



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 aplikované ekonomie a ekonomiky

## Bakalářská práce

# Zkvalitnění systému odměňování zaměstnanců v podniku

Vypracovala: Veronika Fižová

Vedoucí práce: doc. Ing. Tomáš Volek, Ph.D.

České Budějovice 2023

# JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta  
Akademický rok: 2021/2022

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Veronika FIŽOVÁ  
Osobní číslo: E20293  
Studijní program: B0413A050023 Ekonomika a management  
Téma práce: Zkvalitnění systému odměňování zaměstnanců v podniku  
Zadávací katedra: Katedra aplikované ekonomie a ekonomiky

### Zásady pro vypracování

#### Cíl práce:

Zhodnotit současný systém odměňování ve zvoleném podniku a navrhnout kroky, které by vedly k jeho zlepšení.

#### Struktura:

1. Mzdový systém podniku
2. Právní úprava tvorby mzdových systémů
3. Charakteristika vybraného podniku
4. Analýza aplikovaného systému odměňování v podniku
5. Návrhy na zlepšení stávajícího systému odměňování

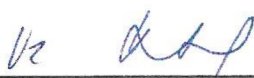
Rozsah pracovní zprávy: 40-50 stran  
Rozsah grafických prací: 0  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

#### Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada.  
BANFIELD, P., & KAY, R. (2008). *Introduction to Human Resource Management*. Oxford :Oxford University Press.  
DVOŘÁKOVÁ, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice.  
ŠUBRT, B. (2018). *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další*. Olomouc: ANAG.  
TOMŠÍ, I. (2008). *Mzdy a mzdové systémy*. Praha: ASPI.  
URBAN, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Tomáš Volek, Ph.D.  
Katedra aplikované ekonomie a ekonomiky

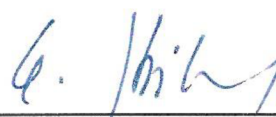
Datum zadání bakalářské práce: 1. března 2022  
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2023



---

doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová  
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (231)  
370 05 České Budějovice



---

prof. Ing. Eva Kislíngrová, CSc.  
vedoucí katedry

# Anotace

Bakalářská práce se zabývá problematikou zdokonalování systému odměňování zaměstnanců vybraného podnikatelského subjektu. Konkrétně se jedná o ČSOB a.s. a to pobočku Nám. Fr. Křížíka 348/1 390 01 v Táboře. Cílem předložené práce je navržení vhodných opatření vedoucí k zdokonalení systému odměňování daného podniku. Sběr dat je proveden na základě pozorování a dotazníkového šetření. Bakalářská práce je členěna na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zaměřuje na nejdůležitější pojmy z oblasti odměňování zaměstnanců a motivace. Vymezuje stěžejní zákony, vyhlášky a nařízení vážící se k odměňování zaměstnanců. Druhá část analyzuje výsledky efektivity a spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování. Na základě zjištěných poznatků lze v závěru práce nalézt vyhodnocení dat a následné návrhy na opatření, které zajistí reformu v systému odměňování pobočky ČSOB a.s..

**Klíčová slova:** Odměňování zaměstnanců, motivace, řízení lidských zdrojů, analýza, bankovníctví

# Abstract

The bachelor thesis deals with the issue of improving the employee remuneration system of a selected business entity. Specifically, it concerns ČSOB a.s. and the branch Nám. Fr. Křížík 348/1 390 01 in Tábor. The aim of the presented work is to propose appropriate measures leading to the improvement of the remuneration system of the company. Data collection is based on observation and questionnaire survey. The bachelor thesis is divided into theoretical and practical parts. The theoretical part focuses on the most important concepts in the field of employee remuneration and motivation. It defines the key laws, decrees and regulations related to employee remuneration. The second part analyses the results of employee effectiveness and satisfaction with the reward system. Based on the findings, the thesis concludes with an evaluation of the data and subsequent suggestions for measures that will ensure reform in the ČSOB a.s. branch's reward system.

**Key words:** Remuneration system, motivation, human resource management, analysis, banking



## Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou 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 bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě 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 14.4.2023

Veronika Fižová

## Poděkování

V první řadě bych chtěla poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce panu doc. Ing. Tomáši Volkovi, Ph.D. za cenné rady, trpělivost a vstřícnost při vypracování mé bakalářské práce. Dále bych poděkovala tábořské pobočce ČSOB a.s., především panu Ing. Liboru Svobodovi, za ochotu a poskytnutá data pro vypracování praktické části. A v neposlední řadě chci poděkovat rodině a přátelům za pomoc a nikdy nekončící slova podpory.

## Obsah

1. Úvod .....	6
2. Odměňování zaměstnanců.....	8
3. Základní charakteristika mzdy a jejích složek.....	11
3.1. Plat.....	11
3.2. Mzda.....	11
3.2.1. Minimální mzda .....	12
3.2.2. Zaručená mzda .....	13
3.2.3. Mzdové formy .....	13
4. Mzdový systém.....	18
5. Zaměstnanecké výhody .....	20
6. Motivace .....	23
6.1. Motivační faktory, jejich druhy a působení .....	23
7. Cíl a metodika práce .....	27
7.1. Cíl.....	27
7.2. Metodika .....	27
8. Praktická část.....	28
8.1. Charakteristika vybraného podniku .....	28
8.2. Systém odměňování v ČSOB a.s. ....	30
8.3. Dotazníkové šetření.....	33
8.4. Závěr dotazníkového šetření .....	47
9. Návrhy na zlepšení .....	48
9.1. Spravedlivost systému odměňování .....	48
9.2. Finanční ohodnocení .....	48
9.3. Benefity .....	49
9.4. Možnost osobního rozvoje a vzdělání.....	49
10. Závěr .....	51

11.	Seznam použité literatury .....	55
12.	Seznam obrázků.....	58
13.	Seznam grafů .....	58
14.	Seznam příloh .....	59

# 1. Úvod

Lidský kapitál řadíme k nejdůležitějším ale zároveň také k nejnákladnějším zdrojům, kterými podniky disponují. Koncept odměňování je pro každou společnost stěžejním a velmi důležitým bodem jejich fungování. Ke správnému fungování je zcela nezbytné systém odměňování pravidelně analyzovat a je-li to nutné, tak inovovat na základě zjištěných poznatků (možné i od konkurence). Při podstupování reformy či inovací je důležité dbát na přání a potřeby zaměstnanců, jelikož jsou to právě oni, kterých se toto téma nejvíce týká. Je možné takto předejít situaci, ve které bude mít podnik velice nákladný systém odměňování, který nebude zaměstnanci oceněn. Zcela transparentní a spravedlivý systém odměňování může podnik dostat na zcela jinou pozici na trhu práce z hlediska konkurence.

Je všeobecně známé, že fluktuaci zaměstnanců, která je obecně spojována s vysokými náklady na hledání a zaškolování nových zaměstnanců, můžeme předejít správným výběrem zaměstnanců, motivací zaměstnanců a správným a spravedlivým odměňováním. Navíc zaměstnanci, kteří jsou správně motivováni a spokojeni jsou mnohem více produktivnější a výkonnější než ti, co považují práci za pouhou povinnost. Je samozřejmé, že každého zaměstnance bude motivovat něco jiného, ať už se jedná o motivaci hmotnou či nehmotnou. K nehmotné motivaci, na kterou je kladen čím dál větší význam, řadíme např. mezilidské vztahy na pracovišti či pochvaly. Manažer, který odvádí svou práci tak, jak má, by měl zaměstnance dokázat přechít a na základě tohoto úsudku přidělit adekvátní úkoly a individuálně k těmto úkolům zaměstnance motivovat, aby během své práce podával ty nejlepší výsledky.

Teoretická část práce se zabývá nejdůležitějšími pojmy z oblasti odměňování a motivace zaměstnanců. Vymezuje stěžejní zákony, vyhlášky a nařízení vážící se k odměňování zaměstnanců. Praktická část obsahuje popis vybraného podniku a jeho systému odměňování. Následuje analýza výsledků z dotazníkového šetření a návrh vhodných opatření.

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit současný systém odměňování ve zvoleném podniku a navrhnout kroky, které by vedly k jeho zlepšení. Návrhy na zlepšení mohou podniku posloužit ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a následně zvýšení jejich motivace a výkonnosti. Ačkoliv se návrhy na opatření zmíněné v práci týkají pouze

táborské pobočky ČSOB a.s., není vyloučeno, že návrhy není možné využít pro celou ČSOB a.s..

## 2. Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnance chápeme jako odměnu za závislou práci, kterou zaměstnanec vykonává. Taková odměna může mít formu mzdy nebo platu a popř. můžeme mluvit i jiných odměnách, které vyplývají z dohod o provedení práce, které zaměstnanec vykonává mimo pracovní poměr. Ze stránky ekonomické můžeme odměňování chápat jako cenu práce a hlavní důvod, proč zaměstnanec svou pracovní sílu nabízí zaměstnavateli. Z hlediska právního je odměna brána jako jeden ze základních pracovněprávních práv zaměstnance a pracovněprávních povinností zaměstnavatele tuto odměnu zaměstnanci poskytnout. Odměňování zaměstnanců je nepochybně jedním ze základních stavebních kamenů Human Resources Managementu neboli řízení lidských zdrojů, protože nelze říci, že by některý ze zaměstnanců vykonával svou práci a byl s ní nadměru spokojený, kdyby byla špatně odměňována. Pro personální management je proto velmi podstatné stanovit celkové proporce mzdy vzhledem ke všem ostatním zaměstnaneckým benefitům. Hlavním cílem celého systému odměňování zaměstnanců je zaměstnance pozitivně motivovat k dlouhodobým příznivým výsledkům, které povedou k prosperitě podniku, a napomoci mu vytvořit si pozitivní vztah k firmě. (Šubrt, 2018)

*„Zaměstnanci mají podle čl. 28 ústavní Listiny základních práv a svobod (která je podle čl. 3 a čl. 112 odst. 1 Ústavy České republiky – ústavního zákona 1/1993 Sb. – součástí jejího ústavního pořádku a byla publikována pod č. 23/1991 Sb.) právo na spravedlivou odměnu za práci a na uspokojivé pracovní podmínky“*

Nelze však na odměňování nahlížet pouze jako na odměnu za práci. Je nutné si uvědomit veškerá plnění, mezi která můžeme zařadit zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky nebo jiné prvky, ze strany zaměstnavatele a chápat je jako jednotný soubor, kterým dochází k uspokojování hmotných či společenských potřeb zaměstnance. (Šubrt, 2018)

Paní Kociánová (2010) ve své knize Personální činnosti a metody personální praxe uvádí, že každý podnik můžeme chápat jako soubor zdrojů, pracovních podmínek a všech činností. Každý systém odměňování by měl být především motivující, originální a přesně pasující na potřeby dané organizace i všech jejích pracovníků. Důležité je, aby stejně tak byl i tento systém spravedlivý a nediskriminující.

