Během hodnocení manažer se zaměstnancem probírá jeho dosažený výkon, schopnosti, motivaci a podmínky. Výsledná zpráva následně slouží ke stanovení pracovního výkonu na následující období a dále pomáhá manažerovi při rozhodování o odměňování či dalším vzdělávání zaměstnance. (Šikýř, 2012)

Většinou se formální hodnocení provádí pomocí hodnotícího rozhovoru, který má buď zcela, nebo z části standardizovanou formu, tzn. rozhovor probíhá na základě předem stanoveného scénáře, například mohou být předem stanovené otázky, okruh témat či způsob vedení diskuze. (Pilařová, 2008)

Jak již bylo řečeno výše, formální hodnocení je periodické, mělo by být prováděno minimálně jedenkrát ročně, ovšem je třeba brát v úvahu konkrétní povahu práce, podmínky a potřeby jednotlivých organizací. (Koubek, 2009)

#### **2.4.2 Metody hodnocení pracovníků**

Ke zkoumání a posuzování pracovního výkonu lze využít řadu hodnotících metod (Šikýř, 2012):

- *Hodnocení podle stanovených cílů* – tato metoda se využívá zejména u hodnocení specialistů nebo manažerů, kde se sleduje a posuzuje dosažení předem stanoveného cíle.
- *Hodnocení podle stanovených norem* – metoda se uplatňuje především při hodnocení dělníků, kdy dochází k posouzení, jak dělníci plní předem stanovené normy.
- *Hodnocení pomocí stupnice* – jedná se o univerzální metodu, kdy jsou stanovena kritéria např. kvalita práce, množství práce, přítomnost v práci, přičemž ke každému kritériu se přiřazuje určitý stupeň výkonu. Stupnici lze použít jak číselnou, tak i grafickou nebo slovní, případně jejich kombinaci. Tato metoda se může využít i pro sebehodnocení.

- *Hodnocení volným popisem* – opět se jedná o univerzální metodu, většinou využívanou k hodnocení manažerů a specialistů, kdy dochází k popisu výkonu pracovníka hodnoceného dle stanovených kritérií pracovního výkonu.
- *Hodnocení metodou BARS* – tato metoda je založena na stejném principu jako metoda hodnocení pomocí stupnice, ale dochází k hodnocení kritérií pracovního chování, ne kritérií pracovního výkonu.
- *Hodnocení metodou AC/DC* – u této metody dochází k hodnocení pracovního výkonu a odborné způsobilosti klíčových zaměstnanců, tedy manažerů a specialistů. Hodnocení je založeno na individuálním nebo skupinovém řešení případových studií, s cílem prověřit skutečné schopnosti a motivaci daných pracovníků.

## **3 Cíle a metodika**

### **3.1 Cíl**

Hlavním cílem této práce je na základě analýzy a zhodnocení současného systému odměňování ve vybrané organizaci navrhnout možné změny, které by přispěly ke zlepšení daného systému.

### **3.2 Metodika**

Teoretická část této práce obsahuje informace týkající se odměňování, systému odměňování a hodnocení práce. Pro získání potřebného množství těchto informací byla využita odborná literatura a internetové zdroje. Všechny použité zdroje jsou uvedeny v seznamu literatury, který se nachází v závěru práce.

Praktická část se zaměřuje na analýzu a zhodnocení systému odměňování zvoleného podniku. Pro tuto práci byla vybrána akciová společnost HOCHTIEF CZ. V úvodu praktické části je tedy stručně charakterizován tento podnik, kde se vycházelo převážně z internetových stránek společnosti. Součástí charakteristiky jsou i základní ekonomické údaje společnosti, které byly získány z výročních zpráv společnosti, zveřejněných na webových stránkách [www.justice.cz](http://www.justice.cz). V této kapitole je též zachycen i vývoj rentability, která byla vypočítána jako podíl čistého zisku a vlastního kapitálu.

