

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Institut vzdělávání a poradenství**

**Katedra pedagogiky**



**Česká zemědělská  
univerzita v Praze**

**Motivace zaměstnanců formou odměňování a benefitů  
ve vybrané organizaci**

**Bakalářská práce**

**Autor: Martina Přibáňová**

**Vedoucí práce: Ing. Kateřina Tomšíková, Ph.D.**

**2022**

## **Zadávací list**

## ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

### **Motivace zaměstnanců formou odměňování a benefitů ve vybrané organizaci**

vypracovala samostatně a citovala jsem všechny informační zdroje, které jsem v práci použila a které jsem rovněž uvedla na konci práce v seznamu použitých informačních zdrojů.

Jsem si vědoma, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.

Jsem si vědoma, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to i bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Svým podpisem rovněž prohlašuji, že elektronická verze práce je totožná s verzí tištěnou a že s údaji uvedenými v práci bylo nakládáno v souvislosti s GDPR.

V ..... dne .....

.....  
(podpis autora práce)

## **PODĚKOVÁNÍ**

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce, Ing. Kateřině Tomšíkové, Ph.D., za odbornou pomoc, připomínky a rady a zároveň i za její ochotu a vstřícnost.

Poděkování patří také zaměstnancům Generálního ředitelství cel, kteří mi byli ochotni prostřednictvím dotazníkového šetření a individuálního rozhovoru poskytnout aktuální informace pro zpracování této bakalářské práce.

## **Abstrakt**

Bakalářská práce na téma „Motivace zaměstnanců formou odměňování a benefitů ve vybrané organizaci“ byla zaměřena v teoretické části na charakteristiku pojmů týkajících se obecně personalistiky. V teoretické části se kapitoly zabývaly řízením lidských zdrojů, lidským kapitálem, motivací a teoriemi, ze kterých motivace vychází, motivačními faktory a v neposlední řadě také odměňováním zaměstnanců s důrazem na benefity. Použitou metodou v této části práce byla metoda analýzy informací z odborných monografií a vybraných elektronických zdrojů.

V praktické části bakalářské práce byla použita metoda dotazníkového šetření provedeného na odboru Informatiky Generálního ředitelství cel a metoda individuálního hloubkového rozhovoru s pracovníci personálního oddělení uvedené organizace. Pomocí analytické metody a komparace výsledků bylo možné navrhnout či doporučit zlepšení v organizaci. Šetření prokázalo převážně pozitivní reakce zaměstnanců v oblasti atmosféry na pracovišti, zpětné vazby od nadřízeného, ale i zájem o zvyšování či rozšiřování kvalifikace, naopak nespokojenost zaměstnanci uvedli v oblasti hodnocení a odměňování a navrhli také vylepšení v nabídce benefitů.

## **Klíčová slova**

motivace, benefity, pracovní výkon

## **Abstract**

The bachelor's thesis on the topic "Employee motivation in the form of compensation and benefits in the selected organization" was focused in the theoretical part on the characteristics of concepts related to human resources in general. In the theoretical part, the chapters dealt with human resource management, human capital, motivation, and the theories on which motivation is based, motivational factors and, last but not least, employee remuneration with an emphasis on benefits. The method used in this part of the work was the method of analysis of information from professional monographs and selected electronic sources.

In the practical part of the bachelor's thesis, the method of a questionnaire survey conducted at the Department of Informatics of the General Directorate of Customs and the method of individual in-depth interview with an employee of the personnel department of the mentioned organization were used. Using the analytical method and comparing the results, it was possible to suggest or recommend improvements in the organization. The survey showed mostly positive reactions of employees in the area of the atmosphere in the workplace, feedback from a superior, but also interest in increasing or expanding qualifications, on the other hand, employees stated dissatisfaction in the area of evaluation and remuneration and also suggested improvements in the offer of benefits.

## **Keywords**

motivation, benefits, work performance

# OBSAH

ÚVOD .....	9
TEORETICKÁ VÝCHODISKA	
1 Cíl a metodika .....	10
1.1 Cíl práce .....	10
1.2 Metodika .....	10
2 Řízení lidských zdrojů .....	11
2.1 Řízení lidských zdrojů – charakteristika .....	11
2.2 Personální práce .....	12
2.3 Lidský kapitál .....	13
2.3.1 Pojetí lidského kapitálu .....	13
2.3.2 Intelektuální kapitál .....	14
2.3.3 Řízení lidského kapitálu vs. řízení lidských zdrojů .....	14
2.3.4 Profil vybraných oblastí řízení lidského kapitálu .....	15
3 Motivace .....	17
3.1 Charakteristika motivace .....	17
3.2 Proces motivace .....	17
3.3 Typy motivace .....	18
3.4 Výběr teorií motivace .....	19
3.4.1 Teorie instrumentality .....	19
3.4.2 Teorie zaměřené na obsah (na potřeby) .....	19
3.4.3 Teorie zaměřené na proces (kognitivní) .....	20
3.5 Motivační faktory .....	21
3.6 Motivace a peníze .....	23
4 Odměňování pracovníků .....	24
4.1 Cíle odměňování .....	25

4.2	Řízení odměňování.....	25
4.3	System odměňování .....	25
4.4	Formy odměňování za práci.....	26
4.5	Hodnocení práce.....	27
4.6	Benefity / zaměstnanecké výhody.....	27
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b>		
5	Vlastní šetření .....	31
5.1	Celní správa České republiky.....	31
5.1.1	Historie Celní správy ČR.....	31
5.1.2	Kompetence Celní správy ČR.....	31
5.1.3	Organizační struktura Celní správy ČR.....	32
5.2	Dotazníkové šetření.....	32
5.3	Individuální hloubkový rozhovor s personalistkou.....	44
5.4	Zhodnocení výsledků šetření.....	47
6	Vlastní doporučení .....	50
<b>ZÁVĚR</b> .....		52
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....		54
<b>SEZNAM GRAFŮ</b> .....		56
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....		56
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....		56
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....		57



## ÚVOD

Motivace zaměstnanců je jedním ze zásadních témat každé firmy či organizace, a to především proto, že má nesporný vliv na jejich spokojenost a také na kvalitu a efektivitu jimi odváděné práce. Předpokladem úspěšného podnikání jsou tak z velké části právě dobře motivovaní zaměstnanci.

Urban (2017, s. 9) ve své knize zmiňuje, že při hledání cesty k účinné motivaci zaměstnanců je třeba odpovědět si především na to, čím zaměstnance motivovat – co jim nabídnout výměnou za jejich pracovní úsilí a nasazení – a také jak zacházet s finančními a jinými motivačními nástroji, tedy kdy a jak je použít.

Zatímco odměňování zahrnuje především finanční složky, veliké oblibě se také těší nejrůznější zaměstnanecké výhody neboli benefity, které firma zaměstnancům poskytuje nad rámec mzdy či platu. Tyto nepochybně přilákají do firmy více zájemců o zaměstnání a zároveň si firma udržuje svoji atraktivitu. Značně důležitou stránkou benefitů je taktéž podpora soukromého a rodinného života zaměstnanců, jejich volného času, zábavy a také vzdělávání.

Téma mojí bakalářské práce „Motivace zaměstnanců formou odměňování a benefitů ve vybrané společnosti“ má za úkol přiblížit problematiku týkající se personalistiky, odměňování a poskytování benefitů v konkrétní společnosti a také spokojenost zaměstnanců s těmito.

V teoretické části bakalářské práce se zaměřuji na charakteristiku pojmů „řízení lidských zdrojů“, „motivace“, „odměňování“ a „benefity“ a na přiblížení souvislostí s těmito pojmy spojenými, objasňuji některé motivační teorie a benefity jako součást nepeněžní formy odměňování zaměstnanců.

V praktické části představuji Celní správu ČR, kde jsem se rozhodla udělat analýzu systému odměňování, průzkum spokojenosti zaměstnanců týkající se odměňování a benefitů. Výstupem dotazníkového šetření a individuálního rozhovoru s personalistkou uvedené organizace jsou návrhy na zlepšení zjištěných nedostatků.

# **TEORETICKÁ VÝCHODISKA**

## **1 Cíl a metodika**

### **1.1 Cíl práce**

Hlavním cílem bakalářské práce byla vlastní doporučení či návrhy na další možné zlepšení v oblasti motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci. Teoretická část byla zaměřena na charakteristiku pojmů týkajících se obecně personalistiky, se zaměřením na motivaci a její teorie a odměňování, s důrazem na poskytování benefitů.

### **1.2 Metodika**

V teoretické části práce byla použita metoda analýzy informací z odborných monografií a vybraných elektronických zdrojů. Praktická část vycházela především z vlastního výzkumu s využitím dotazníkového šetření u zaměstnanců vybrané organizace ve státním sektoru a z individuálního rozhovoru s pracovníkem personálního oddělení. Na základě komparace získaných informací byla navržena další doporučení.

## **2 Řízení lidských zdrojů**

Armstrong (2007, s. 27) ve své knize definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí pracujících v organizaci, kteří jak individuálně, tak kolektivně pomáhají dosahovat stanovených cílů dané organizace.

Bartošová, Bartoš (2011, s. 48) uvádí, že primárním zdrojem řízení lidských zdrojů je zabezpečení výkonnosti organizace a snaha o její neustálé zlepšování právě prostřednictvím lidských zdrojů, tedy výkonných a dobře motivovaných pracovníků. To je možné naplnit prostřednictvím konkrétních personálních činností, např. vytvářením a podrobnou analýzou pracovních míst, plánováním lidských zdrojů, výběrem a přijímáním vhodných pracovníků, následnou adaptací, dále jejich rozvojem a vzděláváním, odměňováním a motivováním a také vytvářením vhodných pracovních podmínek. Za sekundární zdroj pak považují rozvoj lidských zdrojů, zabezpečení kvality jejich pracovního života a s tím spojenou spokojenost, podílení se pracovníků na řízení organizace, ale také budování kvalitních pracovních vztahů a vytváření dobrého povědomí o organizaci.

Dvořáková (2012, s. 115-116) klade důraz na celkové cíle organizace, od kterých by se pak měla odvíjet strategie řízení lidských zdrojů. S tím souvisí zohlednění interních i externích podmínek organizace, podmínek na ni kladených a v souvislosti s tím očekávání a potřeby zaměstnanců. Dvořáková (2012, s. 4) konstatuje, že v řízení lidských zdrojů nefungují žádné neměnné poučky či vzorce, ale spíše se vychází z osvědčených postupů, zásad a zkušeností.

### **2.1 Řízení lidských zdrojů – charakteristika**

Armstrong (2007, s. 32-33) shrnuje pojetí řízení lidských zdrojů jako:

- rozličné, plynoucí z rozmanitosti personální práce,
- strategické a zároveň propojující,
- zaměřené na pracovníky s jejich oddaností a angažovaností,
- vycházející z podstaty zacházení s lidmi jako s aktivy či bohatstvím,
- zaměřující se spíše na individuální přístup k zaměstnancům, zároveň však dbající na shodu zaměstnavatelů se zaměstnanci,

- zajišťující prioritu liniovým manažerům v praktickém řízení lidských zdrojů,
- orientované na podnikové hodnoty.

## 2.2 Personální práce

Součástí řízení lidských zdrojů v organizaci je personální práce. Ta využívá nástrojů pro vhodnou motivaci zaměstnanců, kteří tak mají snahu uplatnit svůj potenciál ve prospěch rozvoje organizace. Pro tu jsou kvalitní pracovníci velkým přínosem (Unium.cz, 2022).

Personální práce v organizacích spadá pod personální útvary či oddělení. Ty zastávají především administrativní činnosti spojené s lidmi v pracovním procesu, a to zvláště se zaměřením na:

- Analýzu pracovních podmínek, náplň práce a vymezení požadavků na jednotlivé zaměstnance.
- Plánování počtu pracovníků tak, aby pokryl strukturu a procesy dané organizace.
- Výběr, přijímání a následnou adaptaci zaměstnanců.
- Získávání a rozmisťování pracovníků z vnitřních lidských zdrojů, tedy formou povýšení či zařazení na jinou pracovní pozici, případně na jiné pracoviště.
- Vytváření pracovních podmínek a s tím spojenou organizaci práce.
- Zajišťování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, tedy proškolení zaměstnanců v této oblasti.
- Řízení pracovního výkonu zaměstnanců a s tím spojené jejich hodnocení.
- Vzdělávání zaměstnanců z důvodu zvyšování jejich kvalifikace.
- Odměňování a zaměstnanecké benefity, tedy plat a mzdy zaměstnanců a další poskytování výhod v souladu s podmínkami zaměstnavatele.
- Funkci pracovních vztahů a možnosti ovlivňování a vyjednávání vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.
- Sociální rozvoj v organizaci a jeho dopad na pracovní vztahy, vytváření podmínek vnějších i vnitřních pro zabezpečení sociálních potřeb zaměstnanců.
- Interní komunikaci v organizaci a s tím spojené informování zaměstnanců o vnitřním dění.

- Personální informační systém zpracovávající osobní informace zaměstnanců a poskytující jim informace o těchto údajích (Dvořáková, 2012, s. 20).

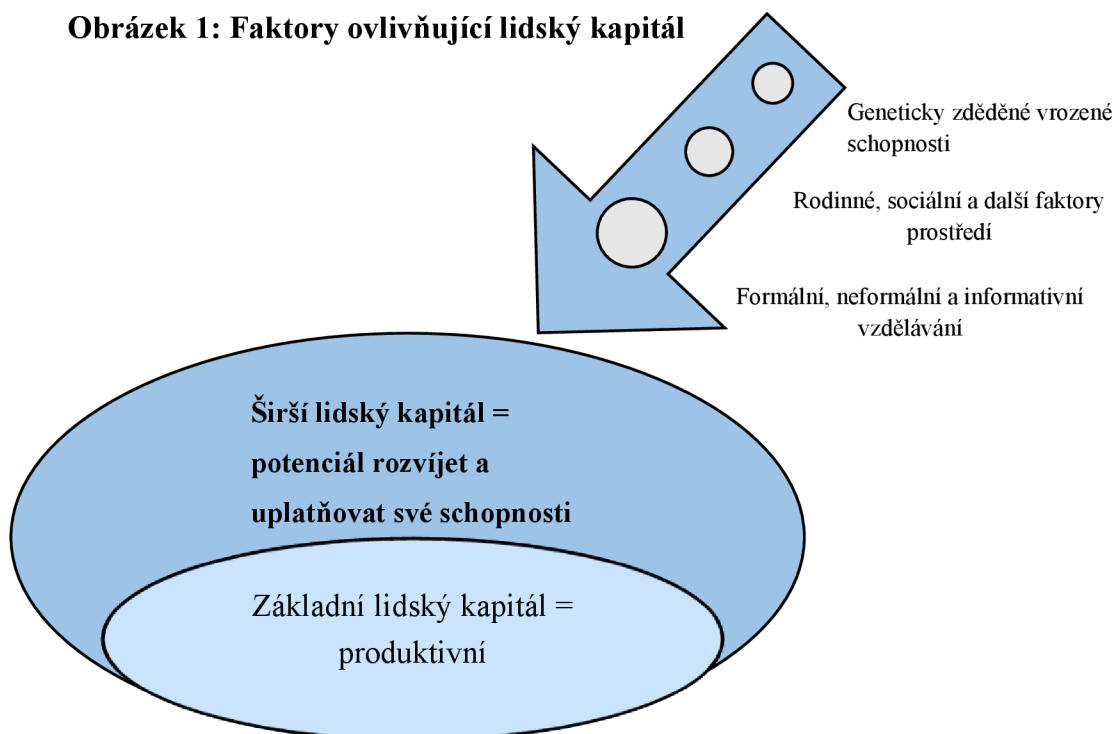
## 2.3 Lidský kapitál

### 2.3.1 Pojetí lidského kapitálu

Armstrong (2007, s. 50) popsal lidský kapitál jako kombinaci inteligence, znalostí, dovedností a zkušeností jedinců, kteří pomocí těchto faktorů pomáhají organizaci plnit cíle a zároveň ji dále rozvíjet.