Celkově odměňování zaměstnanců rozlišujeme dvojího typu:

**a) Peněžité formy:** zde se jedná o mzdu nebo plat a jiná peněžítá plnění. Do skupiny jiných peněžitých plnění spadají např. náhrady mzdy, odměna za pracovní pohotovost, příspěvky na závodní stravování, příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění a mimo jiné do této skupiny spadají i příspěvky na dopravu do zaměstnání apod. (*Šubrt, 2018*)

Finanční neboli peněžité odměňování má celou řadu různých forem na základě funkcí, které plní. Závisí zde především na náročnosti práce zaměstnance, dlouhodobých či krátkodobých výsledků a nebo samotných schopností zaměstnance. (*Urban, 2017*)

Odměňování mzdou je zpravidla vázáno na tržní ohodnocení jednotlivých profesí, dle jejich ekonomického přínosu, nároků a požadavků a jejím hlavním cílem je zaměstnance získat, udržet a ocenit náročnost práce, kterou vykonává. (*Urban, 2017*)

Velmi dobré dlouhodobé pracovní výsledky zaměstnance jsou podnětem k odměně vázané na osobní schopnosti zaměstnance. Taková odměna může být vyplácena formou nadtarifní složky základní mzdy nebo vyšší mzdy v rámci daného tarifního intervalu. Její výši určuje organizace a jedná se o podíl z tarifní mzdy či absolutní částku. Jelikož se jedná o odměnu za dlouhodobější pracovní výsledky, bývá také příznávána na delší období. Může být zaměstnanci i odebrána, v důsledku neuspokojivého pravidelného hodnocení. Je klíčovým faktorem k motivaci vedoucí ke zvýšení schopností a kvalifikace, která vede ke stabilizaci dlouhodobě výkonných zaměstnanců. (*Urban, 2017*)

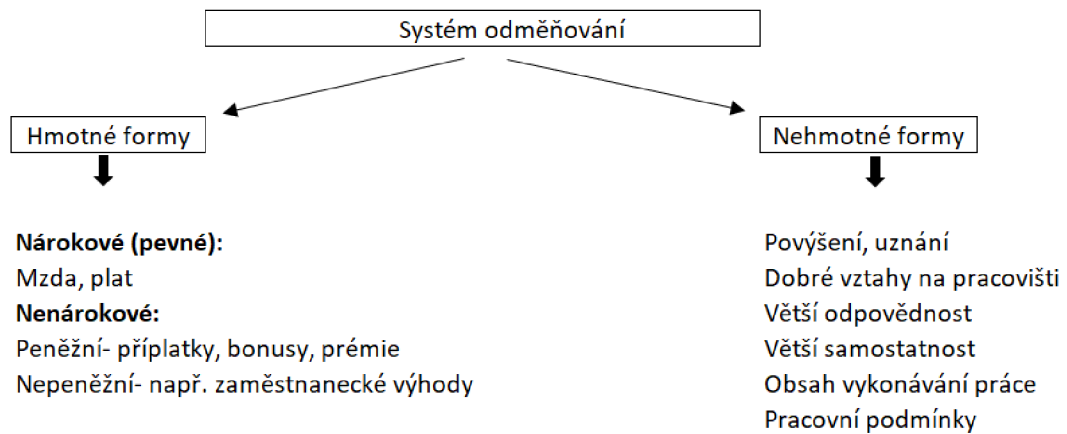
**b) Nepeněžité formy:**

**Hmotné povahy** - v tomto případě hovoříme o nepeněžitých požitcích, které můžeme vyjádřit příslušným peněžitým ekvivalentem např. přidělení osobního automobilu k soukromým účelům, náklady na nadstandardní vzdělání, nadstandardní placené pracovní volno, nadstandardní zdravotní péče, příspěvky poskytované z různých sociálních fondů i fondů kulturních a sociálních potřeb nebo pracovní oděvy, které přesahují rámec osobních ochranných pracovních prostředků. (*Šubrt, 2018*)



**Nehmotné povahy** - tyto formy odměňování zaměstnanců nelze jakkoliv vyjádřit v penězích. Můžeme mezi ně zařadit např. prestiž. Ať už zde hovoříme o prestiži zaměstnance v zaměstnání a nebo o prestiži v celé společnosti díky dobrému jménu zaměstnavatele. Dále do této skupiny odměn můžeme zahrnout uspokojení z výkonu práce a mimo jiné i např. úroveň firemní kultury. (Šubrt, 2018)

Obrázek 1- Systém odměňování



Zdroj (Čopíková, Horváthová, 2007, vlastní úprava)

### 3. Základní charakteristika mzdy a jejích složek

Podle Šubrt (2018) můžeme za cíle mzdové politiky zaměstnavatele označit:

- a) Získávání kvalifikovaných pracovníků.
- b) Motivování zaměstnanců k žádoucím pracovním výkonům a chování.
- c) Zajištění spravedlivé mzdové diferenciaci.
- d) Optimální stanovení celkového objemu mzdových prostředků, tak aby docházelo k vytváření konkurenceschopnosti organizace, a to jak z pohledu zatěžování celkových nákladů a tím pádem i ceny daného výrobku, tak i na trhu práce k získání kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců.

Mzda je sama o sobě kategorií ekonomickou, právní i sociální a od platu jí rozlišují rozdílné zákonitosti odměňování zaměstnanců. Zde zejména rozlišujeme, zda je zaměstnavatel uveden v zákoníku práce, či se jedná o všechny ostatní zaměstnavatele. (Šikyř, 2014)

Odměňování zaměstnanců za práci v pracovním poměru bylo do roku 2006 rozděleno do dvou různých zákonů. Jednalo se konkrétně o zákon o mzdě (zákon č. 1/1992 Sb.), který řešil problematiku mezd a zákon o platu (zákon č. 143/1992 Sb.), který naopak řešil problematiku platů. Dnes už jsou tyto dva zákony spojeny a upraveny v zákoníku práce (zákon č. 262/ 2006 Sb. ve znění pozdějších předpisů).

#### 3.1. Plat

Platem je odměňován takový zaměstnanec, který je zaměstnancem státu, územních samosprávných celků, státních fondů, školských právnických osob zřizovaných veřejnými subjekty, a kromě výjimek i zaměstnanci příspěvkových organizací, a jeho činnost je tedy plně nebo většinou financována z veřejných zdrojů. Zákoník práce upravuje veškerá závazná pravidla pro odměňování platem a od těchto pravidel se nelze odchýlit.

#### 3.2. Mzda

Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty, které poskytují všichni ostatní zaměstnavatelé zaměstnanci za vykonanou práci. Zákoník práce uvádí pouze obecné zásady a pravidla odměňování mzdou, avšak celá záležitost odměňování je v rukou

samotného zaměstnavatele a funguje na základě dohody mezi ním a zaměstnancem. (Šikýř, 2014)

Dle Šikýře (2016) můžeme složky mzdy rozdělit do tří skupin. První složkou je základní neboli pevná složka, která bere v potaz náročnost práce, kterou zaměstnanec vykonává a zohledňuje míru odpovědnosti, kterou zaměstnanec má. Tato mzdová složka se zpravidla stanovuje pomocí časové mzdy a mzdových tarifů. Druhou složku tvoří jakékoliv příplatky za znevýhodněné podmínky k výkonu práce. Zde můžeme hovořit o příplatcích za práci v rizikovém nebo zdraví škodlivém prostředí nebo příplatcích za náročný a namáhavý pracovní výkon. Tyto příplatky se nejčastěji stanovují na základě procenta z průměrné měsíční mzdy nebo mzdového tarifu. Poslední složku nazývá doplňkovou neboli pohyblivou, která se opírá o nadprůměrný pracovní výkon a hodnotí chování na pracovišti s pracovními výsledky jednotlivých zaměstnanců. Do této skupiny řadíme odměny ve formě provizí, osobního ohodnocení či prémie.

### 3.2.1. Minimální mzda

Minimální mzda je taková výše mzdy, která je absolutně nejnižší přípustnou úrovní odměny za vykonanou práci v pracovněprávním vztahu. Jakákoliv odměna z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, mzda ani plat nesmí být nižší než tato minimální mzda. Její výše je stanovena nařízením vlády č. 567/2006 Sb. o minimální mzdě, nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatků ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů. V současnosti je stanovena pouze základní sazba minimální mzdy, ale do roku 2017 se používala další zvláštní sazba tzv. snížená sazba při omezených pracovních schopnostech zaměstnance, který pobíral invalidní důchod. Do mzdy či platu se pro tyto účely nezahrnují příplatky za přesčasy, příplatky za práci ve státní svátek, v noci nebo o víkend a příplatky za práci ve ztížených pracovních podmínkách. Základní sazba minimální mzdy činí od 1.1. 2022 měsíčně 16200 Kč resp. 96,40 Kč za hodinu, což je o 1000 Kč více než v roce 2021. (Vybihal, 2016) (Zákon č. 262/2006 Sb., §111)

Pakliže nastane situace, kdy zaměstnanec neodpracuje v kalendářním měsíci příslušnou pracovní dobu nebo si u zaměstnavatele individuálně sjednal kratší pracovní dobu, se tato základní sazba minimální mzdy úměrně snižuje podle odpracované doby. (Šubrt, 2018)

Zaměstnavatel je povinen v den nástupu do práce vydat zaměstnanci písemný mzdový výměr, který obsahuje údaje o způsobu odměňování, o termínu a místě výplaty mzdy, jestliže tyto údaje neobsahuje smlouva nebo vnitřní předpis. Dojde-li ke změně skutečností uvedených ve mzdovém výměru, je zaměstnavatel povinen tuto skutečnost zaměstnanci písemně oznámit, a to nejpozději v den, kdy změna nabývá účinnosti. (*Zákon č. 262/2006 Sb., §113*)

### 3.2.2. Zaručená mzda

Zaručená mzda je taková mzda nebo plat, na kterou zaměstnanci vzniklo právo podle tohoto zákona, smlouvy, vnitřního předpisu, mzdového výměru nebo platového výměru, a je tudíž právně vymahatelná. (*Zákon č. 262/2006, §112*)

Nejnižší úrovně zaručené mzdy jsou stanoveny v nařízení vlády.

Mnozí zaměstnavatelé se domnívají, že zaměstnancům stačí vyplácet pouze minimální mzdu, neboť sami ani netuší, že mají povinnost vyplývající z pracovněprávního vztahu zaměstnanci poskytnout mzdu ve výši nejnižší úrovně zaručené mzdy. V tento okamžik se zaměstnavatel dopouští hrubého porušení zákona, výjimkou je pouze situace, kdy mají zaměstnavatel a zaměstnanec mzdu sjednanou v kolektivní smlouvě, a tudíž se jí nejnižší úroveň zaručené mzdy vůbec netýká. (*Šubrt a kol.- Abeceda mzdové účetní, 2021*)

### 3.2.3. Mzdové formy

Mzdovou formu můžeme jinak nazvat jako daný způsob odměňování nebo také ji můžeme chápat jako vazbu mzdových sazeb na odpracovanou dobu a pracovní výkon zaměstnance. Veškeré právní předpisy již tento pojem nepoužívají, ale pokud na mzdové formy nahlédneme z pohledu managementu mezd, jedná se o pojem velmi významný - a to jak pro stanovení samotného mzdového systému, tak i pro praxi. Každý zaměstnavatel má právo využít i vlastní mzdovou formu za předpokladu, že u tohoto postupu bude respektovat a dodržovat zásady odměňování zaměstnanců za práci, kterou vykonali, které zákon nebo jiné právní předpisy stanoví. (*Šikýř 2012, Zákon č. 262/2006, §112*)

Z důvodu nedefinování mzdových forem v právních předpisech je zásadní popsat důkladně jednotlivé mzdové formy ve vnitřním předpise podniku, aby bylo zcela jasné, o jakou mzdovou formu se jedná, protože to dále ovlivňuje způsob odměňování za vykonanou práci. (*Měrtllová, 2014*)