Dále je v práci popsána analýza lidského kapitálu společnosti. V této části se vychází převážně z výročních zpráv společnosti, hlavně z výroční zprávy za rok 2017, která je zveřejněna jako nejaktuálnější. Součástí kapitoly je i vývoj průměrné hrubé mzdy ve společnosti HOCHTIEF CZ, kdy průměrná hrubá mzda byla vypočítána jako podíl měsíčních mzdových nákladů a průměrného přepočteného počtu zaměstnanců. Následně je průměrná mzda porovnána s konkurenčními podniky, kdy pro její výpočet se vycházelo z výročních zpráv konkurentů, které jsou dostupné též na [www.justice.cz](http://www.justice.cz).

Další kapitola je soustředěna na systém odměňování zaměstnanců ve firmě HOCHTIEF CZ. V této kapitole jsou popsány mzdy, používané ve společnosti a další složky odměny, přičemž se vycházelo převážně z interních materiálů společnosti, konkrétně z kolektivní smlouvy, pravidel odměňování a benefitů.

Poslední část práce je věnována dotazníkovému šetření, jehož cílem bylo získat názor zaměstnanců společnosti na systém odměňování. Dotazník je tvořen celkem 18 otázkami, které mají jak otevřenou, tak uzavřenou formu a bude rozposlán všem THP firmy

HOCHTIEF CZ. Na základě analýzy systému odměňování společnosti HOCHTIEF CZ a názorů zaměstnanců získaných z dotazníkového šetření, budou v závěru práce vypracována doporučení, která by mohla přispět ke zlepšení daného systému.

## **4 Praktická část**

Následující pasáž o rozsahu 37 stran obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.



## 5 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo na základě analýzy a zhodnocení současného systému odměňování ve vybrané organizaci navrhnout možné změny, které by přispěly ke zlepšení daného systému.

Práce se skládá ze dvou částí, z literární rešerše a praktické části. Literární rešerše shrnuje informace potřebné k pochopení dané problematiky. Čtenář je zde seznámen s jednotlivými mzdovými formami, zaměstnaneckými benefity, hodnocením práce a složením celkové odměny.

Praktická část se zaměřuje na systém odměňování akciové společnosti HOCHTIEF CZ, která je jednou z předních stavebních firem v České republice. Tato část práce obsahuje charakteristiku společnosti HOCHTIEF CZ, analýzu lidského kapitálu, popis současného systému odměňování, vyhodnocené dotazníkové šetření a návrhy možných změn vedoucí ke zlepšení systému odměňování. Ke zpracování praktické části byly využity informace z výročních zpráv společnosti, interních materiálů upravující odměňování, z rozhovorů s personálním ředitelem společnosti a z dotazníkového šetření.

Z analýzy a zhodnocení současného systému odměňování bylo zjištěno, že základní mzda zaměstnanců může mít úkolovou, akordní, měsíční, tarifní nebo hodinovou formu. Mimo základní mzdu se celková odměna zaměstnanců skládá ze zaměstnaneckých benefitů, odměn a příplatků vyplývajících ze zákona. Na základě rozhovoru s personálním ředitelem bylo zjištěno, že zaměstnanci vedou se svým přímým nadřízeným hodnotící rozhovor. Tento rozhovor probíhá 4x ročně a slouží k vyhodnocení individuálních cílů a stanovení cílů nových. Na základě tohoto hodnocení je pak zaměstnanec odměňován odměnou za plnění individuálních cílů.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 259 THP, z toho 73 % byli muži, zbytek ženy. Toto rozdělení odpovídá rozdělení zaměstnanců ve společnosti. Na základě šetření bylo zjištěno, že se systémem odměňování je velmi nebo spíše spokojeno 77 % zaměstnanců. Stejně procento zaměstnanců je spokojeno i s výší své peněžní odměny. Dále z dotazníkového šetření vyplynulo, že 79 % zaměstnanců je spokojeno se současnými benefity, ale zároveň vidí v oblasti benefitů prostor pro zlepšení.