Oproti dřívějšímu vymezení lidského kapitálu se postupně začal lidský kapitál dělit na dvě spolu úzce související části, které však lze zároveň odlišit. Hovořit můžeme jak o základním lidském kapitálu, tedy o produktivních schopnostech a vlastnostech, tak o širším lidském kapitálu, jenž nám tyto složky umožňuje uplatnit. Uvedený základní kapitál lze charakterizovat jako schopnosti získávat a rozvíjet dovednosti, umět plánovat či rozvrhovat činnosti, avšak i přes jejich existenci tím nemusí být zaručena vysoká úroveň lidského kapitálu, nemá-li jedinec předpoklad tyto schopnosti dále rozvíjet a uplatnit (Mazouch, Fišer, 2011, s. 1)

**Obrázek 1: Faktory ovlivňující lidský kapitál**



Zdroj: Mazouch, Fišer, 2011, s. 2

### 2.3.2 Intelektuální kapitál

Veškeré rozpětí a toky znalostí, jimiž organizace disponuje, jsou zahrnuty pod pojem „intelektuální kapitál“, který lze rozčlenit do složek lidského kapitálu, organizačního kapitálu a sociálního kapitálu (Obst a kol., 2006, s. 37).

- Lidský kapitál – jsou reálné znalosti, schopnosti a také dovednosti zaměstnanců.
- Organizační kapitál – jsou znalosti nedílně spjaté s organizací a jsou ukládány do databází, manuálů apod.
- Sociální kapitál – je souhrn znalostí vzájemných vztahů uvnitř organizace, ale i mimo ni (Armstrong, 2007, s. 51-52).

### 2.3.3 Řízení lidského kapitálu vs. řízení lidských zdrojů

Armstrong (2007, s. 48-49) vysvětluje rozdílnost pojmů „řízení lidského kapitálu“ a „řízení lidských zdrojů“, a to navzdory tomu, že se tyto dva koncepty vzájemně prolínají. Mayo zastává názor, že rozdíl spočívá v chápání řízení lidského kapitálu jako aktiv a bohatství, zatímco řízení lidských zdrojů naopak jako nákladů. S tím se v podstatě ztotožňuje Kearns, který lidský kapitál vidí jako přidanou hodnotu a lidské zdroje jako podstatné náklady, na základě čehož by měly být řízeny.

Obst a kol. (2006, s. 37) považují řízení lidského kapitálu za nejvyšší úroveň v řízení lidských zdrojů. To vychází z personálních činností a ze struktury řízení lidských zdrojů, přičemž obojí předpokládá řízení lidí. Avšak takzvaní znalostní pracovníci (např. učitelé, právníci, lékaři, architekti a další) disponují ve svém oboru charakteristickými znalostmi a dovednostmi a často bývají odborněji zaměřeni než manažer. Nelze je tedy řídit příkazy ani klasickou kontrolou, manažer je často nucen věřit v nejlepší výkon takového pracovníka a zároveň ho musí k perfektnímu výkonu správně motivovat. Úspěchy i neúspěchy organizací úzce souvisejí právě s kompetencemi zaměstnanců, pro organizace tedy platí kompetenční pravidlo.

Dalším důležitým hlediskem řízení lidského kapitálu jsou vize a strategie organizace. Zatímco strategie zohledňuje dlouhodobé cíle a stanovené organizační hodnoty, vize představuje podstatu organizace, tedy kým je, čím se zabývá, jakým se ubírá směrem a také jaké kroky pro to činí. V organizaci nesmí chybět především efektivní

komunikace a sjednocené cíle pracovníků i organizace, a to hlavně proto, aby mohla být strategie úspěšně naplňována (Obst a kol., 2006, s. 38).

#### **2.3.4 Profil vybraných oblastí řízení lidského kapitálu**

##### **Vytváření pracovních míst a jejich analýza**

Pro zabezpečení organizačních cílů a zároveň i pro potřeby pracovníka se v organizaci vytvářejí pracovní místa, která zařazují pracovníky do struktury organizace a stanovují jim odpovědnosti a úkoly. Vypracovává se takzvaný profil pracovního místa, jehož součástí je analýza pracovního místa. Ta jednak popisuje dané pracovní místo a zároveň ho i specifikuje. V popisu je především název konkrétního pracovního místa, charakteristika práce a povinnosti pracovníka, vybavení, pracovní podmínky, případná rizika atd. Specifikace se zaměřuje na vzdělání, praxi, předpoklady fyzické a duševní či osobnostní charakteristiku pracovníka (Obst a kol, 2006, s. 38).

##### **Získávání a výběr pracovníků**

Organizace potřebuje zajistit dostatečný počet uchazečů, kteří se budou ucházet o volná pracovní místa v organizaci. To může zajistit jak z vnitřních zdrojů, tedy ze zaměstnanců již v organizaci pracujících, tak ze zdrojů vnějších, tedy z pracovníků na trhu práce. Na základě analýzy pracovního místa organizace zvolí zdroj získávání uchazečů a také požadavky na podklady od uchazečů (životopis, doklady o vzdělání, motivační dopis apod.). Vybraní uchazeči poté absolvují výběrové řízení, které může zahrnovat např. pohovor k doplnění či upřesnění životopisu, testování a jiné, v závěru je však nutné každému z účastníků sdělit, zda byli či nebyli úspěšní (Obst a kol, 2006, s. 39).

##### **Adaptace pracovníků v organizaci**

Nově přijaté zaměstnance seznamuje organizace se svým chodem, pracovním místem a také pracovními podmínkami tak, aby se pracovník ve všem dobře orientoval a přirozeně se přizpůsobil tomuto novému životnímu kroku. Orientace bývá řízená personálním útvarem a přímými nadřízenými, jedná se o tzv. formální orientaci a druhým souvisejícím krokem je neformální orientace, která probíhá spontánně v rámci pracovního procesu při kontaktu s kolegy (Obst a kol., 2006, s. 40).

## **Hodnocení pracovníků**

V rámci hodnocení pracovníků pobíhá v organizaci šetření, zda veškerá pracovní činnost postupuje v souladu s cíli organizace, tato šetření se pak vyhodnocují a zároveň projednávají s hodnocenými zaměstnanci. Účelem je zkvalitňování pracovních výstupů a také pracovního chování (např. vzájemné vztahy mezi pracovníky, přístup k zákazníkům apod.). Pracovní hodnocení má podobu jak neformální, tzn. hodnocení v rámci každodenní pracovní činnosti, přičemž pro něj neexistují žádná přesná kritéria, tak formální, kdy toto hodnocení probíhá periodicky (dle doporučení 1x ročně) dle konkrétních kritérií a výsledky zjištění mohou mít vliv na některá personální rozhodnutí. Formální hodnocení nejčastěji provádí přímý nadřízený zaměstnanec, avšak součástí může být též hodnocení od zákazníků, kolegů, případně podřízených. Součástí bývá často i sebehodnocení pracovníka a celé periodické hodnocení je vhodné ukončit hodnotícím pohovorem (Obst a kol., 2006, s. 44).

## **Vzdělávání a rozvoj pracovníků**

Vzdělávání a rozvoj pracovníků hraje v úspěšnosti organizace poměrně důležitou roli, jelikož podporuje rozšiřování zaměstnanecké kvalifikace a kompetencí, ale také formuje sociální vlastnosti. Nejčastějším způsobem je systematické vzdělávání, které může probíhat přímo na pracovišti nebo mimo pracoviště. Organizacemi oblíbeným trendem je e-learning, tedy elektronické vzdělávání v rámci organizace (Obst a kol. 2006, s. 44).

## **Péče o pracovníky**

Cílem péče o pracovníky je zvyšování jejich spokojenosti, což má přímou souvislost s dopadem na úspěšnost organizace. Spokojenost zaměstnanců lze charakterizovat jako souhrn jejich pocitů oproti potřebám, očekáváním a realitou na pracovišti. Povinná péče o zaměstnance, která se řídí zákonem a předpisy (pracovní doba, délka dovolené, pracovní prostředí atd.), se prolíná se smluvní péčí ošetřenou kolektivní smlouvou a dobrovolnou péčí podpořenou podnikovou politikou (zaměstnanecké výhody čili benefity, Cafeteria systém apod.). Velkou měrou je péče o zaměstnance ovlivněna právě kolektivním vyjednáváním, tzn. jednání odborů se zaměstnavatelem (Obst a kol., 2006, s. 45-46).



## 3 Motivace

### 3.1 Charakteristika motivace

V dnešní době lze vyhledat velké množství definic slova „motivace“.

„Motivací rozumíme hybné síly psychického charakteru, které uvádějí do pohybu lidské chování a činnost. Motivace však nevzniká sama o sobě. Jejím vnitřním zdrojem je motiv neboli pohnutka. Motiv lze jednoduše popsat jako psychologickou tendenci narovnat určitý nevyvážený stav“ (Studium psychologie, 2021).

Většina firem a organizací se zajímá o způsoby, kterými mohou dosáhnout vysoké úrovně pracovních výkonů svých zaměstnanců. Velkou pozornost tedy věnují motivování lidí pomocí různých nástrojů, mezi které patří nejčastěji odměny, benefity, pochvaly, vedení lidí, vykonávaná práce a celkové podmínky v organizaci. Organizace by tedy měla vytvářet a rozvíjet takové motivační procesy a přívětivé pracovní prostředí, ve kterém pak mohou zaměstnanci dosahovat špičkových výsledků (Armstrong, 2007, s. 219).

### 3.2 Proces motivace

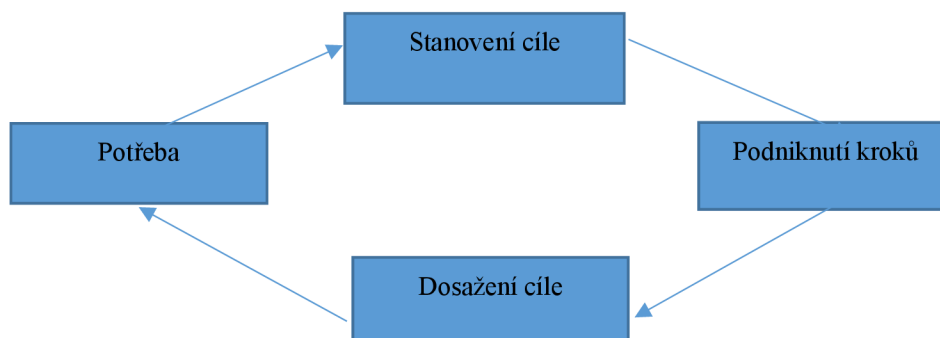
Motivace je souborem faktorů, které určitým způsobem ovlivňují chování lidí. Mezi tyto faktory řadíme:

- **směr** – snahu člověka vytyčit si cíl,
- **úsilí** – jakou snahu člověk vyvíjí,
- **vytrvalost** – kolik času činnosti věnuje (Armstrong, 2007, s. 219).

Proces motivace je započatý vědomým či mimoděčným zjištěním neuspokojených potřeb jedince. Aby tyto potřeby mohly být uspokojeny, volí jedinec vhodné cesty či způsoby chování mířící k tomuto cíli. Ve chvíli dosažení cíle je zároveň uspokojena potřeba a jedinec si je vědom, že obdobně zvoleným způsobem chování může k cíli dojít i příště. Není-li však cíle dosaženo, je velká pravděpodobnost, že jedinec svou snahu v budoucnu nezopakuje (Armstrong, 2007, s. 220).

Za smysl motivace považuje Plamínek (2015, s. 16-17) nejen její proces, ale zároveň také výsledek. S ohledem na to, že souvztažnost mezi lidmi a úkolem může být složitá, se jako vstřícnější varianta jeví vyhovět raději lidem.

**Obrázek 2: Proces motivace**



Zdroj: Armstrong, 2007, s. 220

### 3.3 Typy motivace

Pracovní motivace může mít dva směry – buď lidé motivují sami sebe hledáním a následným vykonáním uspokojující práce, anebo jsou motivováni skrze metody managementu, jako například odměňování, pochvala, postup atd.

Herzberg upozornil na dva typy motivace:

**Vnitřní motivace** – faktory vycházející zevnitř jsou jakýmsi vnitřním uspokojením, např. odpovědnost, schopnosti, zajímavá práce, rozvíjení schopností atd. (Kocianová, 2010, s. 27). Předpokladem těchto faktorů je jejich hlubší a dlouhodobější účinek vzhledem k tomu, že se týkají kvality pracovního života a jsou součástí lidí a jejich práce, tedy nejsou jim vnucovány zvnějšku (Armstrong, 2007, s. 221).

**Vnější motivace** – opatření sloužící k motivaci lidí, jako např. finanční odměny, povýšení, udělení pochvaly apod., ale naopak také tresty v podobě vyjádření kritiky, odebrání nenárokové složky mzdy, disciplinární řízení atd. Vzhledem k charakteru těchto „motivátorů“ se dá přepokládat bezprostřední a výrazný účinek, nikoliv však dlouhodobá působnost (Armstrong, 2007, s. 221).

### **3.4 Výběr teorií motivace**

Počátkem 20. století se začaly vyvíjet motivační teorie zaměřené na principy a fungování motivace lidského chování.

#### **3.4.1 Teorie instrumentality**

Taylorova teorie je založena na domněnce, že ke skutečnému pracovnímu výkonu lze lidi motivovat jen prostřednictvím odměn či trestů. Tento přístup je v některých organizacích stále úspěšně používán, avšak zároveň nebere v úvahu další lidské potřeby (Armstrong, 2007, s. 223).

#### **3.4.2 Teorie zaměřené na obsah (na potřeby)**

Podstata těchto teorií vychází z motivace zaměřené na uspokojení potřeb.