Mezi nejpoužívanější mzdové formy patří:

- Mzda časová
- Mzda úkolová
- Mzda podílová
- Mzda smíšená

### **Mzda časová**

Jedná se o jednu z nejpoužívanějších mzdových forem. Jedná se o mzdu nebo část mzdy, která je poskytována na základě odpracovaného času. Její výši vypočítáme jako součin mzdové sazby a odpracovaného času za dané období. *(Tomší, 2008)*

Většinou se používá u zaměstnanců v hlavních, řídicích a pomocných procesech. Při časové mzdě je velice výhodné, že tato forma je lehce srovnatelná a spravedlivá. Každému zaměstnanci je poskytnuta taková mzda, která odpovídá jeho odpracovaným hodinám za dané časové období. Tato forma se také řadí mezi celkem jednoduché a nenáročné z hlediska administrativy. Tato forma se používá především u procesů, kde je množství odvedené práce těžko měřitelné nebo v případech, kdy zaměstnanec nemůže množství odvedené práce žádným způsobem ovlivnit. *(Šikýř, 2014)*

Obvykle rozlišujeme tyto dvě formy:

1. Časová mzda měsíční - v tomto případě má zaměstnanec stanovenou výši mzdy za jeden kalendářní měsíc. Na skutečný počet pracovních hodin, který vyplývá v daném měsíci z rozvrhu stanovené týdenní pracovní doby nebo je-li ujednána kratší pracovní doba, není brán ohled.
2. Časová mzda hodinová - při níž je způsob odměňování stanoven hodinovou sazbou násobenou odpracovaným počtem hodin. *(Šubrt, 2018)*

### **Úkolová mzda**

Je to forma mzdy, která je závislá na splnění normovaného pracovního úkolu, a to podle daných norem spotřeby práce, čímž se myslí požadované tempo nebo množství práce, které bylo určeno v závislosti na čase. (*Šubrt, 2018*)

Je nejlepším způsobem odměňování zaměstnanců, kteří pracují jako výrobní dělníci a jejich práce se skládá především z ručně vykonávaných činností. Mzda zaměstnanců je tudíž vázána na odvedený výkon. Zde výkon měříme pomocí jednotek (kg, m, ks). (*Dvořáková, 2007*)

### **Podílová mzda**

Jiným slovem ji nazýváme „provizní“. Zaměstnavatel ji zaměstnanci poskytuje na základě procentuálního podílu z objemu tržeb nebo jinak sjednaných obchodních případů. A tudíž je vhodné ji poskytovat zaměstnancům, jejichž pracovní náplní je prodej zboží, prací či služeb. (*Šubrt, 2014*)

Při této formě mzdy může být značnou výhodou přímý vztah mzdy a výkonu zaměstnance. Pokud zaměstnanec bude podávat dobrý výkon, tudíž prodávat větší množství výrobků, zboží či služeb, bude dobře placen a naopak. Zde tedy platí, že zaměstnanec ovlivňuje výši své mzdy. Podílová mzda se může skládat pouze z podílu z objemu tržeb nebo může mít zaměstnanec stanovenou zaručenou mzdu, ke které se podílová pouze přičítá jako provize za prodané množství.

Stejně tak jako své výhody má tato forma i svá úskalí, která se týkají především situace na trhu. Velké množství konkurenčních prodejců a substitučních produktů, zejména z Asie, které se vyznačují velmi nízkou cenou, mohou velmi ovlivnit prodej produktů, zboží nebo služeb daného zaměstnance. (*Koubek, 2009*)

## **Smíšená mzda**

Jak již z názvu vypovídá, jedná se o mzdu, která kombinuje více mzdových forem dohromady. V praxi se nejčastěji můžeme setkat s kombinací mzdy časové a podílové nebo případně kombinací mzdy časové a úkolové. (*Šubrt, 2014*)

## **Doplňkové mzdové formy**

Jedná se o formy, které jakýmsi způsobem doplňují předešlé mzdové formy.

Do této skupiny zahrnujeme:

- Provize
- Prémie
- Osobní hodnocení
- Účast na výsledku hospodaření

### **Provize**

Nejčastěji se s ní setkáme v odvětví obchodu a služeb. Provize jsou především vázané na prodané množství výrobků nebo zboží nebo poskytnuté služby. Ve většině případů je stanovena jako procentuální podíl z obrátu, tržeb, zisku atd. nebo pevnou sazbou za jednotku prodeje. (*Šubrt, 2018*)

### **Prémie**

Je forma, se kterou se nejčastěji setkáme v kombinaci se mzdou časovou či úkolovou. Slouží jako motivátor k pracovnímu výkonu, a proto je velmi důležité si předem stanovit, čeho touto prémie chceme dosáhnout. Rozlišujeme také dva typy prémie, a to prémie pravidelně se opakující a prémie jednorázové. Oba dva typy mají společný cíl a tím je dosáhnout nadstandartního výkonu zaměstnanců. (*Koubek, 2009*)

### **Osobní hodnocení**

Je forma odměňování, která funguje na základě systematického hodnocení zaměstnance. Cílem osobního hodnocení je motivace ke kvalitním výkonům, které povedou k prosperitě podniku, a stimulaci těchto výkonů. Osobní hodnocení se nejčastěji stanovuje procentem ze mzdového tarifu. (*Šikýř, 2012*)

### **Účast na výsledku hospodaření**

Pokud dojde v podniku k dosažení lepšího než očekávaného výsledku hospodaření, využívá se právě této formy odměňování. Taktéž je hlavním cílem motivovat, stabilizovat a vytvořit pocit sounáležitosti. Poskytnutí takové odměny může být ve formě podílu na zisku, podílu na tržbách nebo podílu na dosažené rentabilitě ať už hotově nebo formou zaměstnaneckých akcií ve výši příslušné hodnoty. (*Martinovičová, Konečný, & Vavřina, 2014*)



## 4. Mzdový systém

Mzdový systém - někdy též nazývaný jako soustava mezd, chápeme jako způsob, jakým se zaměstnanci odměňují konkrétní formou mzdy. Cílem celého mzdového systému je stanovit konkrétní mzdu za vykonanou práci. *(Tomší, Alinče, 2005)*

Systém odměňování zahrnuje dvě složky. První složkou jsou finanční odměny - sem řadíme fixní a variabilní mzdy. Druhou složkou jsou zaměstnanecké výhody. Tyto dvě složky spolu vytváří celkovou odměnu. Součástí každého systému by měly být i nepeněžní odměny, jakými jsou uznání, pochvaly, odpovědnost či osobní růst. Leckdy je součástí systému i řízení výkonnosti. *(přeloženo z Armstrong, 2002)*

Šubrt (2018) ve své knize uvádí: „*Zákoník práce ponechává plně na zaměstnavateli vytvoření systému odměňování, nepředjímá existenci žádných forem a složek mzdy, a proto ani nemůže stanovit názvosloví mzdových složek.*“

Při samotném vytváření mzdového systému by měl zaměstnavatel kontrolovat hlediska, která jsou součástí definice mzdy (§ 109 odst. 2 a 4 ZP) a ve vymezení, které říká, jaké činnosti se považují za stejný druh práce nebo práci stejné hodnoty (§110 ZP).

Zvolená forma mzdy a její jednotlivé složky by měly odměnit a zhodnotit namáhavost práce, odpovědnost při vykonávání dané pracovní činnosti, složitost pracovního úkolu, obtížnost související s pracovními podmínkami, pracovní výkonnost zaměstnance a v neposlední řadě výsledky pracovní činnosti. *(Šubrt, 2018)*

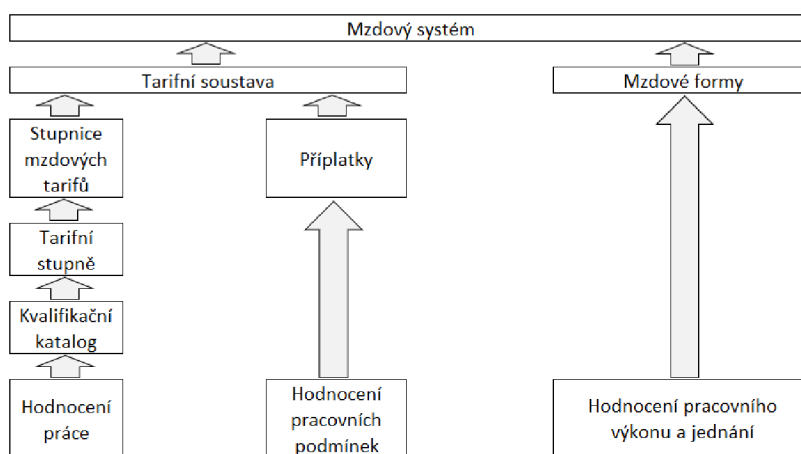
Zvolený mzdový systém by měl splňovat následující podmínky, aby byl v zájmu práva:

- Jednoduchost a srozumitelnost: systém mezd by neměl být zbytečně složitý ale naopak ani velmi zjednodušený. Jeho přehlednost může být narušena také zbytečným překombinováním, což může mít za následek jeho nepochopení ze strany zaměstnanců zejména manuálních profesí. Pan Šubrt uvádí jako příklad - když za práci v sobotu a v neděli je vedle zákonného příplatku poskytován ještě speciální bonus, je logičtější zvýšit příplatek.
- Efektivnost: mzdy by měly růst pomaleji než samotná produktivita práce
- Spravedlnost

Paní Měrtlová (2014) ve své knize uvádí čtyři základní cíle mzdového systému:

1. Prvním cílem je na veškeré pracovní pozice dosadit řádně kvalifikované zaměstnance, které splňují všechny pracovní požadavky zaměstnavatele. A aby jejich přístup a chování patřičně vedlo k co nejefektivnějšímu plnění cílů podniku.
2. Druhým cílem by měla být motivace k co nejlepšímu pracovnímu výkonu a k co nejlepšímu chování uvnitř podniku.
3. Třetí cíl se váže na samotný podnik a jeho snahu zaručit co nejspravedlivější rozdělování mezd mezi jednotlivé zaměstnance v porovnání s požadavky na trhu práce.
4. Poslední cíl by se měl týkat zachování takového objemu vyplacených finančních prostředků, které nebudou žádným způsobem ohrožovat podnik před konkurencí.

Obrázek 2 Mzdový systém založený na hodnocení práce



Zdroj (Dvořáková 2012, vlastní úprava)

Obrázek č. 2 zobrazuje schéma mzdového systému, který je založený na základě hodnocení práce. Ze schématu je zřejmé, že mzdový systém je rozdělen na dvě složky. Tarifní soustava se pak dále dělí na více menších složek, do kterých řadíme např. stupnice mzdových tarifů, tarifní stupně nebo příplatky a na spodu této složky je hodnocení pracovních podmínek nebo hodnocení práce. Druhou složkou mzdového systému jsou mzdové formy, které obsahují jen jednu jedinou složku, která je založena na hodnocení pracovního výkonu a jednání. (Dvořáková, 2012)

## 5. Zaměstnanecké výhody

Jiným slovem benefity představují takový způsob odměn, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům pouze za to, že jsou zaměstnanci jeho organizace. Jde o nepřímou hmotnou formu odměňování zaměstnanců. Zaměstnavatel, pokud na ně má, je poskytuje dobrovolně nad rámec povinně stanovených dávek. Neváží se na samotný pracovní výkon a tím se liší od platů, mezd a dalších forem mzdového systému. Zaměstnavatel však může přihlížet k zásluhám, odpracované době v organizaci, postavení či funkci zaměstnance při jejich poskytování. V některých případech se můžeme setkat i s tím, že jsou benefity poskytovány i bývalým zaměstnancům, tudíž lidem v důchodu. (Koubek, 2009)

Urban (2017) uvádí, že benefity ve větších firmách zaujímají 5 % - 8 % celkových mzdových nákladů.