Na základě analýzy a zhodnocení systému odměňování společnosti HOCHTIEF CZ a dotazníkového šetření byly vytvořeny návrhy změn, které by mohly přispět ke zlepšení současného systému odměňování. Konkrétně se jedná o vytvoření přehledného systému

podle pracovních pozic. Systém spočívá v rozdělení zaměstnanců do jednotlivých skupin, podle vykonávané pozice ve firmě. Díky tomuto rozdělení by zaměstnanec měl k dispozici přehled o složení jeho celkové odměny a nemusel by složitě dohledávat všechny složky odměny v několika různých interních dokumentech.

Další návrh je spojený s formou poskytování benefitů ve firmě. Místo plošného systému poskytování benefitů by byl zaveden systém cafeteria, ve kterém by si zaměstnanci mohli vybírat benefity dle vlastních představ, což by mohlo vést i k jejich vyšší spokojenosti. V tomto návrhu je stanoven i kompromis mezi systémem cafeteria a současným plošným systémem poskytování benefitů. Tento kompromis spočívá v poskytnutí benefitu bonus swap, kdy by zaměstnanci mohli část své mzdy převést na benefitní body, které by mohli čerpat za benefity dle svých představ. Společnost HOCHTIEF CZ by tedy nabízela benefity stále plošně, ale navíc by ke svým současným benefitům přidala bonus swap.

Posledním návrhem je stanovení odměn nebo úprava současných odměn, která by vedla ke zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců. Návrh se týká především vyšší hodnoty stravenek, možnosti práce z domova, příspěvku na sport a stylu vedení.

Je nutné podotknout, že stanovené návrhy jsou pouze doporučením pro společnost HOCHTIEF CZ, záleželo by teda na ni, zda by tyto návrhy realizovala či nikoliv.

## **I. Summary**

The main aim of this diploma is to suggest possible changes of the system of remuneration in chosen company on the ground of analysis and evaluation of given system.

The theoretical part includes information needed to understand given issue. Reader is acquainted with individual wage forms, employees' benefits, job evaluation and structure of total reward.

The practical part is focused on the system of remuneration in company HOCHTIEF CZ. At first the company is briefly introduced. Part of this introduction is description of development of basic economic indexes in the last five years. Then it is made analysis of company's human capital. Next it is analysed current system of remuneration and evaluated questionnaire survey between company employees.

In the end of this diploma there are suggested possible changes based on the analysis and evaluation of the system of remuneration in HOCHTIEF CZ and questionnaire survey, which could contribute to improvement of current the system of remuneration.

Keywords: remuneration, employee benefits, human capital, wage

## II. Seznam použitých zdrojů:

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Grada Publishing, a.s.
- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Grada Publishing, a.s.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Grada Publishing, a.s.
- benefity.cz. (2019, Copyright). Benefity.cz - Cafeterie BENEFITY. Získáno 7. duben 2019, z <https://www.benefity.cz/cz/pro-zamestnavatele/cafeterie-benefity.html>
- d'Ambrosová, H., Čornejová, H., Leštinská, V., Pelech, P., Schmied, Z., Stýblo, J., ... Valenta, J. (2014). *Abeceda personalisty*. ANAG.
- Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. C. H. Beck.
- EUROVIA CS, a.s. (2018, Copyright). STAVEBNÍ MISTR | Eurovia. Získáno 7. duben 2019, z [www.eurovia.cz](http://www.eurovia.cz) website: <https://www.eurovia.cz/cs/kariera/pozice/stavebni-mistr-2>
- Flynn, W. J., Mathis, R. L., Jackson, J. H., & Valentine, S. R. (2015). *Healthcare Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Hochtief. (2015a, Copyright). Divize | HOCHTIEF. Získáno 20. březen 2019, z <http://www.hochtief.cz/kdo-jsme/divize>
- Hochtief. (2015b, Copyright). Historie a profil | HOCHTIEF. Získáno 20. březen 2019, z <http://www.hochtief.cz/kdo-jsme/hochtief-cz/historie-a-profil>
- Hochtief. (2015c, Copyright). Organizační struktura | HOCHTIEF. Získáno 20. březen 2019, z <http://www.hochtief.cz/kdo-jsme/hochtief-cz/organizacni-struktura>
- Hochtief. (2015d, Copyright). Skupina HOCHTIEF | HOCHTIEF. Získáno 19. březen 2019, z <http://www.hochtief.cz/kdo-jsme/skupina-hochtief>
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků: Vedení lidí v praxi*. Grada Publishing, a.s.