##### **Maslowova hierarchie potřeb**

Tato teorie je postavena na pěti hlavních kategoriích potřeb společných pro všechny lidi a tyto jsou na stupnici uspořádané od nejnižší postavených fyziologických potřeb přes potřebu bezpečnosti, společenské potřeby, potřeby uznání, až po nejvýše postavenou potřebu seberealizace. Pravidlem této stupnice je, že ve chvíli uspokojení nižší potřeby přebírá dominanci vyšší potřeba. Dle Maslowa však nejvyšší potřeba seberealizace nemůže být nikdy uspokojena. Tato teorie však později čelí kritice kvůli své nepřizpůsobivosti, jelikož každý člověk může mít jinou prioritu a nelze tedy předpokládat, že všichni vycházejí ze stejných potřeb (Urban, 2017, s. 13-14).

Také Dvořáková (2012, s. 236) upozorňuje na námitky vzešlé z praxe, že používání této teorie není příliš účinné. Odůvodňuje to rozdílností mezi individuálními cíli zaměstnanců a cíli organizace a také malou usilovností zaměstnanců o viditelnou seberealizaci.

Přesto je však Maslowova teorie dosud stále populární.

**Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb**



Zdroj: Wikipedia, 2022

### **Herzbergova teorie – dvoufaktorový model**

Herzbergova teorie zohledňuje dva typy faktorů, a to motivační (satisfactory) a udržovací, hygienické (dissatisfactory). Motivační faktory souvisejí s obsahem práce a vyvolávají u zaměstnanců potřebu jejího vykonávání a zájem o ni, dosažení úspěchu, možnost povýšení či odpovědnost za práci. Jedná se o vnitřní motivátory vyplývající z práce samotné. Hygienické faktory jsou naopak vnějšího charakteru a souvisí s prací v kontextu, týkají se tedy především mezd a pracovních podmínek. Tím slouží k prevenci nespokojenosti s prací, zároveň však jen velmi málo ovlivňují pozitivní postoje k práci samotné (Armstrong, 2007, s. 227).

### **3.4.3 Teorie zaměřené na proces (kognitivní)**

Tyto teorie jsou zaměřeny nejen na základní potřeby, ale i na psychologické procesy či síly ovlivňující motivaci. Zabývají se vnímáním lidí jejich pracovního prostředí, jak ho chápou a zároveň interpretují. Pro manažery mohou být kognitivní teorie přínosnější než teorie potřeb, neboť nabízí praktičtější vodítko pro metody motivování lidí (Armstrong, 2007, s. 224).

### **Expektační teorie (teorie očekávání)**

Teorie definovaná Vroomem předpokládá, že výsledku může být dosaženo za vyvinutí úsilí, které zároveň vede k produktivitě. Je-li za výsledek považována například

prémie, pak jedinec vyvine větší snáživost k jejímu dosažení právě vyšším pracovním výkonem (Armstrong, 2007, s. 225).

### **Teorie cíle (dosahování cílů)**

Autoři teorie Latham a Lock uvádí, že „motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné, a existuje-li odezva (zpětná vazba) na výkon“ (Armstrong, 2007, s. 226).

Pro zvýšení motivace je tedy vhodné stanovit obtížnější cíle, avšak důležitá je spolupráce se zaměstnanci na jejich stanovování a zároveň odsouhlasení. Jen tak zaměstnanci mohou dosahovat lepších výkonů (Armstrong, 2007, s. 226).

### **Teorie spravedlnosti (pocity spravedlnosti)**

Adamsova teorie spravedlnosti poukazuje na vnímání lidí toho, jak je s nimi zacházeno v porovnání s ostatními srovnatelnými jedinci. Jestliže pociťují spravedlivé zacházení, pak je motivace vyšší, jestliže ale vnímají nespravedlivost, pak to vede k demotivaci (Armstrong, 2009, s. 114).

Dle Adamse lze spravedlnost rozdělit na distributivní, tedy vnímání lidí, zda jsou srovnatelně s ostatními odměňováni za své výkony, a procedurální, tedy vnímání spravedlnosti v oblasti hodnocení či povyšování zaměstnanců a v oblasti kázeňské (Armstrong, 2007, s. 227).

## **3.5 Motivační faktory**

### **Úspěch**

Tento faktor bývá jedním z největších motivátorů a tím pádem i velmi účelný. Každý člověk je potěšen, když dosáhne nějakého kroku na své cestě k cíli. Každý úspěch však může být relativní, proto je nutné nabídnout lidem měřítko k porovnání svého úspěchu. Tím může být například množství prodaného zboží (měřitelné na počty prodaných výrobků co do množství, období atd.), čas věnovaný práci a její kvalita, úspora nákladů, míra spokojenosti zákazníků a další. V organizacích, kde lidé nemají příležitost úspěchu dosáhnout, je v důsledku toho i práce pro zaměstnance méně uspokojující (Forsyth, 2009, s. 31-32).

## **Uznání**

Uznání by mělo následovat po dosažení nějakého úspěchu a tím je pak motivace zaměstnanců znásobena. Různými druhy motivace můžeme dosáhnout i rozdílů mezi vyšší uznání, které může být jen malé (např. rychlá slovní pochvala beze svědků) nebo naopak velké (zvýšení platu, povýšení, bonus atd.). Velmi dobře zaměstnanci vnímají, pokud je jim uznání uděleno spíše veřejně či viditelným způsobem, např. pochvala před ostatními spolupracovníky, pochvala z vedení společnosti, věcná cena atd. (Forsyth, 2009, s. 32).

## **Odměna**

Peníze jako takové lidi motivují, jelikož slouží k uspokojování jejich mnohých potřeb. Odměna v organizaci často hraje roli nejen při volbě zaměstnavatele, ale i při vynakládaném úsilí k plnění úkolů. Také je pro jedince zároveň ukazatelem, na kolik si ho organizace cení a vyjádřením, jaký přínos pro organizaci má (Armstrong, 2009, s. 117).

## **Náplň práce**

Velkou část života stráví člověk v práci a je nespornou výhodou, pokud ho práce baví a zajímá. Přesto, že některé zaměstnance lze obtížně motivovat, především pokud je pro ně práce nudná, nemusí tak tomu být v případě, že zaměstnavatel s nimi komunikuje a vítá od nich nápady a náměty. Tím u nich vzbudí jistý pocit důležitosti a pro zaměstnance se tak práce stane příjemnější a více podnětná (Forsyth, 2009, s. 36).

## **Odpovědnost**

Odpovědnost pro zaměstnance znamená větší pocit důležitosti, což se většinou odrazí i na efektivitě a produktivitě jejich práce. Zvyšuje se jejich přesnost, pečlivost i výkon práce, s čímž úzce souvisí i probuzení jisté kreativity. Vedoucí pracovníci by tak měli delegovat určité pravomoci na své zaměstnance, čímž jim umožní profesní rozvoj a zároveň i vyšší motivaci (Forsyth, 2009, s. 38).

## **Kariérní postup**

Možnost kariérního postupu je samozřejmě i dobrou motivací pro ty zaměstnance, kteří nechtějí setrvávat na stejném pracovním místě. Svě vzdělání a dovednosti mohou

využit pro postup na vyšší pozice, což zároveň obnáší i přebírání odpovědnosti. Takovýto postup bývá propojený i s platovým růstem (Forsyth, 2009, s. 39).

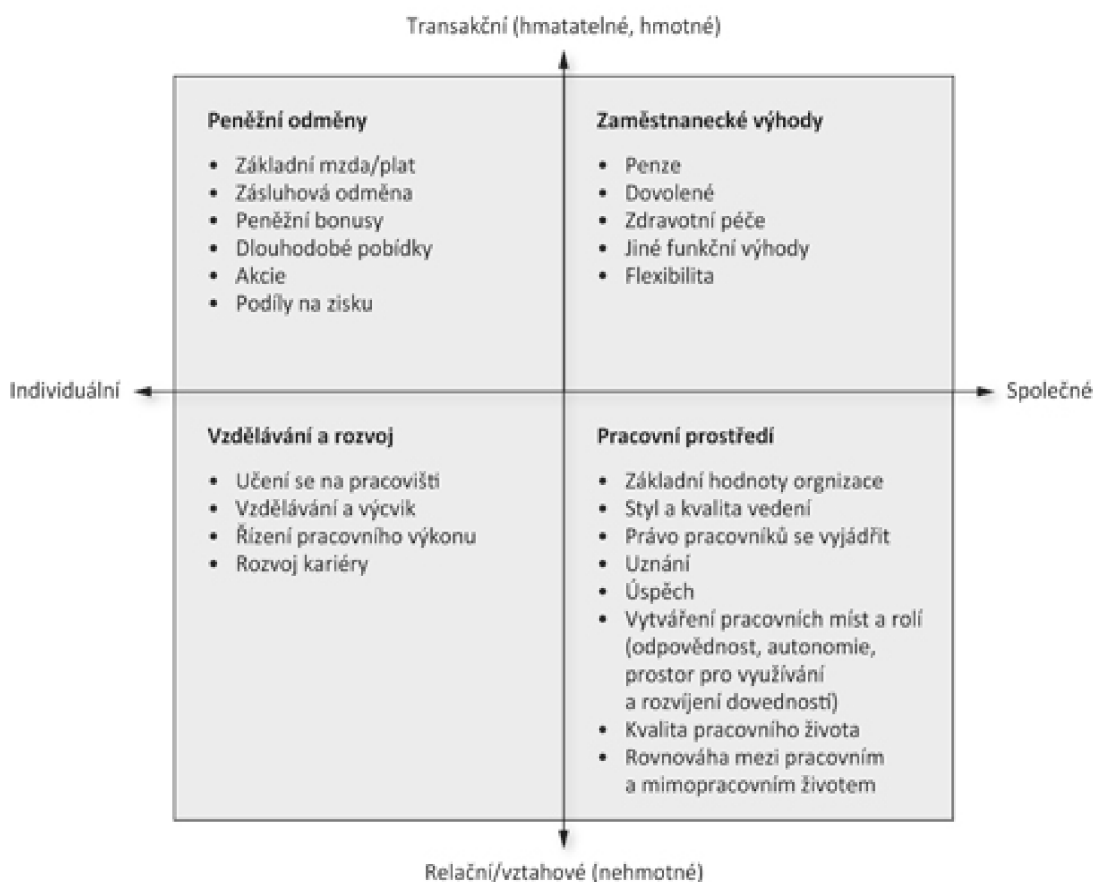
### **3.6 Motivace a peníze**

Peníze jsou pro převážnou většinu lidí motivací k vykonávání některého zaměstnání. Herzberg však zpochybnil jejich jednoznačnou motivační sílu, jelikož nedostatek peněz sice může způsobit nespokojenost, ale zároveň jejich získání nezaručuje následnou trvalou spokojenost. Příkladem může být zvýšení příjmu zaměstnanci jako forma uznání jeho zásluh pro organizaci a jeho důležitosti na svém místě. Nadšení z tohoto pocitu však může rychle vyprchat. V případě, že zaměstnanci nejsou motivováni prací jako takovou, ale i dalšími faktory, např. vztahy na pracovišti a pracovním prostředím, je pro ně navýšení mzdy motivující jen z části a jen poměrně krátkou dobu. Lidé mají různá přání a potřeby, tedy pro každého bude motivací jiný faktor. Přesto však lidem peníze pomáhají dosáhnout svých cílů a jsou pro ně nutností (Armstrong, 2007, s. 231-232).

## 4 Odměňování pracovníků

Jednou z velmi podstatných personálních činností je odměňování. Jeho moderní pojetí je široké, neznamená tedy jen mzdu, plat či jinou peněžní odměnu, ale také různé zaměstnanecké výhody (benefity), kariérní postup, pochvaly, podporu dalšího vzdělávání a jiné výhody. Tyto odměny lze zařadit mezi tzv. hmatatelné odměny, o nichž rozhoduje a také kontroluje organizace. Naproti tomu jsou tzv. vnitřní odměny, které jsou nehmotné povahy, ale jsou spojené se spokojeností pracovníka s jeho prací, s celkovými pocity plynoucími z různých aktivit či úkolů, z úspěšnosti a následného uznání, z budování kariéry apod. Veškeré zmíněné odměny mohou tvořit tzv. celkovou odměnu (Koubek, 2015, s. 283-284). Také Kociánová (2010, s. 160) potvrzuje odměňování jako jeden z nejúčinnějších motivačních nástrojů, kterými organizace a její vedoucí pracovníci disponují.

**Obrázek 4: Model celkové odměny**



Zdroj: Podnikatel.cz, 2022



## **4.1 Cíle odměňování**

Cíle odměňování jsou zaměřené na mnoho ukazatelů. Mezi ně patří odměňování zaměstnanců podle hodnoty jejich práce, což organizaci pomáhá udržet si kvalitní pracovníky a tím i jejich oddanost a důslednost. Budou-li odměňovány patřičné výkony, pak si zaměstnanci snáze uvědomí vhodné chování a výsledky své práce. Důležitým cílem je také spravedlivost odměňování v organizaci, lidé musí pociťovat rovnost s kolegy na obdobné pracovní pozici, tedy za stejně důležitou práci poskytovat rovnou mzdu či plat. Z toho samozřejmě také v souvislosti úzce plynou přívětivé pracovní vztahy i příznivé pracovní prostředí. Zcela zásadní pro všechny cíle odměňování je srozumitelnost všech jeho principů pro zaměstnance každé organizace (Armstrong, 2007, s. 515-516).

## **4.2 Řízení odměňování**

Podle Armstronga (2009, s. 20) se řízení odměňování orientuje na procesy, strategie a činnosti organizace a snaží se zajistit uznání a odměnění toho, čím lidé organizaci přispívají. Řízení se vztahuje nejen na peněžní odměny a zaměstnanecké výhody (benefity), ale také na nehmotné a nepeněžní odměňování, kterými může být třeba pochvala, uznání, kariérní růst, možnost dalšího vzdělávání či větší pravomoci při vykonávání práce.

## **4.3 Systém odměňování**

V případě odměňování stojí na jedné straně zaměstnanec disponující určitými pracovními schopnostmi, výkonem, ale také svými zájmy a na straně druhé organizace taktéž se svými zájmy, pro kterou jsou potřebné právě uvedené vlastnosti zaměstnance. V rámci odměňování je tedy nutné zamyslet se nad otázkami, jakých cílů chce organizace dosáhnout prostřednictvím odměn, do jaké míry pracovníci ocení různé nabídky odměn a které faktory zvnějšku mají vliv na odměňování v dané organizaci (Koubek, 2015, s. 286).

Pro pracovníky odměňování znamená především zabezpečení svých potřeb, ale také potřeb rodiny. Finance jim dávají možnost udržet si určitou životní úroveň a sociální jistotu, fungují v oblasti srovnatelnosti a spravedlnosti v odměňování, nepeněžní

odměny pak nabízí možnosti seberealizace, uznání či pochvaly, v neposlední řadě také dobré vztahy na pracovišti. Pro organizaci je zase podstatné získávat a udržovat si kvalitní zaměstnance, dosahovat konkurenceschopnosti, kvalitní produkce a práce a zajistit si celkový hospodářský růst. Systém odměňování v organizaci ovlivňují i vnější faktory, jakými jsou například sociální a ekonomický stav ve státě, úroveň zdanění, poměry na trhu práce, kvalifikační složení lidských zdrojů a jiné (Koubek, 2015, s. 286-287).