Armstrong (2002) ve své knize rozděluje benefity do 7 základních skupin:

1. **Penzijní systémy** - Penzijní systémy bývají považovány za jednu z nejdůležitějších složek zaměstnaneckých výhod.
2. **Osobní pojištění** - Tyto výhody představují pro zaměstnance a celou jeho rodinu určitý způsob důležitých jistot. Spadá sem zdravotní, nemocenské, životní nebo úrazové pojištění.
3. **Finanční výpomoc** - Do této skupiny zahrnujeme různé půjčky, pomoc při stěhování zaměstnance a jeho rodiny či značné slevy na nákup zboží nebo služby, které poskytuje podnik, pro který zaměstnanec pracuje.
4. **Osobní potřeby** - Do skupiny osobních potřeb spadají výhody plynoucí ze vztahu pracovního a domácích povinností nebo potřebami. V první řadě sem řadíme dovolené (např. dovolená na uzdravení) nebo péči o děti. Dále sem spadá kariérní přerušování (je takové přerušování, které zaměstnanec využívá ve spojitosti s mateřstvím nebo jeho dalším studiem za předpokladu, že se navrátí na stejnou pozici). Dále se jedná o poradenství během odchodu do důchodu, rekreační zařízení nebo posilovny nebo poradenství v krizovém období zaměstnance.
5. **Podnikové automobily a pohonné hmoty** - Tato výhoda patří mezi velmi oceňované výhody z pohledu zaměstnance, ačkoliv jsou automobily v dnešní době znatelně více zdaňovány.

6. **Nehmotné výhody** - Do skupiny nehmotných výhod řadíme celkové prostředí organizace, které by mělo být přitažlivým místem, které povede ke kvalitnímu pracovnímu životu. Mělo by zaměstnance přesvědčit, že stojí za to, být v této organizaci zaměstnán.
7. **Jiné výhody** - Jedná se o výhody, které zvyšují životní úroveň zaměstnanců jako např.: příplatky na ošacení a obuv, příspěvky na stravování, mobilní telefony nebo dokonce kreditní karty.

Volbu zaměstnaneckých benefitů značně ovlivňují tyto faktory:

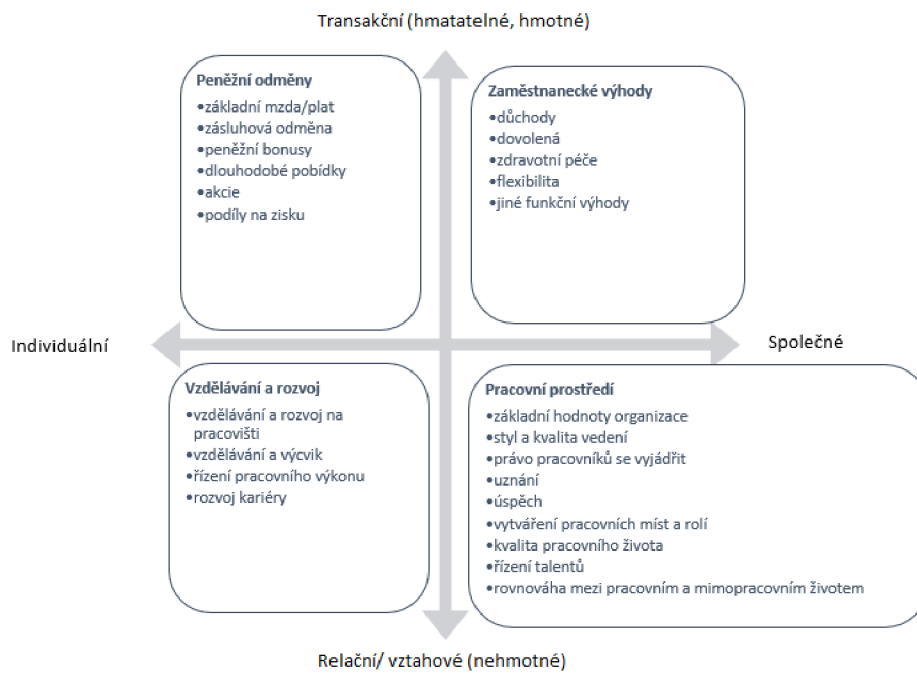
- Co zaměstnanci nejvíce chtějí
- Co poskytují jiní zaměstnavatelé
- Co si podnik může dovolit

*(Armstrong, 2009)*

Poskytování všech zaměstnaneckých benefitů je možné ujednat v pracovní smlouvě, kolektivní smlouvě nebo např. stanovit vnitřním předpisem firmy. Systém jejich poskytování může být volitelný nebo plošný. Volitelný systém nazýváme také jako systém cafeteria, který umožňuje zaměstnanecké benefity užívat dle individuálních preferencí zaměstnance. Plošný systém naopak umožňuje využívat všechny zaměstnavatelem nabízené zaměstnanecké výhody všem zaměstnancům. Nabídka těchto benefitů je dána zpravidla rozpočtem na dané období (zpravidla na jeden rok).

*(Šikýř, 2016)*

Obrázek 3- Celková odměna



Zdroj (Armstrong 2009, vlastní zpracování)

Obrázek č. 3 znázorňuje schéma celkové odměny. Podle Armstronga (2009) by měla organizace kombinovat relační a transakční odměny, aby dosáhl toho, že bude silný.

## 6. Motivace

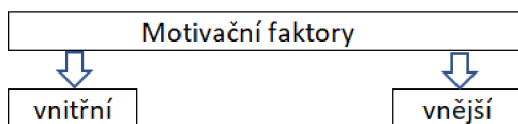
Motivace zaměstnanců k příznivým výkonům je považována za jeden z nejdůležitějších úkolů a zároveň mezi hlavní odpovědnost jejich vedoucích. Jejím cílem je zejména docílit usilovnějšího výkonu práce, ochotného přístupu k práci, a především omezit počet chyb. Z ekonomického hlediska motivace vede k lepším výsledkům a v neposlední řadě k menší potřebě kontroly a dohledu, což významně ovlivňuje celkové náklady. (Urban, 2017)

### 6.1. Motivační faktory, jejich druhy a působení

Motivační faktory jsou právě takové faktory, které přispívají k motivaci zaměstnanců, ale řadíme sem i takové faktory, které v motivování zaměstnanců brání. Jinými slovy můžeme říct, že tyto faktory vedou k uspokojování lidských potřeb nebo naopak. (Urban, 2017)

Motivačních faktorů, které nějakým způsobem motivaci ovlivňují, ať už pozitivně či negativně, je mnoho. Proto je řadíme do různých skupin na základě několika hledisek.

Obrázek 4- Motivační faktory vnitřní a vnější



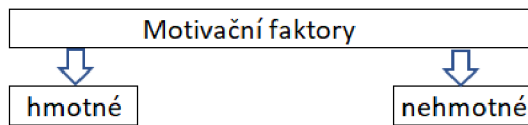
Zdroj (Urban, 2017, vlastní zpracování)

Motivační faktory vnitřní a vnější jsou založeny na tom, zda je zdrojem uspokojení potřeby samotná práce nebo až její výsledek. Tyto faktory pohlíží na motivaci jako na proces. Vnitřní faktory vyplývají z pracovní činnosti, tudíž k uspokojování potřeb zaměstnanec dochází už v momentě vykonávání práce. Naopak vnější faktory souvisí s tím, co zaměstnanec za vykonanou práci obdrží. (Daigeler, 2008)

Urban (2017) ve své knize uvádí, že mezi vnitřní faktory řadíme čtyři základní faktory, kterými jsou samostatnost, nové schopnosti, viditelné výsledky a společenský význam či smysl. Tyto faktory vedou k uspokojení přirozené lidské potřeby řídit činnost. Nejedná se však o naprosto benevolentní přístup vedení, může se jednat o určité pravomoci, které se týkají volby nebo načasování jednotlivých úkonů. Pokud zaměstnanec dokáže tuto pravomoc zvládat, je vhodné, aby vedoucí do práce nezasahoval, není to nezbytně nutné.

Další přirozenou lidskou potřebu, která se uspokojuje během pracovní činnosti, je potřeba neustálého sebezdokonalování, kterého docílíme zvyšováním schopností, na kterých nám záleží nebo které posilují naše sebevědomí.

Obrázek 5- Motivační faktory hmotné a nehmotné



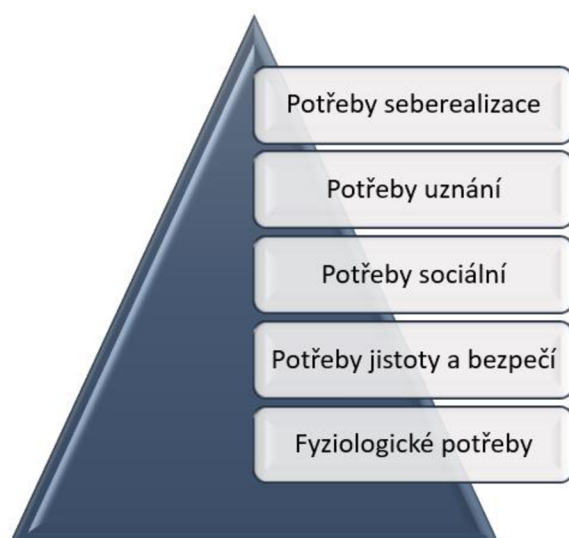
Zdroj (Urban, 2017 vlastní zpracování)

Podobně můžeme dělit motivační faktory na hmotné a nehmotné. Mezi motivační faktory hmotné nepochybně řadíme peníze, které uspokojují celou řadu lidských potřeb. Jak pro peníze, tak pro ostatní hmotné faktory motivace platí, že čím více jich jako motivačních faktorů obdržíme, tím jejich motivační účinek klesá. U pracovníků s nižšími příjmy je proto motivační účinek peněz znatelně větší. Nehmotné faktory jsou řadou zaměstnavatelů podceňovány. Mluvíme zde o pochvalách, uznání, možnosti pracovat samostatně, zdokonalovat se nebo získávat nové zkušenosti. Pro zaměstnance jsou ale tyto faktory srovnatelně důležité s penězi zejména i z toho důvodu, že tyto faktory uspokojují takové potřeby zaměstnance, které penězi uspokojit nelze. (Urban, 2017)

### **Maslowova hierarchie potřeb**

Maslowova teorie potřeb nese název po svém zakladateli psychologovi Abrahamu Maslowovi. Maslowovi faktory motivace se opírají o hierarchický pětistupňový systém potřeb lidí. Potřeby hierarchicky vyšší mohou být uspokojeny až v momentě, jsou-li uspokojeny potřeby hierarchicky nižší. Na úplném spodu pyramidy se nachází potřeby fyziologické (potrava, voda, spánek, ..), jejichž uspokojení je podmínkou přežití. Nad základními potřebami se nachází potřeba jistoty a bezpečí a o úroveň výš následují potřeby sociální - potřeba sounáležitosti, lásky, přátelství. Poslední dvě úrovně na vrchu pyramidy bývají někdy označovány jako metaneeds neboli metapotřeby, označované někdy též jako potřeby vlastního ega, a jsou považovány za nadřazené. Patří sem potřeba uznání a seberealizace. (Lipe & Beasley, 2004)