- Charvát, J. (2006). *Firemní strategie pro praxi*. Grada Publishing, a.s.
- ICT Pro s. r. o. (2019, Copyright). Kurz Leadership v kostce (MNGM6) | ICT Pro.  
Získáno 7. duben 2019, z <https://www.skoleni-softskills.cz/kurz/Leadership-v-kostce-MNGM6.aspx>
- Jindra, J., & Michalíková, R. M. (2012). *Pedagog = manažer? Výukový materiál k Funkčnímu studiu – informace, metody*. Národní institut pro další vzdělávání.
- Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. C. H. Beck.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing, a.s.
- Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Management Press.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Grada Publishing, a.s.
- Lochmannová, A. (2016). *Personalistika: Základy personalistiky*. Computer Media.
- Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Grada Publishing, a.s.
- Macháček, I. (2010). *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. C. H. Beck.
- Mazin, R. (2010). *The Employee Benefits Answer Book: An Indispensable Guide for Managers and Business Owners*. John Wiley & Sons.
- Ministerstvo práce a sociálních věcí, Odbor 62, M. (2018, listopad 28). MPSV.CZ : Přehled o vývoji částek minimální mzdy [Text]. Získáno 6. prosinec 2018, z <https://www.mpsv.cz/cs/871>
- MPSV, Č. (2009). MPSV.CZ : Minimální a zaručená mzda [Text]. Získáno 10. březen 2019, z <https://www.mpsv.cz/cs/7667>
- Nieto, M. L. (2014). *Human Resource Management*. Macmillan International Higher Education.

- Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Grada Publishing, a.s.
- Polouček, S. (2009). *Peníze, banky, finanční trhy*. C. H. Beck.
- Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Grada Publishing, a.s.
- Šubrt, B. (2014). *Obsluha mzdy a platu*. ANAG.
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků*. Grada Publishing, a.s.
- Vybíhal, V. (2018). *Mzdové účetnictví 2018: praktický průvodce*. Grada Publishing, a.s.
- Wilton, N. (2016). *An Introduction to Human Resource Management*. SAGE.
- Zákon č. 262/2006 Sb. (zákoník práce). *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění*.

### **III. Seznam obrázků a tabulek**

#### **Obrázky**

|  |    |
|--|----|
| Obrázek č. 1 - Schéma odměňování podle přínosu ..... | 10 |
| Obrázek č. 2 - Složky celkové odměny .....           | 18 |
| Obrázek č. 3 - Model celkové odměny .....            | 19 |

#### **Tabulky**

|   |   |
|---|---|
| Tabulka č. 1 – Vývoj minimální mzdy v ČR..... | 6 |
|---|---|

## **IV. Seznam příloh**

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| Příloha č. 1 - Dotazník ..... | 35 |
|-------------------------------|----|



## V. Přílohy

Příloha č. 1 - Dotazník

Vážení pracovníci, chtěla bych Vás poprosit o vyplnění krátkého dotazníku, který bude součástí mé diplomové práce na téma „Systém odměňování pracovníků ve vybrané organizaci“. Dotazník je anonymní a bude sloužit pouze pro účely mé práce. Celkově se skládá z 18 otázek a jeho vyplnění by Vám nemělo zabrat více než 5 minut. U každé otázky vyberte, prosím, pouze jednu odpověď, pokud není stanoveno jinak.

Předem mockrát děkuji za Váš čas věnovaný vyplnění dotazníku.