#### **4.4 Formy odměňování za práci**

Odměňování za práci upravuje Zákoník práce, předpis č. 262/2006 Sb. Hlava I. upravuje obecná ustanovení o mzdě a platu, Hlava II. obsahuje zákony o mzdě, Hlava III. pak o platu (Podnikatel.cz, 2022).

##### **Plat**

Dle Zákoníku práce náleží těm, kteří jsou zaměstnání ve státní správě, plat. Státní správou se rozumí veřejná neboli rozpočtová instituce – stát, státní fond, příspěvková organizace, celek územní samosprávy, školská zařízení zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR, obcí, krajem. Výše platu odpovídá zařazení zaměstnance do příslušné platové třídy a platového stupně dle uvedeného zákona a §123, plat nelze ustanovit jinou metodou. Platový stupeň je určený dle odpracovaných let zaměstnance (praxe), započítává se i doba péče o dítě či doba výkonu vojenské (civilní) služby. Ke stanovenému platu se ještě mohou ve zvláštních případech připočítávat různé druhy příplatků, například příplatek za vedení, za noční práci, za přesčas a další. Takovéto příplatky se vypočítávají určitým procentem z průměrného hodinového výdělku, nebo z nejvyššího platového stupně tarifu daného zaměstnance (Podnikatel.cz, 2022).

##### **Mzda**

Mzda je vyplácena zaměstnanci pracujícím v soukromém sektoru, přičemž zákoník práce upravuje obecně charakteristiku minimální a zaručené mzdy. Minimální mzda určuje nejnižší možný výdělek v pracovněprávním vztahu, který může zaměstnavatel poskytnout. V případě situace, že po odečtení různých druhů příplatků by mzda byla

nižší než stanovená minimální výše, je povinností zaměstnavatele tento rozdíl doplatit. (Podnikatel.cz, 2022).

Výše obou forem výdělků – platu i mzdy – se odvíjí od odpovědnosti, namáhavosti a také složitosti práce, zohledňuje i celkové pracovní výsledky a výkonnost zaměstnance, ale také i obtížnost pracovních podmínek (Podnikatel.cz, 2022).

### **Odměna z dohody**

Jedná se o finanční odměnu plynoucí z práce uskutečněné na základě dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti (Tomšíková, 2014, s. 75).

## **4.5 Hodnocení práce**

„Hodnocení práce představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových / platových relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových / platových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací mezi pracemi a odměnami“ (Armstrong, 2007, s. 541).

Koubek (2015, s. 293) ve své knize konstatuje, že pro hodnocení práce musí organizace v první řadě získat veškeré informace o pracovních místech a jejich pracovní náplni. Tyto informace lze čerpat z popisů pracovních míst, pokud však popisy v organizaci chybí, je nutné provést jejich analýzu. Poté následuje výběr faktorů určujících hodnotu jednotlivých prací, jimiž jsou například odpovědnost, dovednosti, pracovní podmínky a další. V posledním kroku musí organizace sestavit a realizovat plán, který využije uvedené faktory pro zhodnocení důležitosti různých pracovních činností. Tento plán by měl strukturálně uspořádat práce dle množství závislých faktorů.

## **4.6 Benefity / zaměstnanecké výhody**

Benefity, uváděné též jako zaměstnanecké výhody, jsou součástí nepeněžní formy odměňování. Jejich poskytování zaměstnavatelem se neodvíjí od výkonu pracovníků, ale náleží jim za skutečnost, že pro danou organizaci pracují. Některé typy benefitů

mohou souviset například i s délkou pracovního poměru, zásluhami pro organizaci či s pracovní pozicí zaměstnance (Koubek, 2015, s. 319).

Také Dvořáková (2012, s. 324) upozorňuje na souvislost některých benefitů s délkou pracovního poměru či na postavení zaměstnance v organizaci. Zároveň také konstatuje, že zaměstnanci mohou mít různé vnímání a potřebu benefitů, a to například v závislosti na věku. Nelze ani prokázat, do jaké míry benefity přitahují nové zájemce, ale zároveň je evidentní, že organizace si díky nim udržuje stálé a kvalitní zaměstnance. V organizacích se také vyskytují rozdíly v nabízených benefitech, což může souviset mimo jiné i s velikostí dané organizace. Jednou zavedené benefity je obtížné jakkoliv rušit, jelikož zaměstnanci je chápou jako běžnou součást pracovního vztahu, nikoliv jako nadstandard.

Armstrong (2007, s. 595) zaměstnanecké výhody definuje jako „složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je například každoroční dovolená na zotavenou“.

Důležitá je pro zaměstnance atraktivnost poskytovaných benefitů a také to, do jaké míry jsou o nich informováni. Z tohoto důvodu je předpokladem oboustranná komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, otázkou ovšem zůstává, zda si pracovníci dostatečně uvědomují poskytované benefity a do jaké míry je dokážou ocenit (Kocianová, 2010, s. 164).

Koubek (2015, s. 320) popisuje zaměstnanecké výhody v Evropě v následujících třech skupinách:

- „**Výhody sociální povahy** (důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené zcela či zčásti organizací, půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školky apod.),
- **výhody, které mají vztah k práci** (stravování, výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům, vzdělávání hrazené organizací aj.),
- **výhody spojené s postavením v organizaci** (prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, placení telefonu v bytě, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace organizace, bezplatné bydlení atd.)“.

Armstrong (2007, s. 595) člení zaměstnanecké výhody následovně:

- **Penzijní systémy** – pohlíží se na ně jako na velmi významnou zaměstnaneckou výhodu.
- **Osobní jistoty** – výhody podporující osobní jistoty zaměstnance a rovněž jeho rodiny v podobě zdravotního, životního, úrazového, nemocenského pojištění.
- **Finanční podpora** – jedná se například o půjčky, poskytování slev na služby nebo zboží, které produkuje podnik, pomoc při stěhování.
- **Osobní potřeby** – nároky na určitou kompenzaci vztahu mezi soukromými potřebami či povinnostmi zaměstnance a jeho prací, tím mohou být například některé formy dovolené (dovolená na zotavenou), přerušení kariéry ve spojitosti s rodičovskou dovolenou, případně studiem, finanční či osobní poradenství v krizových situacích, nabídka rekreačních zařízení, posiloven atd.
- **Firemní vozidla, pohonné hmoty** – zaměstnanci velmi kladně hodnocená výhoda i přes výrazné zdaňování automobilů.
- **Ostatní výhody** – výhody zvyšující životní úroveň zaměstnanců, tím může být například zvýhodněné stravování, ošatné, mobilní telefony a telefonní výlohy.
- **Výhody nehmotného charakteru** – souhrnné znaky organizace přispívající k atraktivitě pracovního života a pracovního místa.

### **Kafetéria (cafeteria) systém**

Častým problémem organizací je skutečnost, že zaměstnanci nejsou o veškerých poskytovaných benefitech dostatečně informováni. Chybou může být jednak slabá prezentace zaměstnaneckých výhod, ale také špatná srozumitelnost těchto prezentací.

Koubek (2015, s. 320-321) klade důraz na odlišnost představ a potřeb zaměstnanců od představ a zájmů vedení či personálního útvaru. Pokud je v zájmu organizace pozitivní dopad na motivaci zaměstnanců, jejich vyrovnanost, spokojenost a zároveň příznivé vztahy s odbory, pak by měla zaměřit svoji pozornost na to, které benefity jsou preferované. Tento důvod vedl organizace k nabídnutí systému zaměstnaneckých výhod, takzvaného kafetéria systému. Jeho princip spočívá v tom, že zaměstnanec si vybírá z „benefitního menu“ pro něj nejzajímavější výhody a v případě změny jeho poměrů či potřeb si může činit změny ve svém výběru z celého „menu“.

Systém kafetéria je příznivý pro organizaci a pro pracovníky z mnoha důvodů:

„Zaměstnanecké výhody představují ve světě neustále vzrůstající složku celkových odměn, takže jsou stále významnější nákladovou položkou. Volitelný systém je úspornější a poskytuje možnost větší kontroly nákladů.

V důsledku vývoje ve společnosti i v hodnotových orientacích lidí se potřeba některých tradičních výhod snížila a lze na nich ušetřit. Naopak se objevily nové potřeby a zaměstnanecké výhody, které je pomohou uspokojovat, mohou mít silný motivační náboj a náklady na ně jsou vynakládány tudíž efektivněji.

System tím, že je hospodárnější, umožňuje účelněji vynakládat prostředky, ale tím zároveň rozšířit škálu zaměstnaneckých výhod, stává se pestřejším a přitažlivějším.

System tím, že vyžaduje, aby si pracovník zvolil svůj blok výhod, vede k pronikavému zvýšení všeobecné informovanosti o zaměstnaneckých výhodách.

Zaměstnanecké výhody mohou být užitečné k získávání a stabilizaci pracovníků. Ovšem, když soubor výhod do značné míry neodpovídá potřebám budoucího pracovníka či není schopen přispět ke stabilizaci současného pracovníka, plýtvá organizace prostředky. Nabízí-li tedy organizace výhody šité na míru, stává se přitažlivější pro potenciální i současné pracovníky.

Volitelný systém může mít pozitivní dopad na postoje a chování pracovníků, lidé si jej více váží, mají pocit, že jsou rovnoprávnějšími partnery než při tradičním systému zaměstnaneckých výhod.

Volitelné systémy poskytují organizaci i pracovníkům (odborům) možnost lepší kontroly nad rozdělováním výhod, protože volba každého pracovníka je registrována a může být evidováno i čerpání výhod. Do značné míry se eliminuje nadužívání výhod určitým jedincem.

Protože některé zaměstnanecké výhody bývají zdanitelné a jiné nikoliv, různě sestavené soubory výhod mohou být pro různé pracovníky různě atraktivní a mohou i z těchto důvodů volit příslušný blok výhod“ (Koubek, 2015, s. 321-322).

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 5 Vlastní šetření

### 5.1 Celní správa České republiky

#### 5.1.1 Historie Celní správy ČR

Obchod je starý jako lidstvo samo a clo je s ním velmi úzce spjato. První písemné zmínky o cle se vyskytují již v záznamech starověké Mezopotámie, kde cla tvořila část příjmů chrámů. Klíčovým bodem zahraničního (dálkového) obchodu bylo území českého státu a Praha měla svoji „nejstarší celnici“ v Týnském dvoře, kde se vybíral poplatek zvaný „Ungelt“. Vstoupit na území Čech bylo možné přes průseky v pohraničních hvozdech zemskými branami, kde byli vládcem pověřeni zvláštní úředníci – celníci při zemských branách – nejen výběrem cla, ale i zajištěním ochrany státu. Po rozpadu Rakouska-Uherska r. 1918 se výkonu celní správy ujaly celní úřady a ostrahu státní hranice finanční stráž. Základy tuzemského celního práva byly položeny Celním kodexem r. 1927 a současnou podobu Celní správa získává od 1. 1. 1993.

#### 5.1.2 Kompetence Celní správy ČR

Celní správa má nejrůznější kompetence týkající se bezpečnosti a ochrany zájmů, mimo jiné především:

- Clo a celní řízení - vyměřuje a vybírá clo za zboží, které je dovážené mimo Evropskou unii a rozhoduje, zda může být jiné zboží naopak vyváženo, případně provázeno přes země EU.
- Správa spotřebních a ekologických daní – kromě správy těchto daní např. také vydává tabákové nálepky či kontroluje zařízení pro výrobu alkoholu.
- Trestní řízení – odhaluje trestné činy patřící do její kompetence, např. krácení některých daní, přeprava drog a zbraní, porušení práv k ochranné známce atd.
- Výběr a vymáhání pokut a některých poplatků – vymáhá a vybírá pokuty uložené jinými správními orgány.
- Kontrola evidence tržeb.

- Kontrola hazardních her.
- Kontrola mýta a dálničních nálepek.
- Kontrola nelegálního zaměstnávání cizinců ze zemí mimo EU – kontroluje pracovní povolení cizinců a jejich platnost.
- Kontrola zaměřená na odhalování přepravy drog.
- Ochrana volně žijících druhů zvířat a rostlin – kontroluje dle podmínek Úmluvy o mezinárodním obchodu s ohroženými druhy volně žijících živočichů a planě rostoucích rostlin, zda má zboží speciální povolení či zda není převoz přímo zakázán.
- Ochrana práv duševního vlastnictví – kontroluje zboží, které by mohlo porušovat práva k duševnímu vlastnictví, což může být např. ochranná známka (Celní správa ČR, 2022).

### 5.1.3 Organizační struktura Celní správy ČR

Celní správa ČR má dva organizační stupně, prvním je Generální ředitelství cel a druhým jsou podřízené celní úřady, kterých je patnáct, z nichž čtrnáct sídlí v krajských městech ČR a patnáctý se nachází na letišti Václava Havla v Praze-Ruzyni.

Generální ředitelství cel se skládá ze sekcí, samostatných oddělení a odborů, které se dále dělí na jednotlivá oddělení (Celní správa ČR, 2022).

## 5.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření jsem prováděla přímo na Generálním ředitelství cel, konkrétně jsem oslovila zaměstnance odboru Informatiky, kde také sama pracuji. Na tomto odboru pracují výhradně občanští zaměstnanci, tzn. nejsou ve služebním poměru. Zaměstnanci ve služebním poměru mají nastavené jiné podmínky odměňování, k benefitům uvedeným v dotazníku jim náleží další benefity. Oslovila jsem také personalistku Generálního ředitelství cel, pracující v odboru Řízení lidských zdrojů, se kterou jsem uskutečnila rozhovor v obdobném duchu, jako byl vytvořený dotazník. V závěru jsem porovnávala odpovědi pracovníků s odpověďmi personalistky.