Obrázek 6- Maslowova pyramida potřeb



*Zdroj (Tureckiová 2004, vlastní zpracování)*

Maslow uvádí, že nejvíce pracovní motivaci ovlivňují právě potřeby neuspokojené. Tvrdil, že právě uspokojená potřeba přestává dostatečně motivovat. Toto tvrzení se ovšem netýká potřeb na vrcholku pyramidy. Potřeby seberealizace a uznání tzv. metaneeds nemohou být nikdy zcela uspokojeny a jejich průběžným uspokojováním můžou dokonce sílit. *(přeloženo z Maslow, 1987)*

### **Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace**

Tato teorie se označuje jako dvoufaktorová, jelikož pan Herzberg rozdělil motivační faktory na tzv. motivátory a hygienické faktory. *(Urban, 2017)*

Motivátory jsou motivační faktory, jejichž absence k nespokojenosti nevede, ba naopak jejich přítomnost vede ke spokojenosti zaměstnanců. Řadí se mezi faktory vnitřní a můžeme sem zahrnout např. úspěch, uznání, pravomoci, odpovědnost nebo pracovní růst. Naopak mezi hygienické faktory řadíme finanční odměny, podnikovou politiku, osobní vztahy nebo bezpečí. Herzberg tuto skupinu motivátorů nazývá také jako „vyhýbání se nespokojenosti“, poněvadž absence těchto faktorů vede ke značné nespokojenosti, ale jejich přítomnost k spokojenosti přímo nevede. *(Armstrong, 2009)*

Jedním z velmi významných zdrojů vedoucím k demotivaci k pracovnímu výkonu nebo nespokojenosti zaměstnanců je podle pan Urbana (2017) nespravedlivé odměňování a



hodnocení, netransparentní politika podniku, která povyšuje určité zaměstnance nad ostatní, omezená nebo nepřesvědčivá komunikace atd...

### McGregorova teorie X a teorie Y

Tato teorie je založena na myšlence dvou rozdílných osobnostních vzorcích pracovníka. Teorie X předpokládá, že pracovník dané organizace nerad vykonává svou pracovní činnost, nedisponuje vysokými ambicemi, nerad se přizpůsobuje požadovaným změnám, jsou nekreativní a raději se nechávají vést, než aby sami vedli. Naproti tomu teorie Y prezentuje pracovníky jako manažery, kteří jsou schopni přijmout odpovědnost, jsou motivovaní, kreativní, nápadáí a dokáží řídit sebe sami. McGregor považuje přístup pracovníků teorie X za zcela nepřijatelný a sám se přiklání k teorii Y.

(Arnold a kol., 2007)

Obrázek 7- Teorie X a teorie Y

<b>Teorie X</b>	Nerad pracuje
	Tresty, odměny
	Nutná kontrola
	Nezodpovědnost
	Vyžadováno vedení a řízení
	Nechuť ke změnám
<b>Teorie Y</b>	Má rád svou práci
	Samostatnost
	Odpovědnost
	Loajalita
	Sebekázeň, sebeřízení
	Aktivita
	Tvořivost, inovace

Zdroj (Arnold a kol. 2007, vlastní zpracování)

## 7. Cíl a metodika práce

### 7.1. Cíl

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit současný systém odměňování ve zvoleném podniku a navrhnout kroky, které by vedly k jeho zlepšení. Vybranou společností pro tuto bakalářskou práci je ČSOB a.s., konkrétně pobočka se sídlem v Táboře.

### 7.2. Metodika

Jako zdroj informací pro literární rešerši, která se zabývá základními pojmy, stěžejními zákony a problematikou systému odměňování a motivace zaměstnanců, sloužila především odborná literatura, která je k nalezení v Akademické knihovně JU. Dále bylo čerpáno z příslušných zákonů, zabývajících se tímto tématem. Všechny použité zdroje jsou k nalezení v seznamu použité literatury na konci této bakalářské práce.

Praktická část se zaměřuje na charakteristiku zvoleného podniku, kterým je ČSOB a.s. - pobočka Tábor. Zdrojem informací o podniku jsou webové stránky a interní zdroje podniku. Na začátek jsou uvedeny některé důležité informace o podniku a jeho systému odměňování. Následuje dotazníkové šetření. Dotazník byl odeslán 30 zaměstnancům pobočky a dotazník vyplnilo 25 zaměstnanců. Návratnost dotazníku tedy byla 83,3 %. Sběr dat probíhal v únoru 2023. Zaměstnancům byl dotazník odeslán pomocí webového odkazu. Dotazník byl odeslán osobním bankéřům, firemním bankéřům a bankéřům regionálního oddělení. Dotazník je také přiložen v příloze na konci této bakalářské práce. Na základě analýzy výsledků dotazníkového šetření jsou v závěru uvedeny návrhy na vhodná opatření, která povedou ke zlepšení systému odměňování a větší spokojenosti a motivaci zaměstnanců.

## 8. Praktická část

### 8.1. Charakteristika vybraného podniku

Československá obchodní banka a.s. byla založena roku 1964 státem, jako banka sloužící československému trhu pro oblast financování zahraničního obchodu a pro oblast volných devizových operací. Roku 1999 byla privatizována a jejím většinovým vlastníkem a později od roku 2007 už jediným vlastníkem je dceřiná společnost mezinárodní bankovní a pojišťovací skupiny KBC Group. Velkým milníkem pro společnost byl rok 2007, do kterého ČSOB a.s. působila jak na českém, tak slovenském trhu. V roce 2007 se však celá situace změnila a slovenská pobočka ČSOB a.s. se stala samostatným právním subjektem. Od roku 2013 KBC Group své aktivity na hlavních trzích rozdělila do tří obchodních jednotek - Česká republika, Belgie a mezinárodní trhy.

Československá obchodní banka a.s. obsluhuje veškeré segmenty jejích klientů, včetně fyzických osob, malých a středních podnikatelů, velkých korporací a institucionálních investorů. V oblasti retailového bankovníctví ji v ČR nalezneme pod označením ČSOB a.s. (pobočky) a ČSOB Poštovní spořitelna (pobočky a provozovny České pošty).

*Obrázek 8- Logo společnosti*



*Zdroj (interní zdroje)*

Produktové portfolio ČSOB a.s. (divize Česká republika) zahrnuje kromě běžných bankovních služeb také následující:

- Financování potřeb spojených s bydlením (hypotéky, půjčky ze stavebního spoření)
- Pojistné produkty
- Penzijní fondy

- Produkty kolektivního financování a správa aktiv
- Leasing, factoring
- Akce spojené s obchodováním s akciemi na finančních trzích

Hlavní strategie ČSOB a.s. je založena na kultuře „Pearl“, která popisuje pět základních principů - výkonnost, posílení, odpovědnost, schopnost reagovat a lokální zakotvení. Nedílnou součástí podpory zaměstnanců je spravedlivý systém odměňování, rozmanitost a vytváření flexibilního a podnětného prostředí. ČSOB a.s. také velmi klade důraz na rozvíjení nápadů zaměstnanců v rámci týmu. A proto všichni zaměstnanci spadají do tzv. Team Blue, ačkoliv je každý z jiného útvaru. Team Blue představuje spolupráci a kooperaci v rámci celé KBC Group a slouží k úspěšné výměně nápadů. Což je neuvěřitelnou výhodou v dnešním světě neustálé digitalizace.

**Táborská pobočka ČSOB a.s.** – Táborská pobočka sídlí v centru jihočeského města Tábor na náměstí Františka Křížíka. Je zde zaměstnáno 30 bankéřů a několik dalších pomocných sil (brigádníků, studentů na praxích). Táborská pobočka nabízí hotovostní služby, bankomat pro vklady i výběry, příjem vkladů v zajištěných obalech, bezpečnostní schránky, samoobslužný terminál, bezbariérový přístup, navigace pro nevidomé, online přepisy, Wi-Fi nebo firemní bankovníctví.

*Obrázek 9- Pobočka Tábor*



*Zdroj (interní zdroje)*

## 8.2. Systém odměňování v ČSOB a.s.

**Základní mzda** - Za vykonanou práci v dané pracovní pozici nebo funkci přísluší zaměstnanci měsíční základní mzda (dále jen „základní mzda“).

- a) Základní mzda se stanoví u tarifních zaměstnanců formou mzdového výměru;
- b) u mimotarifních zaměstnanců – manažerů nebo expertů formou smluvní mzdy dle ustanovení manažerské nebo expertní smlouvy;

Základní mzda zohledňuje:

- náročnost práce (složitost, namáhavost, náročnost pracovních podmínek, pracovní výkonnost, dosahované pracovní výsledky);
- míru samostatnosti, odpovědnosti a rizika.

Při stanovení nebo sjednávání základní mzdy musí být současně dodržena zásada stejné mzdy za stejnou práci, nebo za práci stejné hodnoty, všem zaměstnancům u zaměstnavatele na základě ustanovení ZP, a dále je nutné respektovat výši přidělených disponibilních mzdových prostředků.

Pro tarifní i mimotarifní pozice jsou stanovena mzdová pásma, která vymezují minimální a maximální výši základní mzdy. U mimotarifních pozic lze dočasně nastavit mzdu i pod minimum mzdového pásma pro danou pozici.

Pro všechny zaměstnance činí minimální výše základní mzdy 22 000 Kč.

Konkrétní výši základní mzdy navrhuje zaměstnanci jeho přímý nadřízený s přihlédnutím k jeho

- a) pracovní pozici, výkonnosti, pracovním výsledkům, míře samostatnosti, odpovědnosti a rizika
- b) disponibilním mzdovým prostředkům.

**KPI** - V ČSOB a.s. jsou všichni zaměstnanci odměňováni pomocí systému KPI (klíčové ukazatele výkonnosti podniku). KPI lze také považovat za jeden ukazatel, podle kterého můžeme měřit úspěšnost podniku. Zcela stěžejní situace nastává v okamžiku definování

KPI ukazatelů, jelikož na jejich základě je možné přesně propočítat vývoj minulý a predikovat vývoj budoucí. KPI ukazatele se v praxi nepoužívají pouze jen na celek, ale také na jednotlivé zaměstnance či konkrétní aktivity.

Důležité body při definici KPI ukazatelů:

1. Osoba pověřená kontrolou a hodnocením - čím vyšší postavení máte, tím důležitější ukazatel budete mít na starosti. Zaměstnanců na vyšších pozicích se týkají např. KPI obratu firmy.
2. Zaměření podniku - KPI ukazatele si stanoví jinak bankovní společnost a společnost orientovaná na výrobu.
3. Strategické cíle podniku - jinými slovy můžeme říct, že KPI by mělo jasně vyplývat ze strategických cílů podniku.

KPI ukazatele se vyhodnocují jednou za měsíc. A je jich stanovených běžně 8-10.