Denisa Machoňová

Ekonomická fakulta, JČU v Českých Budějovicích

- 1) Jste spokojen/a se systémem odměňování? (tj. systém zahrnující peněžní i nepeněžní odměnu, který by měl být v souladu s náročností Vámi vykonávané práce, vzděláním, odpovědností apod.)**
  - a) Velmi spokojen/a
  - b) Spíše spokojen/a
  - c) Spíše nespokojen/a
  - d) Velmi nespokojen/a
  
- 2) Pokud jste zaškrtnli v předchozí otázce „spíše nespokojen/a“ či „velmi nespokojen/a“, měli byste nějaký návrh na zlepšení?**  
Vaše odpověď:
  
- 3) Přejde Vám systém odměňování spravedlivý?**
  - a) Ano
  - b) Ne
  - c) Nedokážu posoudit
  
- 4) Jste spokojen/a s výší Vaší peněžní odměny?**
  - a) Velmi spokojen/a
  - b) Spíše spokojen/a
  - c) Spíše nespokojen/a
  - d) Velmi nespokojen/a

- 5) Víte, z čeho se skládá Vaše celková odměna? (lze zaškrtnout více odpovědí)
- a) Základní mzda
  - b) Vzdělávání
  - c) Odměna za plnění cílů
  - d) Uznání, pochvala
  - e) Zaměstnanecké benefity
  - f) Zákonné příplatky
  - g) Styl vedení
  - h) Podniková kultura
  - i) Rozvoj kariéry
- 6) Víte, že v roce 2018 došlo ve firmě HOCHTIEF CZ ke změně v odměňování týkající se ročních odměn?
- a) Ano vím
  - b) Ne nevím
- 7) Pokud víte, že došlo ke změně, jste s touto změnou spokojen/a? (pokud ne, otázku přeskočte)
- a) Ano
  - b) Ne
- 8) Vyhovuje Vám, jaké zaměstnanecké benefity firma nabízí?
- a) Ano
  - b) Ne
- 9) Uvítal/a byste ještě nějaké další benefity, které by firma mohla poskytovat? (pokud ano, prosím, uveďte které, pokud ne, tuto otázku přeskočte)  
Vaše odpověď:
- 10) Uvítal/a byste možnost vybrat si benefity dle Vašich představ? (každému zaměstnanci by byla přidělena finanční částka, v rámci které by si mohl vybrat výhody z řady nabízených benefitů dle vlastní volby)
- a) Rozhodně ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Rozhodně ne
- 11) Preferoval/a byste navýšení základní mzdy na úkor všech dosud poskytovaných benefitů?
- a) Ano
  - b) Ne

**12) Váš nadřízený provádí čtyřikrát ročně hodnotící rozhovor. Má vliv toto hodnocení na Vaši odměnu?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

**13) Jak důležité jsou pro Vás následující faktory? (1 – velmi důležité, 2 – méně důležité, 3 - nedůležité)**

|                             | <b>1</b>                 | <b>2</b>                 | <b>3</b>                 |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Mzda                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Zaměstnanecké benefity   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Vztahy na pracovišti     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Náplň práce              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e) Uznání, pochvala         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f) Možnost kariérního růstu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g) Styl vedení              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**14) Myslíte si, že přítomnost těchto faktorů je pro Vás dostatečná? (1 – faktor je dostatečně přítomen, 2 – faktor je z části přítomen, 3 – faktor není dostatečně přítomen)**

|                             | <b>1</b>                 | <b>2</b>                 | <b>3</b>                 |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Mzda                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Zaměstnanecké benefity   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Vztahy na pracovišti     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Náplň práce              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e) Uznání, pochvala         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f) Možnost kariérního růstu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g) Styl vedení              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**15) Jste:**

- a) Žena
- b) Muž

**16) Váš věk:**

- a) 18-25 let
- b) 26-35 let
- c) 36-45 let
- d) 46-55 let
- e) 56 a více let

**17) Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:**

- a) Základní
- b) Střední s výučním listem
- c) Střední s maturitou
- d) Vyšší odborné
- e) Vysokoškolské

**18) Jak dlouho ve firmě pracujete?**

- a) Méně než 1 rok
- b) 1-3 roky
- c) 4-6 let
- d) 7-9 let
- e) 10 a více let