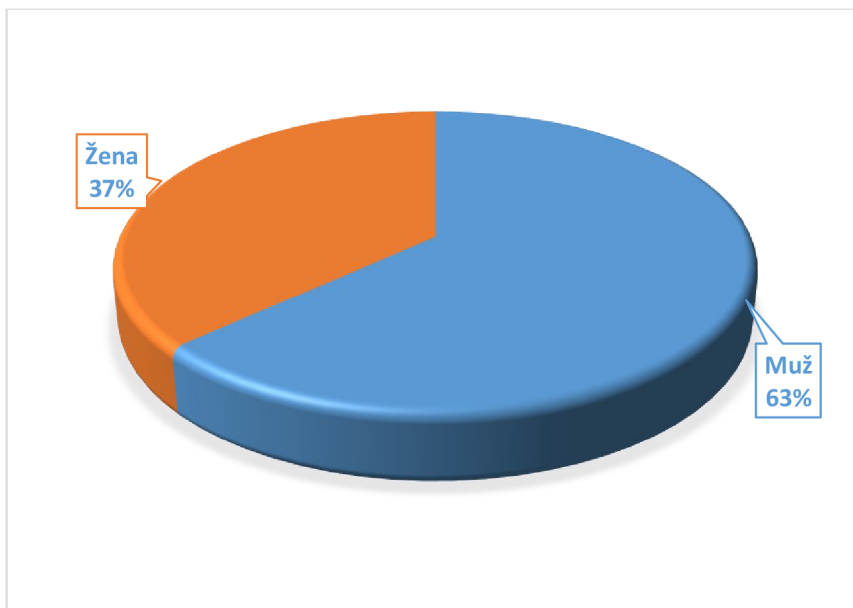
Dotazník jsem vytvořila v aplikaci Survio, obsahoval patnáct otázek zaměřených na pocity a zkušenosti zaměstnanců ohledně odměňování a benefitů v jejich organizaci. Pro průzkum jsem zvolila typy otázek „uzavřené“, „otevřené“ a „polouzavřené“. U otevřených otázek měli respondenti možnost na tyto otázky neodpovědět a přeskočit je, ostatní byly povinné. Podoba dotazníku je uvedena v Příloze 1.

Oslovila jsem celkem 69 zaměstnanců, z toho zpětnou vazbu jsem dostala od 57 z nich (83 %). Vzhledem k tomu, že vyplňování dotazníku probíhalo pouze elektronickou formou, odkaz na dotazník spolu se žádostí o vyplnění jsem tedy rozeslala e-mailem na jednotlivá oddělení odboru Informatiky. Reakce kolegů byly poměrně pružné, nejvíce odpovědí se nashromáždilo v aplikaci hned první den od rozeslání, tedy dne 1. února 2022, poslední odpověď pak byla doručena 7. února 2022.

Díky možnostem filtrování přímo v aplikaci jsem si pak odpovědi na jednotlivé otázky převedla do níže uvedených grafů.

#### **Otázka č. 1: Uveďte, prosím, své pohlaví**

**Graf 1: Pohlaví**

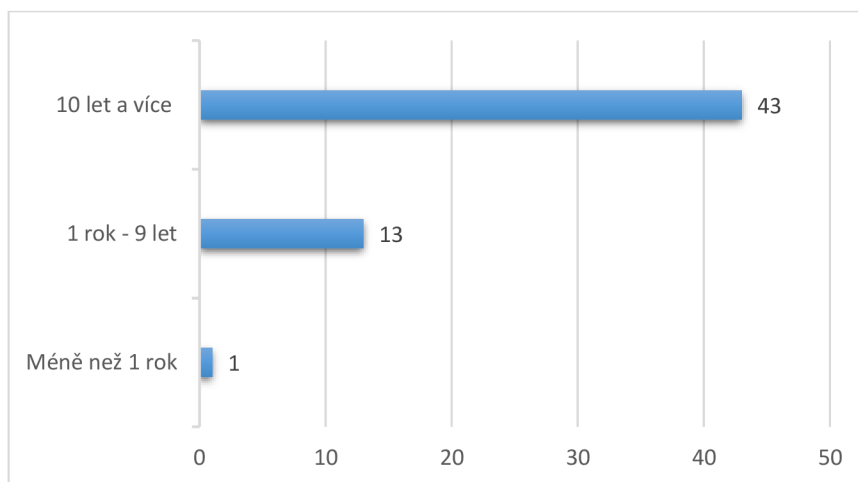


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Na odboru Informatiky je i vzhledem k charakteristice povolání zaměstnáno více mužů než žen, z tohoto důvodu je i v odpovědích nepoměr. Na uvedený dotaz odpovědělo 36 mužů (63 %) a 21 žen (37 %).

## Otázka č. 2: Jak dlouho pracujete v této organizaci?

**Graf 2: Délka zaměstnání**



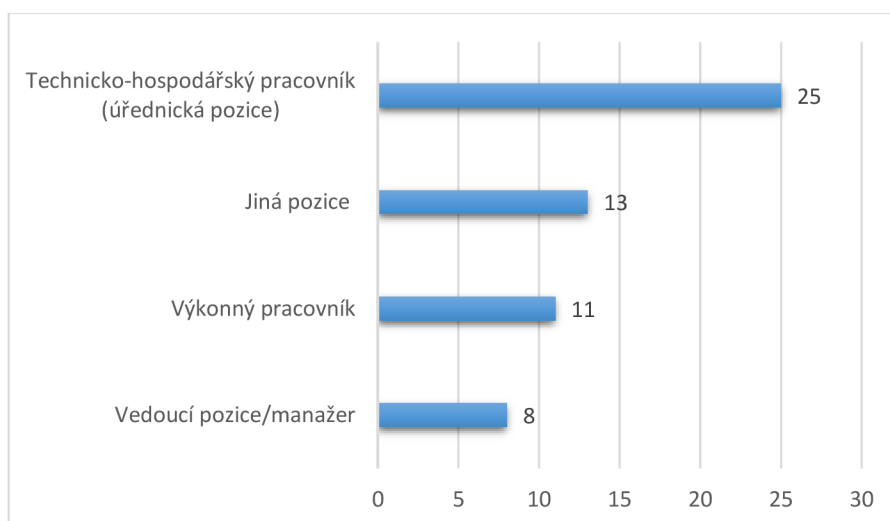
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Nejpočetnější skupina zaměstnanců, a to 43 (75 %), je v organizaci zaměstnána více než 10 let, 13 zaměstnanců v rozmezí 1 rok-9 let (23%) a pouze 1 z oslovených zaměstnanců (2%) pracuje v organizaci méně než 1 rok.

Skutečnost, že převážná část zaměstnanců pracuje v organizaci takto dlouho, naznačuje jejich spokojenost s prací a odměňováním v organizaci, pravděpodobná je i motivace poměrně pestrou nabídkou benefitů.

## Otázka č. 3: Na jaké pracovní pozici v organizaci pracujete?

**Graf 3: Pracovní pozice**

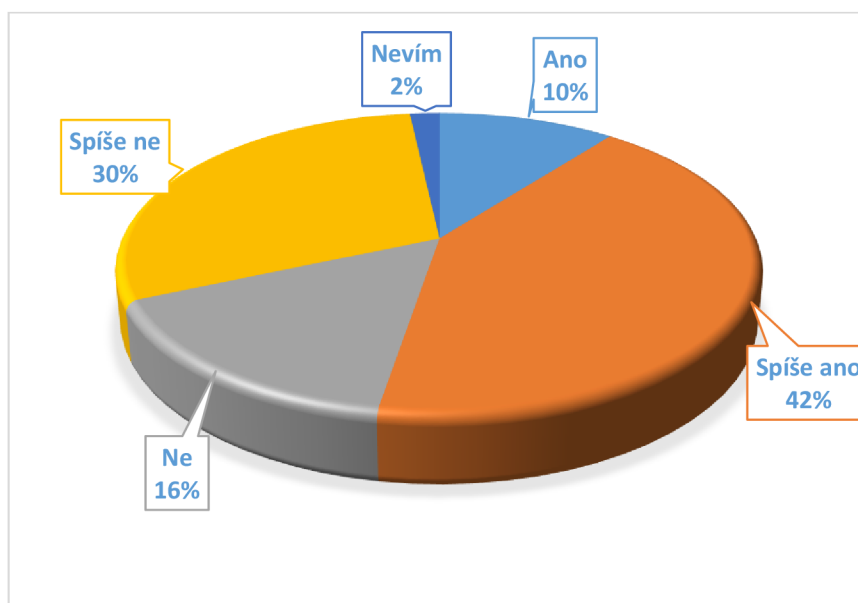


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Na uvedenou otázku se 25 pracovníků (44 %) zařadilo na pozici „Technicko-hospodářský pracovník (úřednická pozice)“, 13 (23 %) jich uvedlo do položky „Jiná pozice“ IT pracovník či asistent, což však opět odpovídá spíše položce „Technicko-hospodářský pracovník“, jako „Výkonný pracovník“ se zařadilo 11 zaměstnanců (19 %) a zaměstnanců na vedoucí či manažerské pozici odpovědělo 8 (14 %).

**Otázka 4: Domníváte se, že Vašemu pracovnímu výkonu odpovídá i Vaše platové ohodnocení?**

**Graf 4: Platové ohodnocení**

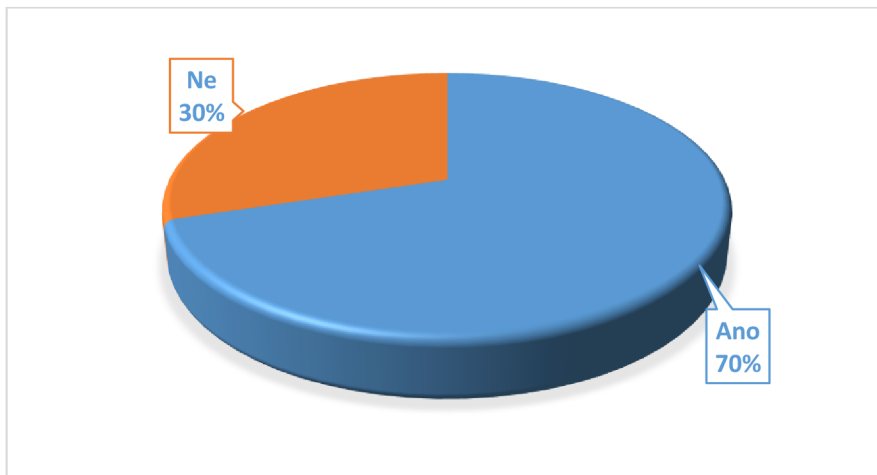


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Platové ohodnocení považuje za odpovídající 6 zaměstnanců (10 %) a spíše odpovídající 24 zaměstnanců (42 %). Oproti tomu 17 zaměstnanců (30 %) považuje plat za spíše neodpovídající a 9 (16 %) jich uvedlo, že plat neodpovídá pracovnímu výkonu. Jeden pracovník (2 %) se nemohl rozhodnout.

**Otázka č. 5: Máte od přímého nadřízeného zpětnou vazbu za svůj pracovní výkon?**

**Graf 5: Podoba zpětné vazby**

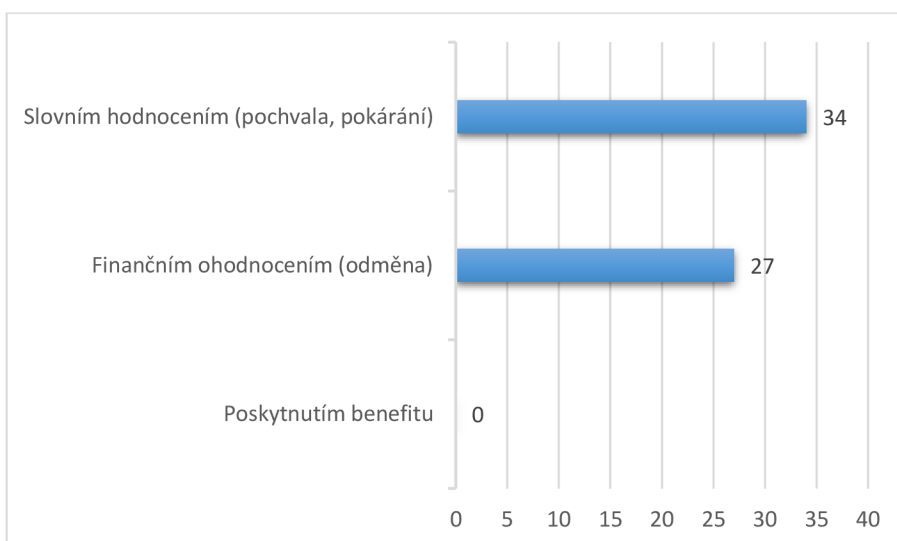


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

U této otázky hodnotím jako velmi potěšující, že 40 oslovených zaměstnanců (70 %) uvádí zpětnou vazbu od nadřízeného, což je zcela jistě velmi důležité pro další motivaci a kvalitní pracovní výkon. Pouze 17 zaměstnanců (30 %) uvedlo, že zpětnou vazbu nemá.

**Otázka č. 6: Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a ANO, v jaké podobě tuto zpětnou vazbu získáváte?**

**Graf 6: Podoba zpětné vazby**

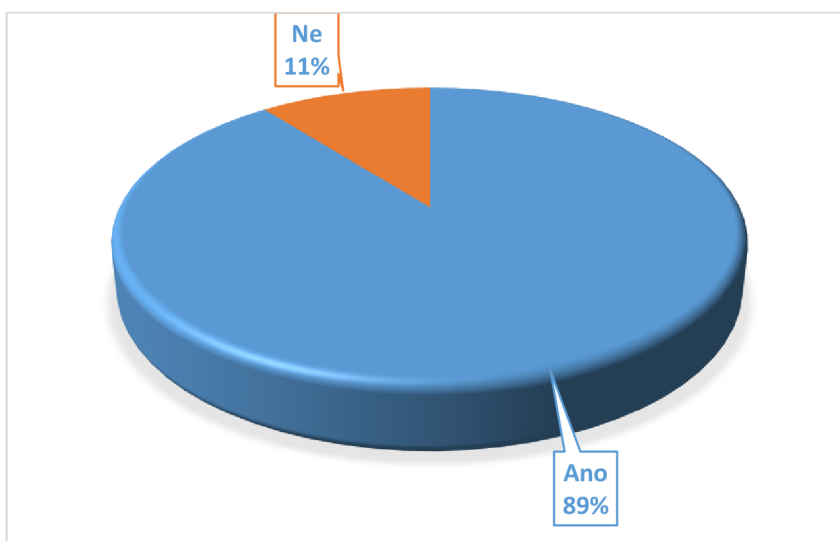


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Tato otázka byla povinná jen pro ty, kteří v předchozí otázce č. 5 odpověděli, že mají zpětnou vazbu od svého nadřízeného. Zde měli upřesnit, v jaké podobě se jim zpětné vazby dostává – slovní hodnocení dostává 34 zaměstnanců (56 %), 27 (44 %) má pak zpětnou vazbu ve formě finanční. Oba typy zpětné vazby, tedy slovní i finanční zároveň, označilo v dotazníku 20 zaměstnanců. V podobě benefitu nemá zpětnou vazbu žádný z respondentů.