Tyto ukazatele je možné dále rozdělit do 4 hlavních segmentů jako strategické cíle podniku:

- Zákazníci
- Růst podniku
- Interní obchodní procesy
- Finance

**Benefity** - Základním benefitem je příspěvek na stravování. Následuje systém cafeterie v podobě Flexi Pass card. Flexi pass card funguje jako běžná platební karta, chodí na ní pravidelně konkrétní částka a kartou lze pak platit především dovolené nebo kulturní vyžití. Ze zákona je však stanovená hranice 20 000 Kč, přes kterou není možné v cafeterii čerpat. V době nemoci mají zaměstnanci také právo využít tzv. Sick days. Někteří zaměstnanci mají k dispozici služební telefony a vysoce postavení manažeři i služební automobily. Valná část zaměstnanců též využívá příspěvek na životní a penzijní připojištění. Jako zaměstnanci banky mají také možnost využití zvýhodněné sazby na hypoteční úvěr.

**Možnost osobního rozvoje a vzdělání** - Rozvoj lidí ve firemním bankovníctví patří mezi strategické priority.

- Povinné kurzy dle zákonných / regulatorních požadavků (např. školení řidičů, školení BOZP, opatření proti legalizaci výnosů z trestné činnosti apod.) – ve většině případů ve formě on-line školení s provedením závěrečného testu k ověření znalostí
- Hard skills pro jednotlivé pracovní pozice (např. práce s aplikacemi, procesní postupy apod.) – kombinace on-line a prezenčních školení (=interní školení)
- Soft skills (např. prodejní dovednosti, vyjednávání, práce se stresem apod.) – kombinace interních a externích školení

Každému zaměstnanci se každý rok nastavuje individuální plán rozvoje.

### 8.3. Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo vytvořeno za účelem zjištění spokojenosti zaměstnanců pobočky ČSOB a.s. v Táboře s jejich aktuálním systémem odměňování. Dotazník se skládá z 18 otázek, které jsou především uzavřené. Většina těchto otázek obsahuje i možnost „jiné“, která respondentům dávala prostor ke jejich vlastnímu vyjádření se k dané problematice. Otázky jsou rozděleny podle Armstronga (2009) do 4 základních skupin:

- Peněžní odměny
- Zaměstnanecké výhody
- Vzdělávání a rozvoj
- Pracovní prostředí

Zaměstnanci pobočky měli možnost vyjádřit svou spokojenost nebo naopak nespokojenost se systémem odměňování a jeho spravedlivostí a co by celkově na jejich systému změnili, aby pro ně byl uspokojivý. Dále měli z výčtu zaměstnaneckých výhod vybrat ty, které sami skutečně využívají a uvést ty zaměstnanecké výhody, které postrádají.

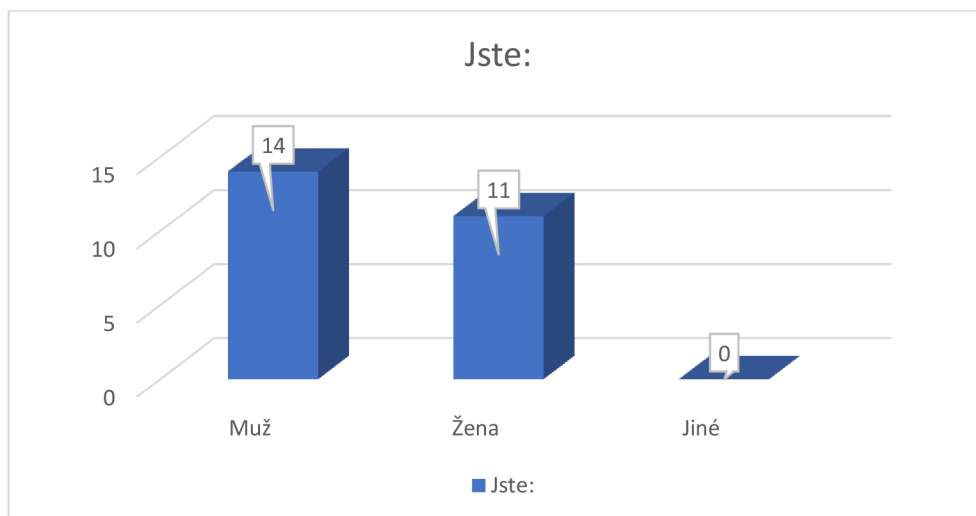
Dotazníkové šetření bylo odesláno celkem 30 zaměstnancům pobočky a dotazník vyplnilo 25 zaměstnanců, což činí 83,3% návratnost. Sběr dat probíhal na začátku února 2023 a byl zaměstnancům odeslán pomocí webového odkazu.

Údaje v následujících grafech jsou uváděny v absolutních jednotkách. V dalších textech jsou tyto jednotky převedeny na relativní - tudíž v %.



## Otázka č. 1: Jste žena/muž/jiné?

Graf 1

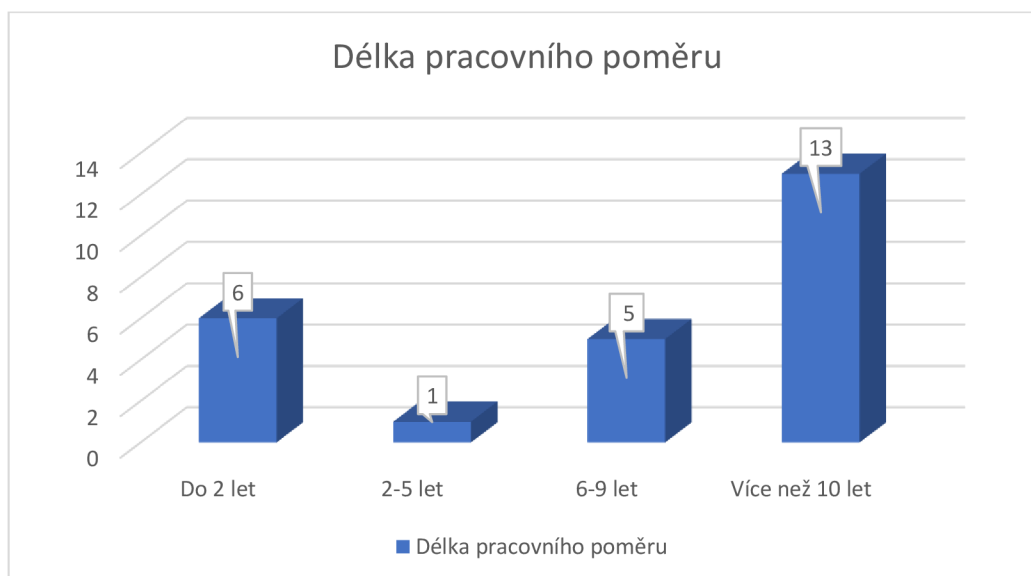


Zdroj (vlastní zpracování)

Z celkových 25 respondentů 56 % dotazovaných respondentů odpověděli, že jsou muž. Zbýlých 44 % uvedlo, že jsou žena. Z těchto výsledků plyne, že skupinu zaměstnanců ČSOB pobočky v Táboře tvoří převážně muži. A tudíž tvoří i větší % odpovědí vyplněných dotazníků.

## Otázka č. 2: Délka pracovního poměru

Graf 2

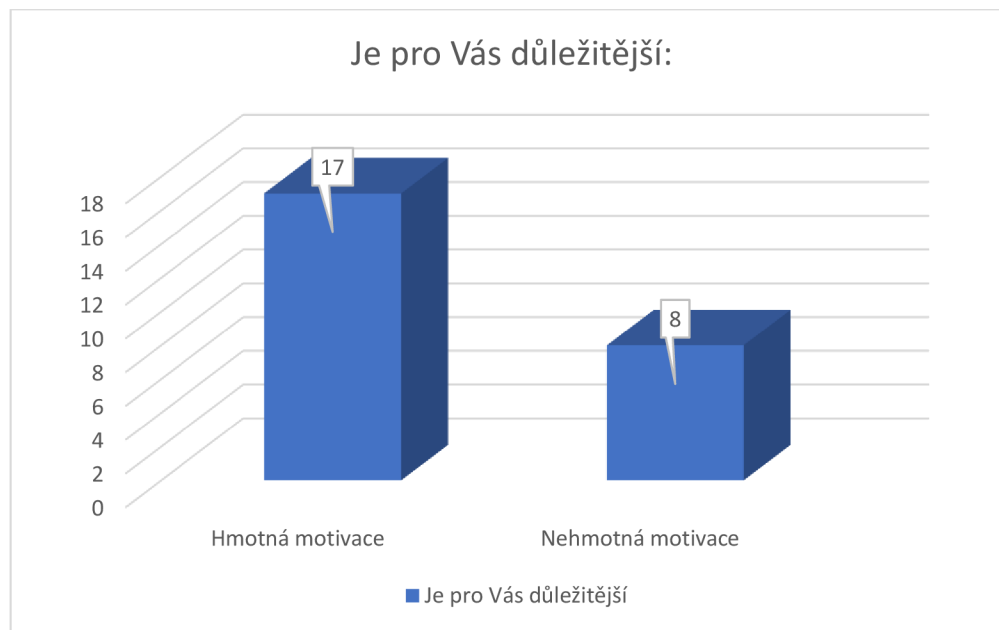


Zdroj (vlastní zpracování)

Z celkových 25 respondentů více než 10 let ve firmě pracuje 52 % a tvoří tak největší část respondentů, kteří odpověděli na dotazník. 6-9 let pracuje ve firmě 20 % zaměstnanců a jsou tedy na pomyslném druhém místě. Laicky řečeno „nováčků“, kteří na pobočce nepracují déle než 2 roky je z celkových respondentů 24 %, což je taky překvapivě velké číslo. A pouze 1 zaměstnanec pracuje na pobočce v intervalu 2-5 let.

### Otázka č. 3: Je pro Vás důležitější hmotná/ nehmotná motivace?

Graf 3

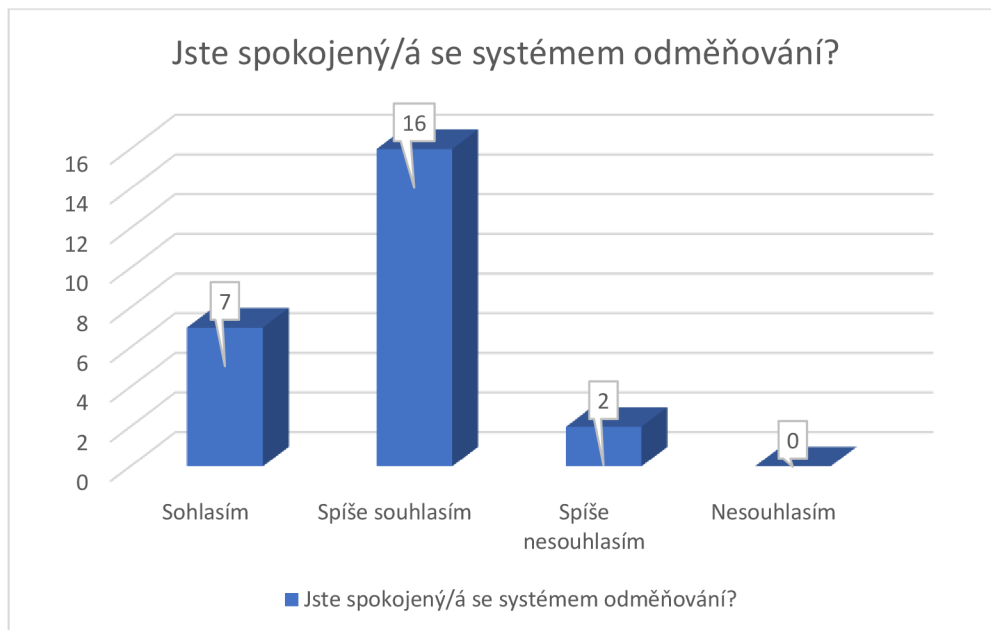


Zdroj (vlastní zpracování)

Otázka č. 3 byla zaměřena na to, jestli zaměstnanci preferují hmotnou motivaci (mzda, prémie, zaměstnanecké výhody) nebo motivaci nehmotnou (pracovní prostředí, mezilidské vztahy). Majoritních 68 % zaměstnanců, kteří dotazník vyplnili, uvedli, že preferují hmotnou motivaci k jejich pracovnímu výkonu. Zbýlých 32 % uvedlo, že k jejich maximálnímu pracovnímu výkonu je vede spíše motivace nehmotná. Z těchto 32 %, která považují nehmotnou motivaci za důležitější bylo 50 % žen a 50 % mužů. Ze subjektivního hlediska byl tento výsledek nečekaný, jelikož jsem očekávala, že valnou většinu z těchto 32 % budou tvořit ženy. Všichni muži, kteří uvedli, že je pro ně důležitější nehmotná motivace, na pobočce pracují do 2 let. Hmotnou motivaci označilo celkem 10 mužů a 7 žen, kteří většinou na pobočce pracují více než 2 roky.

#### Otázka č. 4: Jste spokojený/á se systémem odměňování?

Graf 4

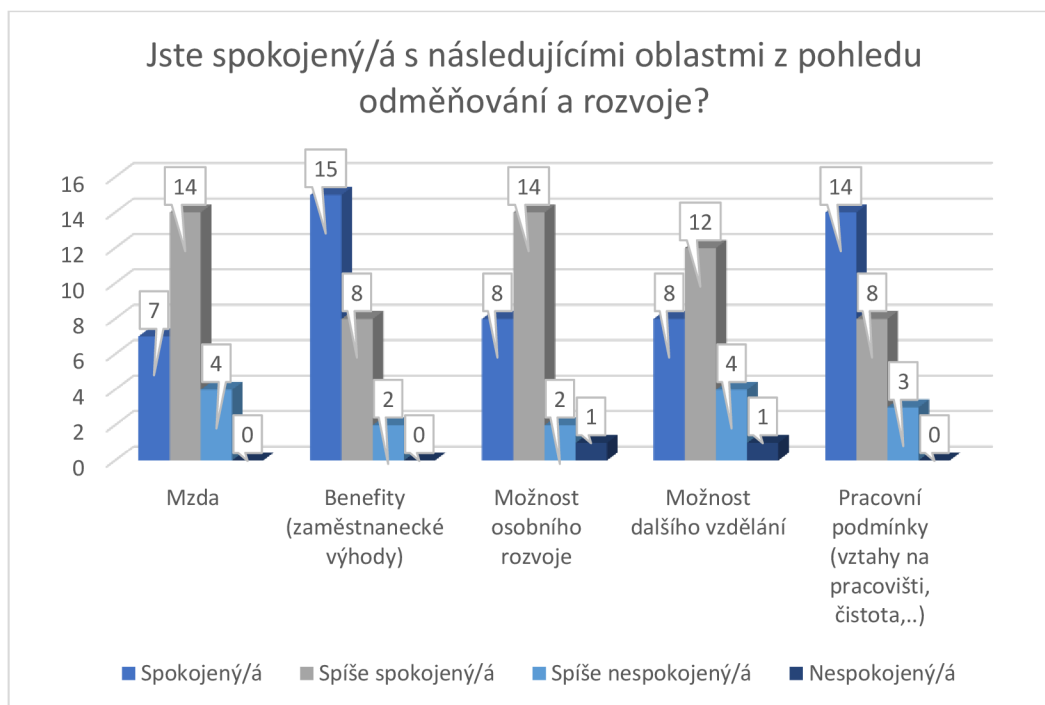


*Zdroj (vlastní zpracování)*

Ze všech dotazovaných celkem 64 % odpovědělo, že se spíše přiklání k variantě, že se systémem odměňování v jejich organizaci jsou spokojeni. Dalších 28 % zaměstnanců uvedlo, že jsou se stávajícím systémem odměňování v ČSOB spokojeni. A zbylých 8 % celkových respondentů však uvedlo, že jsou spíše nespokojeni s jejich systémem odměňování. Oba dva respondenti i přes svou odpověď na pobočce pracují více než 10 let. Ani jeden zaměstnanec z celkového počtu 25 zaměstnanců nezvolil odpověď „nesouhlasím“ na otázku, zda je spokojený se stávajícím systémem odměňování.

## Otázka č. 5: Jste spokojený/á s následujícími oblastmi z pohledu odměňování a rozvoje?

Graf 5

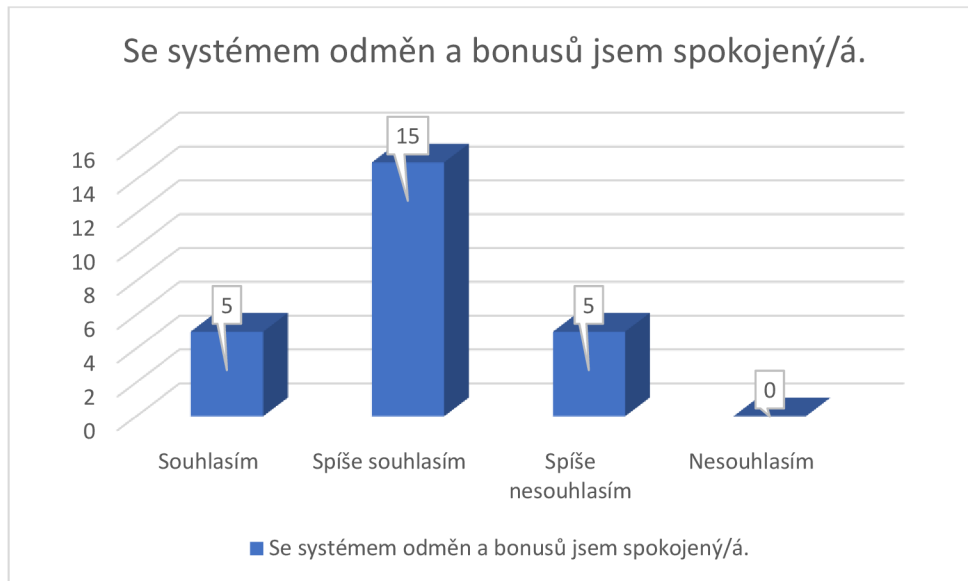


Zdroj (vlastní zpracování)

Celkem 25 respondentů bylo dotázáno na to, zda jsou spokojeni s následujícími oblastmi odměňování a rozvoje. Co se týká samotné mzdy, tak 28 % zaměstnanců je se svou mzdou spokojených. Dalším 58 % v jejich mzdě něco chybí, ale přiklání se k tomu, že jsou spíše spokojeni. Spíše nespokojených zaměstnanců je 16 %. V oblasti benefitů (zaměstnaneckých výhod) bylo spokojených 60 % zaměstnanců. Odpověď „spíše spokojený/á“ uvedlo 32 % zaměstnanců a spíše nespokojených je v této oblasti 8 %. V oblasti možnosti osobního rozvoje je spokojených 32 % a spíše spokojených 56 %. Zbylých 8 % uvedlo, že jsou spíše nespokojeni. Další oblastí je možnost dalšího vzdělání, kde 32 % je spokojených a 48 % spíše spokojených. Spíše nespokojených je 16 %. Poslední oblastí jsou pracovní podmínky (vztahy na pracovišti, čistota,..) kde je spokojených 56 % respondentů, 32 % je spíše spokojených a 12 % je spíše nespokojených. Objevily se pouze dvě odpovědi „nespokojený/á“ a to v oblastech osobního rozvoje a dalšího vzdělání. Zaměstnanci jsou všeobecně spokojeni s uvedenými oblastmi. Nejméně spokojených a spíše spokojených zaznamenala oblast možnosti dalšího vzdělání. Nejvíce naopak oblast benefitů (zaměstnaneckých výhod).

## Otázka č. 6: Se systémem odměn a bonusu jsem spokojený/á.

Graf 6

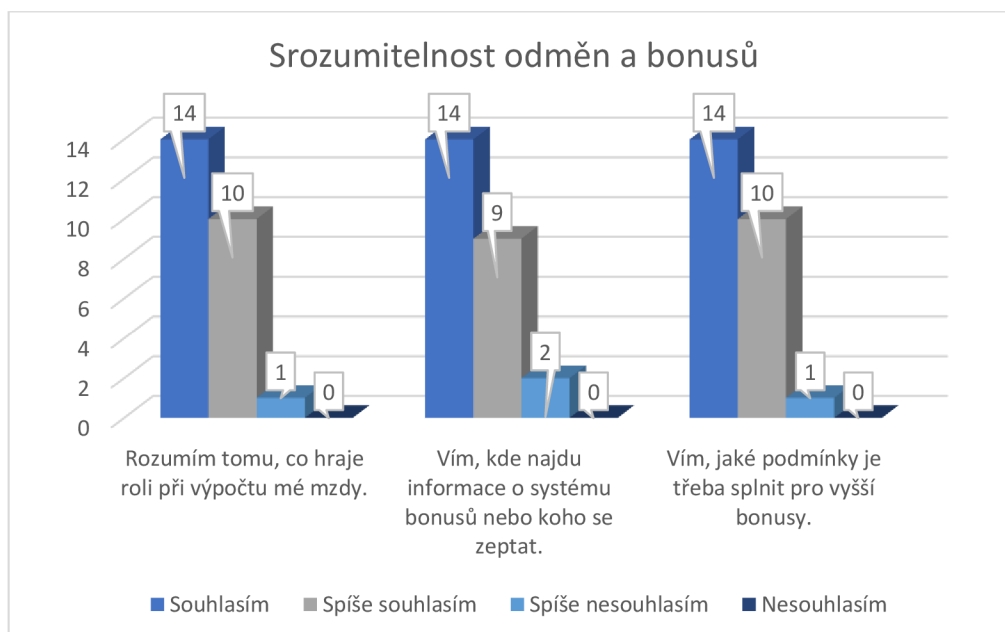


Zdroj (vlastní zpracování)

Se systémem odměn a bonusů je spokojených 20 % zaměstnanců, kteří na dotazník odpověděli. Spíše spokojených jich je 60 %. Spíše nespokojených jich je 20 % a výsledek se tak rovná výsledku spokojených.