#### **Otázka č. 7: Víte, jaké všechny benefity Váš zaměstnavatel poskytuje?**

**Graf 7: Znalost benefity**

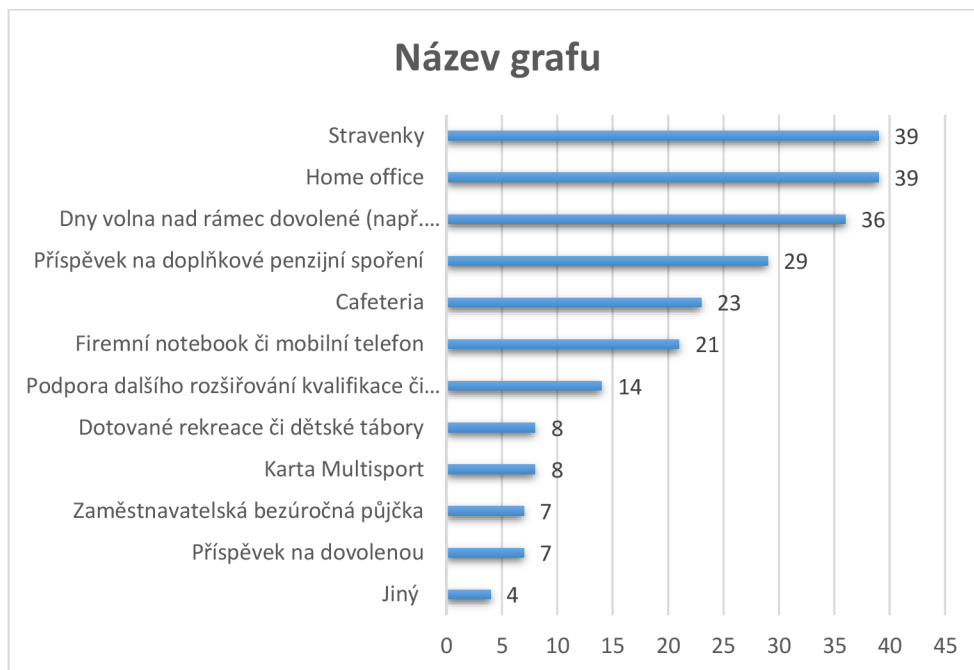


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Informovanost o poskytovaných benefitech je v organizaci velmi dobrá, což plyne z kladných odpovědí zaměstnanců, kterých bylo 51 (89 %). 6 zaměstnanců (11 %) odpovědělo záporně, což může pramenit i z krátké doby v zaměstnání a neznalosti, kde najít informace o nabízených benefitech.

**Otázka č. 8: Označte, prosím, který/které z nabízených benefitů Vy osobně nejraději využíváte.**

**Graf 8: Využívané benefity**

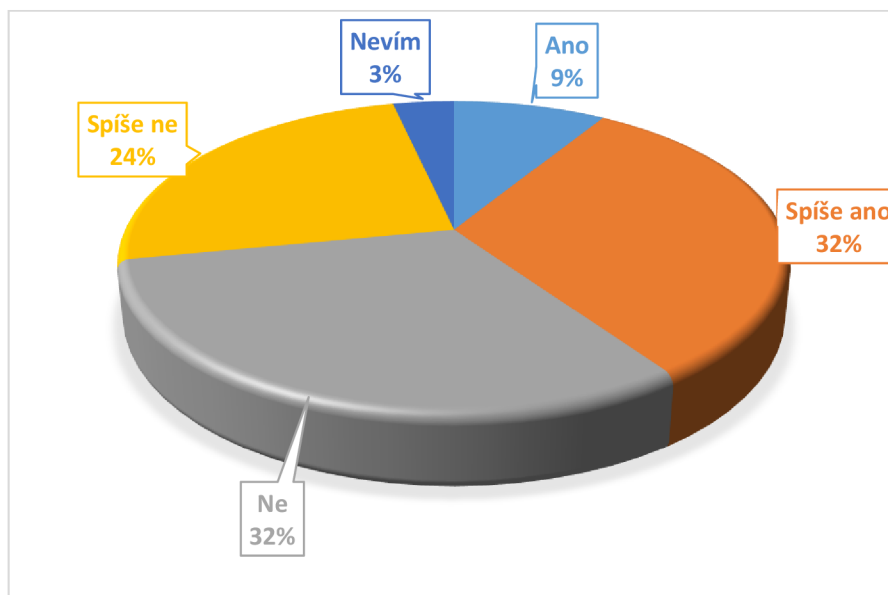


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Z poměrně pestré nabídky benefitů zaměstnanci označili za nejvíce využívané stravenky (v současné době již stravenkový paušál) a home office. Home office byl zaměstnancům umožněný především v souvislosti se situací kolem nákazy Covid-19, mimo tuto situaci však není standardním benefitem pro všechny zaměstnance. Přibližně stejnou popularitu mají dny volna nad rámec dovolené (tzv. sickdays či indispoziční volno). Také příspěvek na doplňkové penzijní spoření je oblíbený přibližně jako Cafeteria. Zaměstnanci také rádi využívají firemní notebook či mobilní telefon, u kterých jsou však omezení pro soukromé používání. Méně již zaměstnanci uplatňují nárok na podporu kvalifikace či rekvalifikace, dotované rekreace či dětské tábory, kartu Multisport, zaměstnavatelskou bezúročnou půjčku, příspěvek na dovolenou. Jako jiný benefit zaměstnanci neuvodili žádný nový, spíše okomentovali již uvedené benefity, např. „Stravenky jsou od ledna paušálem.“ či „Notebook či telefon není úplně benefitem“ apod.

**Otázka č. 9: Považujete současný systém hodnocení a odměňování, včetně benefitů, v organizaci za dostatečně motivující a účinný pro zvyšování a zkvalitňování pracovního výkonu?**

**Graf 9: Současný systém hodnocení a odměňování**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Dle předchozích, především kladných, odpovědí v otázce č. 4 (Domníváte se, že Vašemu pracovnímu výkonu odpovídá i Vaše platové ohodnocení?) by se dalo předpokládat, že i v tomto případě bude převažovat kladné hodnocení, avšak tentokrát považuje hodnocení a odměňování včetně benefitů za dostatečně motivující jen 5 zaměstnanců (9 %), 18 (32 %) se ke kladné odpovědi spíše přiklání, stejný počet (32 %) zaměstnanců odpovědělo záporně a 14 (24 %) se jich k záporné odpovědi přiklání. 2 zaměstnanci (3 %) se nedokázali rozhodnout.

**Otázka č. 10: Jakou další výhodu/benefit pro zaměstnance byste ve vaší organizaci uvítal/a?**

**Tabulka 1: Výhoda/benefit dle zaměstnance**

<b>Výhoda/benefit dle zaměstnance</b>	<b>Počet odpovědí</b>
Zajištění parkovacích míst	5
Lepší finanční ohodnocení	3
Vyšší stravenkový paušál	2
Širší nabídka ozdravných pobytů zaměstnanců	1
Sportovní aktivity, masáže	1
Méně pracovních úkolů	1
Častější finanční odměny	1
Finanční ohodnocení v případě výročí zaměstnání –10, 15, 20 let atd.	1
Příspěvek na dopravu	1
Home office všem zaměstnancům	1
Plný počet personálu, a proto méně přesčasů	1

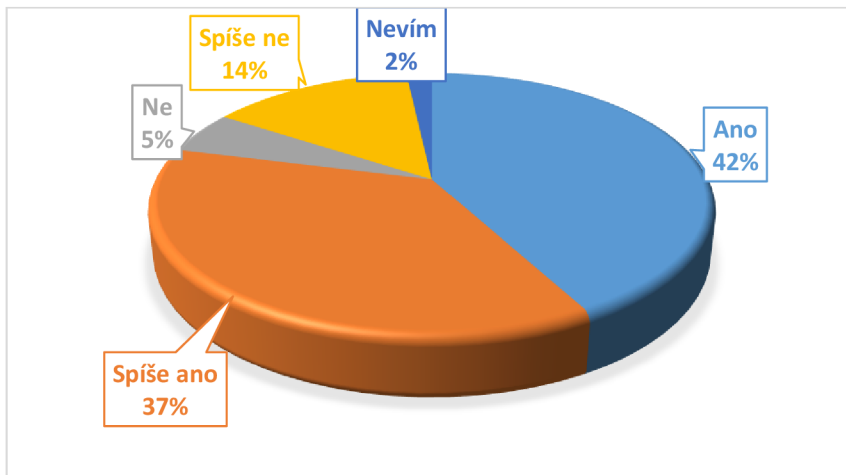
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Na otevřenou otázku, kam mohli zaměstnanci vepsat své další návrhy ohledně výhod či benefitů v organizaci, se objevilo nejvíce odpovědí „Zajištění parkovacích míst“. Jako další významnější návrhy zaznělo „Lepší finanční ohodnocení“ či „Vyšší stravenkový paušál“. Další návrhy již byly pouze ojedinělé a spíše s menší pravděpodobností uplatnění.



**Otázka č. 11: Je pro Vás možnost zvyšování či rozšiřování kvalifikace plnohodnotným benefitem?**

**Graf 10: Rozšiřování kvalifikace jako plnohodnotný benefit**

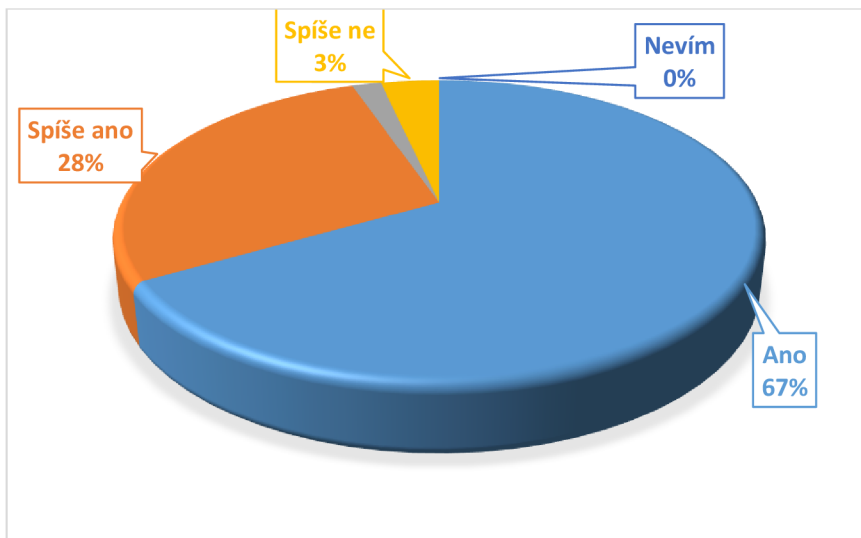


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Rozšiřování kvalifikace považuje za plnohodnotný benefit 24 zaměstnanců (42 %), „Spíše ano“ odpovědělo 21 zaměstnanců (37 %), pro 3 zaměstnance (5 %) není rozšiřování kvalifikace plnohodnotným benefitem a k tomuto hodnocení se přiklání dalších 8 zaměstnanců (14 %). Jeden pracovník (2 %) nevěděl.

**Otázka č. 12: Jste ochoten/a zvyšovat či rozšiřovat si svou kvalifikaci?**

**Graf 11: Ochota zvyšovat si kvalifikaci**

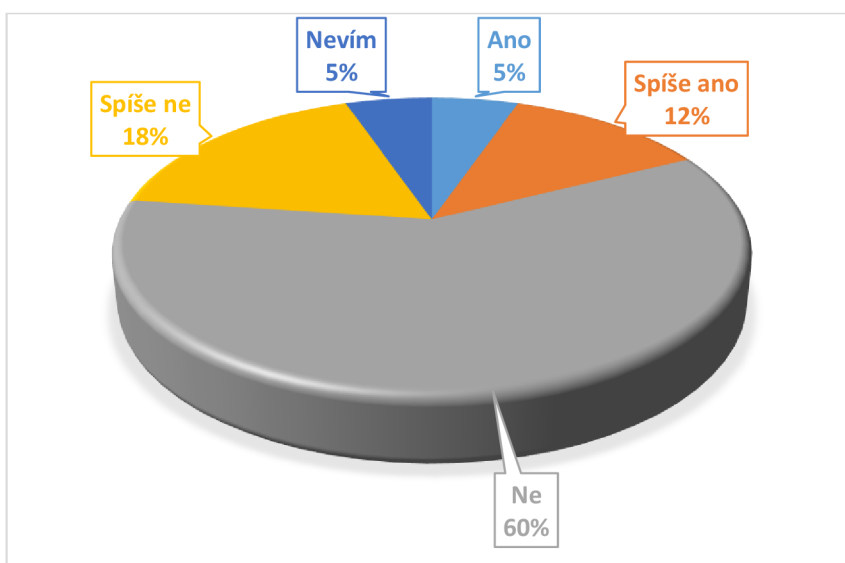


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

O zvyšování či rozšiřování kvalifikace by určitě mělo zájem 38 zaměstnanců (67 %), 16 zaměstnanců (28 %) by o ní pravděpodobně uvažovalo, ti zvolili odpověď „Spíše ano“. Rozhodně „Ne“ zvolil pouze 1 zaměstnanec (2 %) a další 2 (3 %) uvedli, že „Spíše ne“.

**Otázka č. 13: Motivovaly Vás také zaměstnanecké výhody již při rozhodnutí k nástupu do současného zaměstnání?**

**Graf 12: Motivace k nástupu do současného zaměstnání**

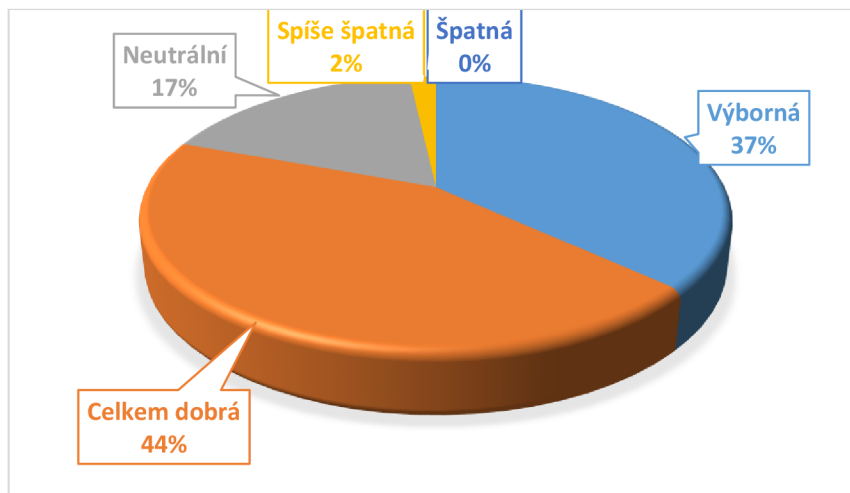


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Při rozhodování se k nástupu do současného zaměstnání nebyly pro 34 zaměstnanců (60 %) motivující, 10 zaměstnanců (18 %) se přiklonilo ke „Spíše ne“. 3 zaměstnance (5 %) benefity při nástupu motivovaly a stejný počet (5 %) nevěděl, zda ho benefity ovlivnily. 7 zaměstnanců (12 %) benefity spíše motivovaly.

**Otázka č. 14: Jaká panuje, podle Vašeho názoru, atmosféra mezi kolegy na pracovišti?**

**Graf 13: Atmosféra mezi kolegy na pracovišti**

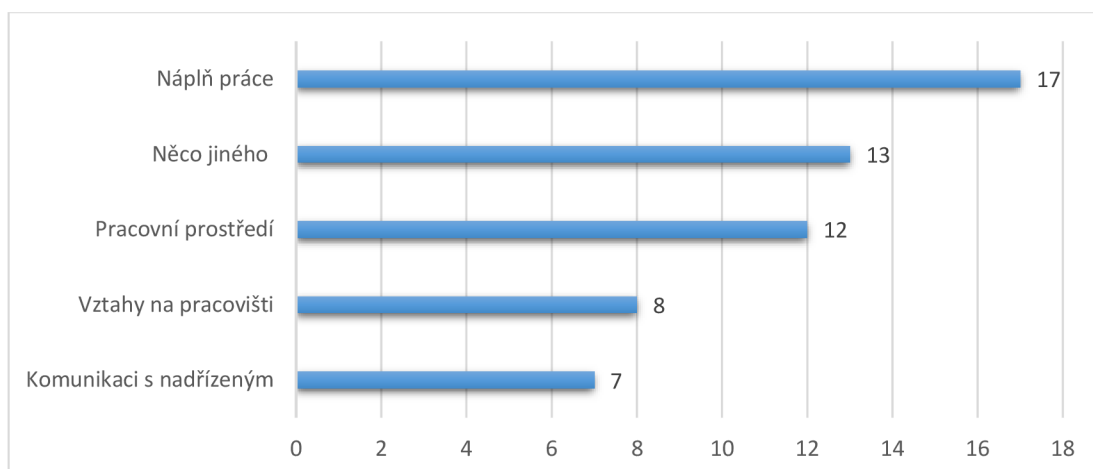


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

U otázky na panující atmosféru mezi kolegy na pracovišti odpověděla převážná většina zaměstnanců v kladném duchu – atmosféru jako „Celkem dobrou“ vnímá 25 zaměstnanců (44 %) a jako „Výbornou“ 21 zaměstnanců (37 %). Neutrální náladu pociťuje na pracovišti 10 zaměstnanců (17 %) a pouze 1 (2 %) odpověděl, že nálada je „Spíše špatná“. Dle uvedených výsledků je možné konstatovat, že celkově na pracovišti panuje vstřícná a poklidná nálada, což pracovníky lépe motivuje k pracovním výkonům.

**Otázka č. 15: Změnili byste rádi něco ve svém zaměstnání, aby se Vám lépe pracovalo?**

**Graf 14: Změny v zaměstnání**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Na otázku, co by zaměstnanci rádi změnili v zaměstnání, aby se jim lépe pracovalo, bylo nabídnuto několik odpovědí, a to:

- Náplň práce – 17 odpovědí (30 %)
- Pracovní prostředí – 12 odpovědí (21 %)
- Vztahy na pracovišti – 8 odpovědí (14 %)
- Komunikaci s nadřízeným – 7 odpovědí (12 %)
- Něco jiného – 13 odpovědí (23 %), které zněly např. „Nic“ (uvedeno opakovaně), „Není co“, „Pomůcky – ergonomická myš, klávesnice“, „Obrovské rozdíly mezi služebním a neslužebním poměrem (odměňování, výhody při studiu apod.)“, „Plat“, „Systém organizace práce jako celku“, „Otevřená komunikace mezi odbornými útvary = rychlejší výsledky při řešení problémů“.

### **5.3 Individuální hloubkový rozhovor s personalistkou**

Pro individuální hloubkový rozhovor jsem oslovila personalistku, která pracuje na odboru Řízení lidských zdrojů, konkrétně na oddělení Personální správy.

#### **1) Jak dlouho pracujete v této organizaci a jak dlouho na pozici personalistky?**

Pracuji v ní od července roku 2016, tzn. že letos to bude 6 let, z toho na pozici personalistky jsem 5 a půl roku. Začínala jsem jako asistentka ředitele odboru Řízení lidských zdrojů a na této pozici jsem byla první půlrok.

#### **2) Poskytujete zaměstnancům zpětnou vazbu za jejich pracovní výkon: Pokud ano, v jaké podobě?**

Zpětnou vazbu na pracovní výkon poskytuje zaměstnancům jejich přímý nadřízený, a to prostřednictvím průběžného hodnocení, kde jsou na bodové škále hodnoceny jednotlivé složky, jako je např. kvalita a množství plněných pracovních úkolů, úroveň znalostí či dovedností, komunikace, nebo třeba dodržování pracovní kázně. Závěrem hodnocení je slovní shrnutí, co je třeba vylepšit v dalším období. V případě spokojenosti se zaměstnancem je pak průběžné hodnocení podkladem pro zvýšení osobního ohodnocení.

**3) Domníváte se, že platové ohodnocení, které mají zaměstnanci ve vaší organizaci, odpovídá jejich výkonu a kvalitě práce?**

V některých případech ano, v některých ne. Jsou pozice (např. manažerské), kde je poměrně vysoká platová třída. Když k platu pak připočteme ještě příplatek za vedení a osobní příplatek, který bývá často také vysoký, dostáváme se na poměrně zajímavou částku. Na druhé straně jsou pak třeba dělnické profese, které mají tak nízké platové třídy i osobní ohodnocení, že jim musí být doplácena částka do minimální mzdy. Celkově jsou platové tabulky bohužel nastaveny velmi nízko, vzhledem k současné inflaci a neustálému zdražování.

**4) Jak zaměstnance informujete o nabídce benefitů, které jim vaše organizace poskytuje?**

Každý nově přichozí zaměstnanec obdrží tzv. Adaptační plán (informační „balíček“), kde je uvedeno několik základních benefitů, které tato organizace nabízí a odkaz, kde přehled všech benefitů najít. Do přehledu mají přístup všichni zaměstnanci a nachází se na intranetu organizace, ve složce odbor 40 GŘC a následně v záložce Benefitů.

**5) Považujete současný systém hodnocení a odměňování, včetně benefitů, ve firmě za dostatečně motivující a účinný pro zvyšování a zkvalitňování pracovního výkonu?**

Oproti soukromému sektoru si myslím, že množství benefitů je tu poměrně vysoké. Každého však motivuje něco jiného. Pro někoho je hlavním motivátorem plat, pro jiného třeba flexibilní pracovní doba.

**6) Který/které z benefitů jsou podle Vašeho názoru u zaměstnanců nejoblíbenější?**

Určitě je to možnost flexibilního úvazku. Tento trend se dostává v dnešní době stále více do popředí. Většina zaměstnanců přijme například nižší plat, na úkor pružné pracovní doby, možnosti výkonu práce z domova, nebo zkrácení pracovního úvazku. Hlavní myšlenkou tohoto benefitu je soulad pracovního a osobního života.

**7) Jakou další výhodu/benefit pro zaměstnance byste ve vaší organizaci uvítal/a?**

Za mě by to byla určitě možnost 13. platu, nebo zvýšení částky limitu fondu sociálních a kulturních potřeb tak o 50 %. V současné době se výše limitu pohybuje kolem 7-8 tisíc korun za rok, což na dovolenou v dnešní době opravdu nestačí.

**8) Domníváte se, že je pro zaměstnance možnost zvyšování či rozšiřování kvalifikace plnohodnotným benefitem? Je vaše organizace ochotna zaměstnancům zvyšování a rozšiřování kvalifikace poskytovat?**

Domnívám se, že ano. Ve státní správě celkově platí, že čím vyšší je platová třída, tím vyšší musí mít zaměstnanec vzdělání. Pokud chce tedy zaměstnanec na lepší a finančně zajímavější pozici, musí mít odpovídající stupeň vzdělání. Pokud je zaměstnanec pro organizaci zajímavý, ale neplní na danou pozici vzdělání, může mu být udělena výjimka. V takovém případě jsou ale zaměstnanci odečítány roky z jeho praxe, a to za neplnění vzdělání.

Organizace pak v souladu se zákoníkem práce dává zaměstnancům možnost kvalifikační dohody. Ta umožňuje doplnit si vzdělání a čerpat studijní volno na přednášky, zkoušky, nebo třeba psaní a obhajobu závěrečné práce. A přitom má zaměstnanec plný plat a nemusí si na studium čerpat řádnou dovolenou či neplacené volno.

Co se týká rozšiřování kvalifikace, např. různými školeními, tak to je velice individuální. Na našem odboru chodí na povinná školení ti zaměstnanci, kteří to nezbytně potřebují pro svůj výkon práce, např. mzdové účetní. Za dobu mého působení tady jsem si požádala o účast na dvou školeních a k oběma žádostem bylo přistupováno kladně.

**9) Jaká panuje podle Vašeho názoru atmosféra mezi zaměstnanci na pracovišti?**

Na našem odboru je velice milá a přátelská atmosféra. Pan vedoucí má velmi lidský přístup, lze s ním o čemkoliv diskutovat. Samozřejmě i během mého 6letého působení v organizaci jsem se setkala s několika zaměstnanci či nadřízenými, kteří dělali na pracovišti problémy. Takoví lidé se tu však dlouho neudrželi a nejčastěji sami odešli.

## **10) Navrhla byste nějakou změnu, která by mohla přispět k tomu, aby se zaměstnancům ve firmě lépe pracovalo?**

Za mě by to byla určitě možnost pracovních porad. Ty na našem odboru bohužel neprobíhají a většina problémů pak právě vzniká neinformovaností zaměstnanců. Pracovní porady by měly být alespoň jednou týdně nebo dle potřeby. Všichni zaměstnanci by tak byli informováni o všem, co je aktuální a co je potřeba do budoucna, a vedlo by to tak k lepšímu výkonu práce a pocitu důležitosti každého zaměstnance.

### **5.4 Zhodnocení výsledků šetření**

Při zhodnocení dotazníkového šetření a porovnáním s názory a postoji personalistky lze konstatovat, že odpovědi spolu převážně korespondují.

Vzhledem k technologickému zaměření odboru Informatiky Generálního ředitelství cel ČR pracuje na tomto odboru více mužů než žen. Všichni jsou zařazeni na úřednických pozicích různě zaměřených (např. správce informační a komunikační technologie, projektant, vývojový pracovník, rozpočtář, vedoucí oddělení, asistent) a většina z nich pracuje v organizaci již dlouhodobě, což naznačuje pravděpodobnou celkovou spokojenost s nastavenými pracovními podmínkami. Velkou roli ve spokojenosti zaměstnanců může hrát též zpětná vazba na pracovní výkon od přímých nadřízených, což je v zaměstnání jeden z velkých motivačních faktorů a tuto zpětnou vazbu v dotazníkovém šetření potvrdila i převážná většina respondentů. Personalistka v rozhovoru upřesnila skutečnost, jakým způsobem lze další zpětnou vazbu získat a potvrdila ji jako možnou cestu k získání lepšího osobního ohodnocení.

Šetření dále ukázalo, že s ohodnocením svého výkonu jsou zaměstnanci spíše spokojeni - více než polovina respondentů ho ohodnotila kladně, ostatní záporně, přesto však současný systém odměňování a hodnocení včetně benefitů spíše nepovažují za dostatečně motivující pro zvyšování a zkvalitňování pracovního výkonu. V obdobném duchu zhodnotila odměňování i personalistka, která popsala určité rozdíly mezi nastaveným odměňováním u některých pracovních pozic, což však souvisí především s platovými tabulkami danými zákonem dle nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.

Motivační systém byl zaměstnanci celkově ohodnocen převážně kladně. Drtivá většina respondentů zná veškeré benefity, které organizace poskytuje. Také personalistka upřesnila způsoby, jakými jsou zaměstnanci s benefity seznamováni a kde je možné si jejich nabídku v organizaci případně dále dohledat. Za nejvíce využívané byly označeny stravenky (od ledna již stravenkový paušál) a home office. Ten byl využíván především v době nouzového stavu v souvislosti s onemocněním Covid-19. Dalšími oblíbenými benefity jsou dny volna nad rámec dovolené (tzv. sickdays nebo indispoziční volno), příspěvek na penzijní spoření, cafeteria systém a využívání služebního notebooku, případně mobilního telefonu, což však souvisí také především s home office. Další nabízené benefity jsou využívány již méně. K možnosti otevřené odpovědi, jaký jiný benefit zaměstnanci využívají, odpověděli tito spíše poznámkou k benefitům již uvedeným, např. stravenky jsou od ledna paušálem, notebook či telefon není úplně benefit apod. V otevřené otázce měli zaměstnanci možnost navrhnout další benefit či výhodu, kterou by v organizaci uvítali a v tomto případě nejčastěji preferovali zajištění parkovacích míst v okolí výkonu práce, dále by uvítali vyšší finanční ohodnocení a vyšší stravenkový paušál. V dalších odpovědích se vyskytly návrhy např. na příspěvek na dopravu, sportovní aktivity, masáže, častější finanční odměny, méně pracovních úkolů apod. Personalistka v rozhovoru uvedla, že zaměstnanci preferují především možnost flexibilního úvazku, což se v odpovědích nevyskytlo, je tedy možné, že tento benefit je ze strany zaměstnanců brán již jako samozřejmost, jelikož tuto možnost má téměř každý ze zaměstnanců. Personalistka by osobně dále uvítala možnost 13. platu, nebo navýšení limitu fondu sociálních a kulturních potřeb (FKSP), což by jistě ocenilo také nemalé procento všech zaměstnanců organizace.

Většina respondentů považuje možnost zvyšování či rozšiřování kvalifikace za plnohodnotný benefit a pokud by měli možnost si tuto kvalifikaci zvyšovat či rozšiřovat, pak by této výhody využili. Personalistka také v rozhovoru uvedla, že organizace umožňuje zaměstnancům zvyšování kvalifikace, a to formou studia při zaměstnání, jelikož na vyšších pracovních pozicích je požadavkem zároveň i vyšší vzdělání. Pokud na toto místo nastoupí zaměstnanec bez odpovídajícího vzdělání, jsou mu z platu odečítány roky za praxi. Velkou výhodou je při dálkovém studiu možnost poskytování studijního volna na přednášky, zkoušky či vypracování a obhajobu



bakalářské práce. V rámci rozšiřování kvalifikace mají zaměstnanci možnost účastnit se různých školení odpovídajících jejich pracovní náplni.

Atmosféru na pracovišti ohodnotili zaměstnanci v dotazníku velmi kladně, pouze jeden z nich se vyjádřil ke vztahům negativně. V tomto případě by se však nabízelo zamýšlení se nad problémem spíše ze strany daného zaměstnance. Personalistka také potvrdila velmi dobrou atmosféru na odboru Řízení lidských zdrojů, v organizaci, tedy alespoň na těchto dvou odborech, jsou mezi pracovníky dobré vztahy. Pokud by měli zaměstnanci něco ve svém zaměstnání změnit, vztahy na pracovišti by byly až na předposledním místě, jako prioritu vidí zaměstnanci změnu týkající se náplně práce a také změny pracovního prostředí. Personalistka by byla spíše nakloněna konání pracovních porad, které by jistě přispěly k lepší informovanosti pracovníků v různých směrech.

## 6 Vlastní doporučení

Z poznatků v teoretické části a následně z informací získaných z dotazníkového šetření je možné vyhodnotit a navrhnout určitá zlepšení v organizaci. Důležitým a vhodným ukazatelem názorů zaměstnanců a celkové atmosféry v organizaci jsou výsledky tohoto šetření, díky kterému jsem zjistila jejich motivovanost a spokojenost v organizaci, resp. v její části. Vzhledem k vysoké návratnosti dotazníku (83 %) tak bylo možné vyhodnotit přesnější ukazatele.

Šetření prokázalo, že zaměstnanci jsou spokojeni se zpětnou vazbou od nadřízeného, které se jim dostává v reakci na jejich pracovní výkon, velmi dobře hodnotí atmosféru mezi kolegy na pracovišti a také benefity či výhody poskytované organizací se setkaly s pozitivním hodnocením. Přesto však zaměstnanci našli tipy pro případné rozšíření této nabídky. Většina respondentů by také uvítala i možnost zvyšování či rozšiřování své kvalifikace. Nejhůře hodnocený byl současný systém hodnocení a odměňování v organizaci.

Vzhledem k tomu, že se jedná o státní organizaci, kde odměňování bohužel není v gesci organizace, nýbrž státu, není bohužel příliš možností v tomto směru zaměstnancům v navýšení platu vyhovět. Zaměstnanci samozřejmě mohou z vlastní iniciativy vykonávat po domluvě s přímým nadřízeným práci navíc, která je poté ohodnocena mimořádnou odměnou, nejedná se však o pravidelné navýšení příjmu.

V oblasti zvyšování či rozšiřování kvalifikace však mohu již organizaci doporučit zvýšení informovanosti zaměstnanců, jelikož je pravděpodobné, že mnozí z nich o této možnosti neví. V rámci intranetu Generálního ředitelství cel bych navrhovala zavést odkaz na stránku s nabídkou a možnostmi zvyšování či rozšiřování kvalifikace a tato stránka by byla pravidelně aktualizována odborem Řízení lidských zdrojů.

K poměrně pestré nabídce benefitů bych také organizaci doporučila rozšířit tuto nabídku o další, velmi žádaný, benefit, a to je zajištění parkovacích míst v okolí výkonu práce. Generální ředitelství cel sídlí na Praze 4, kde jsou bohužel zavedeny tzv. „modré zóny“, parkování pro dojíždějící zaměstnance mimo Prahu 4 či pro mimopražské tak není z toho důvodu možné. Na Pankráci, nedaleko místa výkonu práce, je však postavený velký parkovací dům, kde by se mohla organizace pokusit

vyjednat zvýhodněné parkování pro určitý počet zaměstnanců na základě provedeného dotazníkového šetření, kolik dojíždějících by mělo o tento benefit zájem. Přednost by měli samozřejmě mimopražští zaměstnanci. Věřím, že tento benefit by ocenilo velké množství pracovníků a také by mohl být zároveň i velmi motivačním pro ty, kteří by se právě z důvodu komplikovaného dojíždění rozhodli ukončit svůj pracovní poměr, případně pracovní nabídku rovnou odmítnout.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce na téma „Motivace zaměstnanců formou odměňování a benefitů ve vybrané organizaci“ představila průřezově témata Řízení lidských zdrojů, Motivace pracovníků, Odměňování pracovníků. Na základě poznatků získaných studiem těchto témat byl vytvořen dotazník s otázkami týkajícími se těchto oblastí s důrazem na benefity poskytované danou organizací. Následně byla zpracována analýza informací vzešlých z tohoto šetření.

V teoretické části jsem čerpala z odborných knih a internetových článků, vysvětleny byly pojmy a charakteristiky jako např. řízení lidských zdrojů, lidský kapitál a jeho pojetí, motivace a její proces, vybrané motivační teorie, motivační faktory a v neposlední řadě také odměňování a jeho cíle, řízení a systém a na závěr také benefity neboli zaměstnanecké výhody.

Subkapitoly týkající se Řízení lidských zdrojů byly zaměřeny na charakteristiku tohoto pojmu, a rovněž na to, čím se zabývá, vysvětlily provázanost s personální prací v organizacích a zaměřily se především na lidský kapitál, který je velmi úzce spjatý s lidskými zdroji. Profil vybraných oblastí řízení lidského kapitálu pak představil základní oblasti, které by měly být zajištěné personalisty v každé organizaci.

V kapitole Motivace byl tento pojem charakterizován a byl představen jako proces, který je ovlivněn faktory směru, úsilí a vytrvalosti. Motivace může mít směr vnitřní i vnější a tyto rozdíly jsou popsány v jedné ze subkapitol. Od počátku 20. století se vyvíjely motivační teorie zaměřené na principy a fungování motivace lidského chování a kapitola Motivace obsahuje výběr některých z nich. Motivační faktory pak uvádí nejdůležitější z těch, které jsou pro zaměstnance nejvíce motivující k vysokému pracovnímu výkonu.

Závěr teoretické části je věnován odměňování, jeho cílům, řízení a systému. Jsou představeny také formy odměňování za práci, které úzce souvisí s hodnocením práce. Subkapitola věnovaná benefitům neboli zaměstnaneckým výhodám poukazuje na jejich význam pro motivaci zaměstnanců v organizaci.

Praktická část této bakalářské práce představuje státní organizaci, konkrétně Generální ředitelství cel ČR, její historii a kompetence. Dotazníkovým šetřením a individuálním

rozhovorem s personalistkou byl zjištěn aktuální pohled pracovníků na oblast odměňování, benefitů a celkové atmosféry na pracovišti. Toto šetření přineslo převážně pozitivní reakce v otázkách zpětné vazby od nadřízeného, benefitů, dalšího zvyšování či rozšiřování kvalifikace, celkové atmosféry na pracovišti, avšak negativně zaměstnanci reagovali v otázce hodnocení a odměňování v organizaci. V tomto směru bohužel nelze příliš doporučení učinit, jelikož odměňování není plně v gesci organizace, avšak ohledně dalších námětů zaměstnanců v dotazníkovém šetření bylo možné doporučit organizaci lepší informovanost v oblasti zvyšování či rozšiřování kvalifikace a také navrhnout zavedení dalšího, velmi žádaného, benefitu.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### MONOTEMATICKÉ PUBLIKACE

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

BARTOŠOVÁ, Hana a BARTOŠ, Jan. *Řízení a rozvoj lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje, 2011. 158 s. ISBN 978-80-87174-08-1.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

MAZOUCHE, Petr a FISCHER, Jakub. *Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2011. 116 s. ISBN 978-80-7400-380-6.

OBST, Otto a kol. *Základy obecného managementu*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. 74 s. ISBN 80-244-1365-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 159 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

TOMŠÍKOVÁ, Kateřina. *Personální řízení ve vzdělávacích institucích: textová studijní opora*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství, 2014. 90 s. ISBN 978-80-213-2458-9.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vydání. Praha: Grada, 2017. 157 stran. ISBN 978-80-271-0227-3.

## **ELEKTRONICKÉ ZDROJE**

CS ČR. *Celní správa ČR*. [online]. [cit. 22.02.2022]. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/Stranky/default.aspx>

PODNIKATEL.CZ. *Zákoník práce – část šestá – odměňování za práci, odměna za pracovní pohotovost a srážky z příjmů ze základního pracovněprávního vztahu*. [online]. [cit. 30.01.2022]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/vyhledavani/>

STUDIUM PSYCHOLOGIE. *Motivace*. [online]. [cit. 26.11.2021]. Dostupné z: <https://www.studium-psychologie.cz/psychologie-osobnosti/5-motivace.html>

UNIUM.CZ. *Personální práce*. [online]. [cit. 01.01.2022]. Dostupné z: <http://www.unium.cz/materialy/0/0/personalni-prace-m29789-p1.html>

WIKIPEDIA. *Maslowova pyramida*. [online]. [cit. 22.02.2022]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Maslowova\\_pyramida](https://cs.wikipedia.org/wiki/Maslowova_pyramida)

## SEZNAM GRAFŮ

<b>Graf 1: Pohlaví</b> .....	33
<b>Graf 2: Délka zaměstnání</b> .....	34
<b>Graf 3: Pracovní pozice</b> .....	34
<b>Graf 4: Platové ohodnocení</b> .....	35
<b>Graf 5: Podoba zpětné vazby</b> .....	36
<b>Graf 6: Podoba zpětné vazby</b> .....	36
<b>Graf 7: Znalost benefitů</b> .....	37
<b>Graf 8: Využívané benefity</b> .....	38
<b>Graf 9: Současný systém hodnocení a odměňování</b> .....	39
<b>Graf 10: Rozšiřování kvalifikace jako plnohodnotný benefit</b> .....	41
<b>Graf 11: Ochota zvyšovat si kvalifikaci</b> .....	41
<b>Graf 12: Motivace k nástupu do současného zaměstnání</b> .....	42
<b>Graf 13: Atmosféra mezi kolegy na pracovišti</b> .....	43
<b>Graf 14: Změny v zaměstnání</b> .....	43

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obrázek 1: Faktory ovlivňující lidský kapitál</b> .....	13
<b>Obrázek 2: Proces motivace</b> .....	18
<b>Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb</b> .....	20
<b>Obrázek 4: Model celkové odměny</b> .....	24

## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka 1: Výhoda/benefit dle zaměstnance</b> .....	40
--	----



## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha 1: Dotazník k motivaci zaměstnanců**

**Příloha 2: Otázky pro individuální rozhovor s personalistkou**

## **Příloha 1: Dotazník k motivaci zaměstnanců**

Vážené zaměstnankyně, vážení zaměstnanci,

jmenuji se Martina Příbáňová, pracuji jako referentka a v současné době studuji 3. ročník Institutu vzdělávání a poradenství na České zemědělské univerzitě v Praze, obor Poradenství v odborném vzdělávání. Pro svoji bakalářskou práci na téma *Motivace zaměstnanců formou odměňování a benefitů ve vybrané organizaci* dělám průzkum právě v této oblasti a ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku, který mi pomůže zjistit jak a čím jsou zaměstnanci motivováni. Dotazník je anonymní a údaje slouží pouze jako podklad pro zpracování mé bakalářské práce.

### **1) Uveďte, prosím, své pohlaví:**

- Žena
- Muž

### **2) Jak dlouho pracujete v této organizaci?**

- Méně než 1 rok
- 1 rok – 9 let
- 10 let a více

### **3) Na jaké pracovní pozici v organizaci pracujete?**

- Výkonný pracovník
- Technicko-hospodářský pracovník (úřednická pozice)
- Vedoucí pozice/manažer, ředitel
- Jiná pozice, uveďte, prosím, jaká .....

### **4) Domníváte se, že Vašemu pracovnímu výkonu odpovídá i Vaše mzdové/platové ohodnocení?**

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne
- Nevím

### **5) Máte od přímého nadřízeného zpětnou vazbu za svůj pracovní výkon?**

- Ano
- Ne

**6) Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a ano, v jaké podobě tuto zpětnou vazbu získáváte?**

- Slovním hodnocení (pochvala, pokárání)
- Finančním ohodnocením (odměna)
- Poskytnutím benefitu, uveďte, prosím, jakého (jakých) .....

**7) Víte, jaké všechny benefity Váš zaměstnavatel poskytuje?**

- Ano
- Ne

**8) Označte, prosím, který (které) z nabízených benefitů Vy osobně nejraději využíváte:**

- Stravenky
- Cafeteria
- Karta Multisport
- Příspěvek na dovolenou
- Dny volna nad rámec dovolené (např. sick days)
- Home office
- Příspěvek na doplňkové penzijní spoření
- Dotované rekreace či dětské tábory
- Podpora dalšího rozšiřování kvalifikace či rekvalifikace
- Zaměstnavatelská bezúročná půjčka
- Firemní notebook či mobilní telefon
- Jiný (uveďte, uveďte, prosím, jaký) .....

**9) Považujete současný systém hodnocení a odměňování, včetně benefitů, v organizaci za dostatečně motivující a účinný pro zvyšování a zkvalitňování pracovního výkonu?**

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne
- Nevím

**10) Jakou další výhodu/benefit pro zaměstnance byste ve vaší organizaci uvítal/a?  
Uved'te, prosím.**

.....

**11) Je pro Vás možnost zvyšování či rozšiřování kvalifikace plnohodnotným benefitem?**

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne
- Nevím

**12) Jste ochoten/a zvyšovat či rozšiřovat si svou kvalifikaci?**

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne
- Nevím

**13) Motivovaly Vás také zaměstnanecké výhody již při rozhodnutí k nástupu do současného zaměstnání?**

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne
- Nevím

**14) Jaká panuje, podle Vašeho názoru, atmosféra mezi kolegy na pracovišti?**

- Výborná
- Celkem dobrá
- Neutrální
- Spíše špatná
- Špatná

**15) Změnili byste rádi něco ve svém zaměstnání, aby se Vám lépe pracovalo?**

- Náplň práce

- Pracovní prostředí
- Vztahy na pracovišti
- Komunikaci s nadřízeným
- Něco jiného, uveďte, prosím, co .....

Děkuji za sdělené informace a Váš čas věnovaný tomuto dotazníku.

## **Příloha 2: Otázky pro individuální hloubkový rozhovor s personalistkou**

- 1) Jak dlouho pracujete v této organizaci a jak dlouho na pozici personalistky?
- 2) Poskytujete zaměstnancům zpětnou vazbu za jejich pracovní výkon: Pokud ano, v jaké podobě?
- 3) Domníváte se, že platové ohodnocení, které mají zaměstnanci ve vaší organizaci, odpovídá jejich výkonu a kvalitě práce?
- 4) Jak zaměstnance informujete o nabídce benefitů, které jim vaše organizace poskytuje?
- 5) Považujete současný systém hodnocení a odměňování, včetně benefitů, ve firmě za dostatečně motivující a účinný pro zvyšování a zkvalitňování pracovního výkonu?
- 6) Který/které z benefitů jsou podle Vašeho názoru u zaměstnanců nejoblíbenější?
- 7) Jakou další výhodu/benefit pro zaměstnance byste ve Vaší organizaci uvítal/a?
- 8) Domníváte se, že je pro zaměstnance možnost zvyšování či rozšiřování kvalifikace plnohodnotným benefitem? Je vaše organizace ochotna zaměstnancům zvyšování a rozšiřování kvalifikace poskytovat?
- 9) Jaká panuje podle Vašeho názoru atmosféra mezi zaměstnanci na pracovišti?
- 10) Navrhla byste nějakou změnu, která by mohla přispět k tomu, aby se zaměstnancům ve firmě lépe pracovalo?