## Otázka č. 7: Srozumitelnost odměn a bonusů

Graf 7

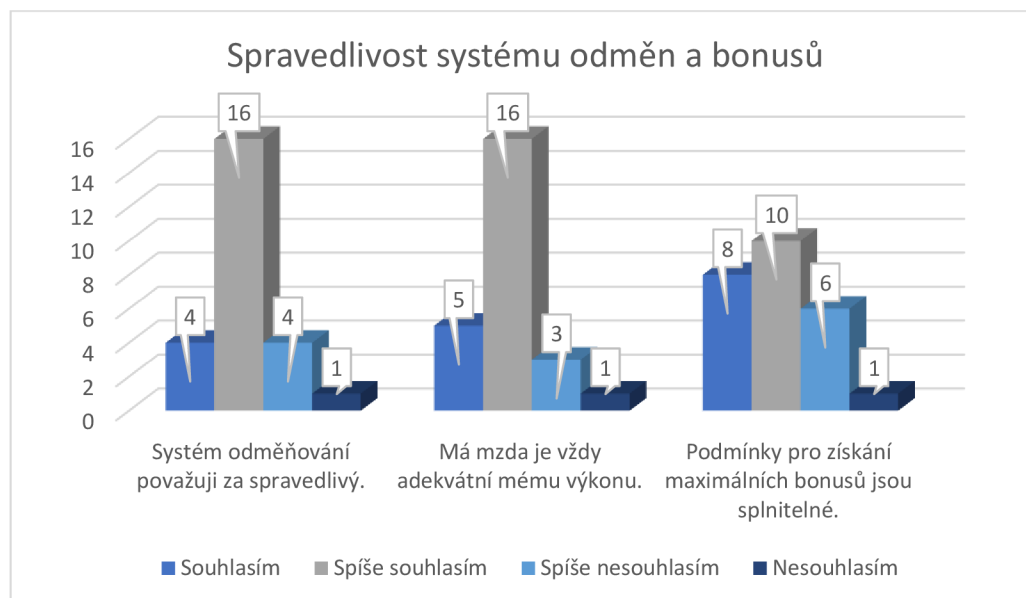


Zdroj (vlastní zpracování)

Ze všech dotazovaných právě 56 % zaměstnanců souhlasí s tvrzením, že rozumí tomu, co hraje roli ve výpočtu jejich mzdy. Dalších 40 % s tímto tvrzením spíše souhlasí a 4 % spíše nesouhlasí, i přes to že tento zaměstnanec pracuje ve firmě přes 10 let. Taktéž 56 % zaměstnanců souhlasí s tím, že ví, kde mohou najít informace o systému bonusů nebo koho se mají zeptat. Dalších 36 % s tímto tvrzením spíše souhlasí a 8 % spíše nesouhlasí. Těchto 8 % však tvoří zaměstnanci, kteří jsou na pobočce méně než 2 roky. Taktéž 56 % ví, jaké podmínky je potřeba splnit pro vyšší bonusy. Dále 40 % s tímto tvrzením spíše souhlasí a 4 % spíše nesouhlasí a tento zaměstnanec opět není ve firmě déle než 2 roky.

### Otázka č. 8: Spravedlivost systému odměn a bonusů

Graf 8

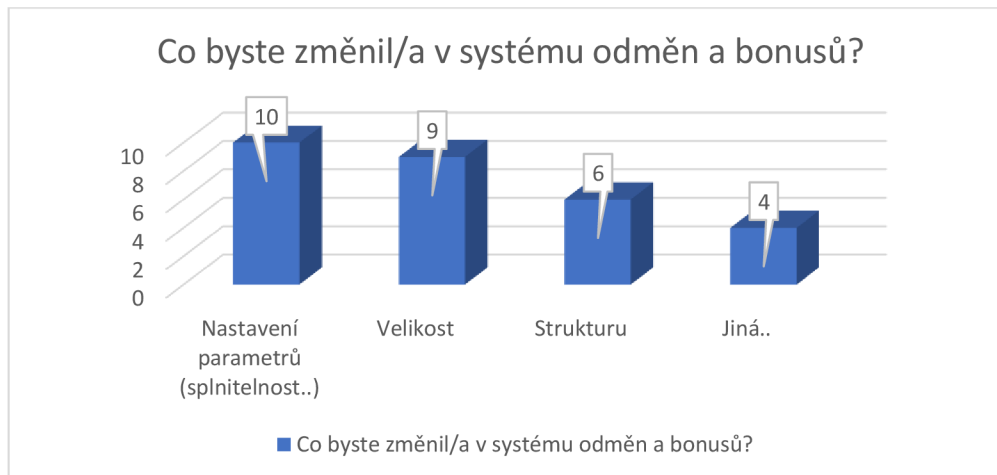


Zdroj (vlastní zpracování)

Systém odměňování považuje za spravedlivý 16 % zaměstnanců. Nadpoloviční většina - 64 % s tímto tvrzením spíše souhlasí. Dále 16 % spíše nesouhlasí a 4 % nesouhlasí. S druhým tvrzením souhlasí 20 %, spíše souhlasí 64 %, spíše nesouhlasí 12 % a nesouhlasí 4 %. S tvrzením, že jsou podmínky pro získání maximálních bonusů splnitelné, souhlasí 32 % a 40 % spíše souhlasí. Celkem velké procento, a to konkrétně 28 %, nesouhlasí nebo spíše nesouhlasí s tvrzením, že podmínky pro získání maximálních bonusů jsou splnitelné.

### Otázka č. 9: Co byste změnil/a v systému odměn a bonusů?

Graf 9

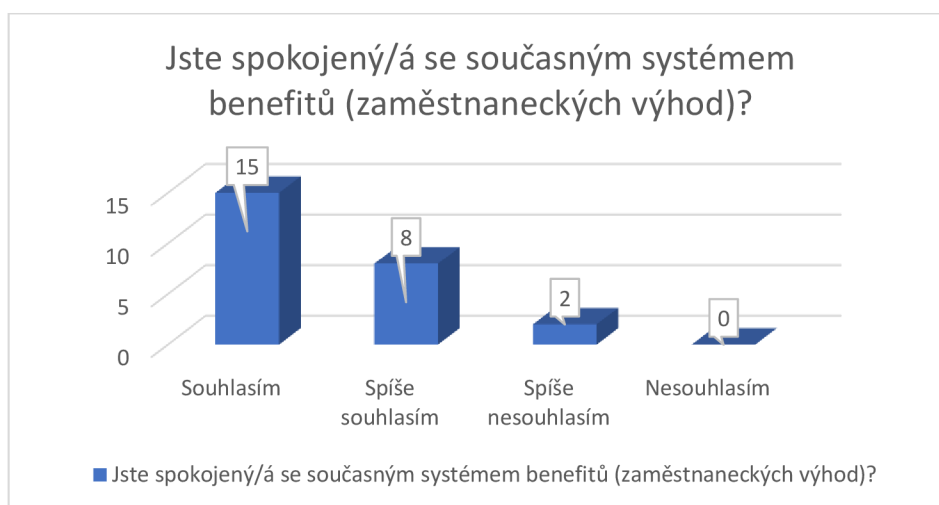


Zdroj (vlastní zpracování)

Nejčastější odpovědí bylo „nastavení parametrů“ a tuto možnost jako svou odpověď označilo 34,5 %. Velikost by změnilo 31 %. Změnit strukturu systému odměn a bonusů by si přálo 20,7 %.. A zbývajících 13,8 % zaškrtnulo odpověď „jiná“. Mezi odpověďmi u možnosti „jiné“ byli i náměty na zjednodušení současného systému odměn a bonusů. Vícekrát se zde objevila i odpověď „nic“.

### Otázka č. 10: Jste spokojený/á se současným systémem benefitů (zaměstnaneckých výhod)?

Graf 10

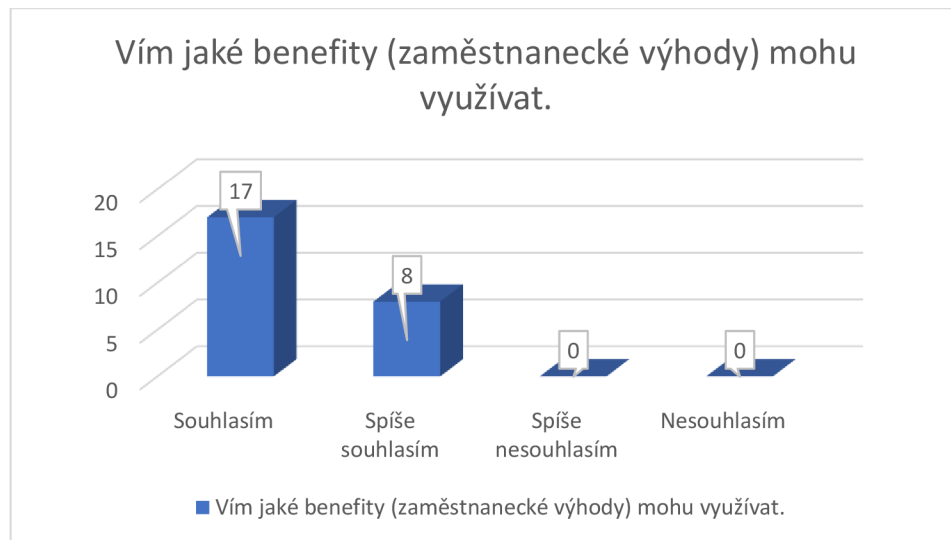


Zdroj (vlastní zpracování)

Z celkových 25 respondentů 60 % uvedlo, že jsou spokojeni se současným systémem benefitů (zaměstnaneckých výhod). Dále 32 % uvedlo, že jsou se současným systémem spíše spokojeni. A spíše nespokojených je 8 %. Oba dva tito zaměstnanci pracují na pobočce déle než 10 let.

**Otázka č. 11: Ví, jaké benefity (zaměstnanecké výhody) mohu využívat.**

Graf 11



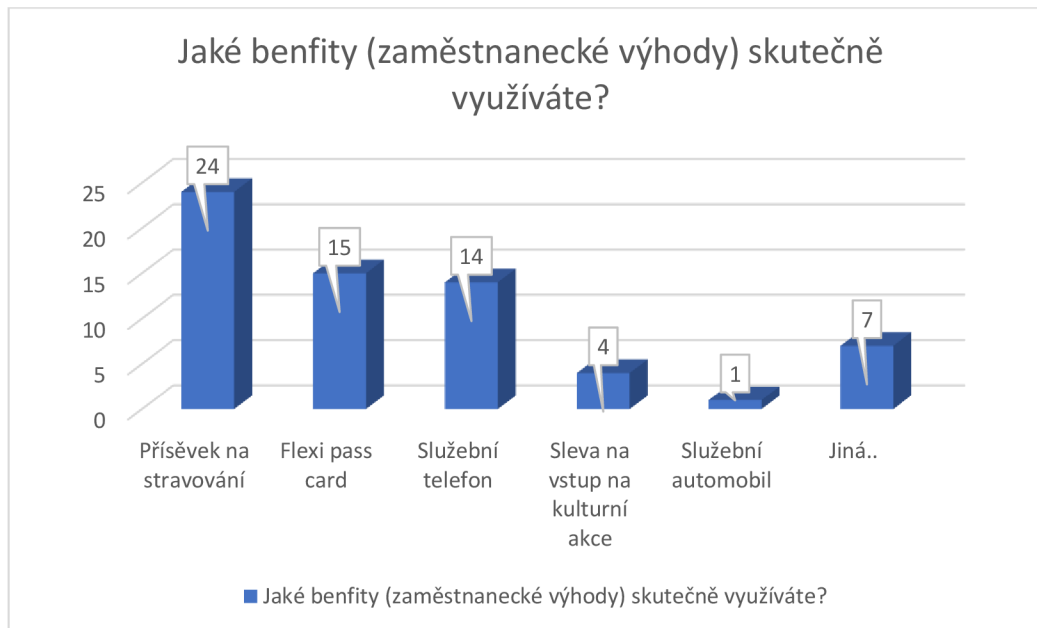
*Zdroj (vlastní zpracování)*

Všichni dotazovaní odpověděli, že souhlasí nebo spíše souhlasí s tím, že ví, jaké benefity (zaměstnanecké výhody) mohou využívat. Konkrétně odpověď „souhlasím“ zaškrtnulo 68 % respondentů. A zbylých 32 % uvedlo, že spíše souhlasí.



## Otázka č. 12: Jaké benefity (zaměstnanecké výhody) skutečně využíváte?

Graf 12

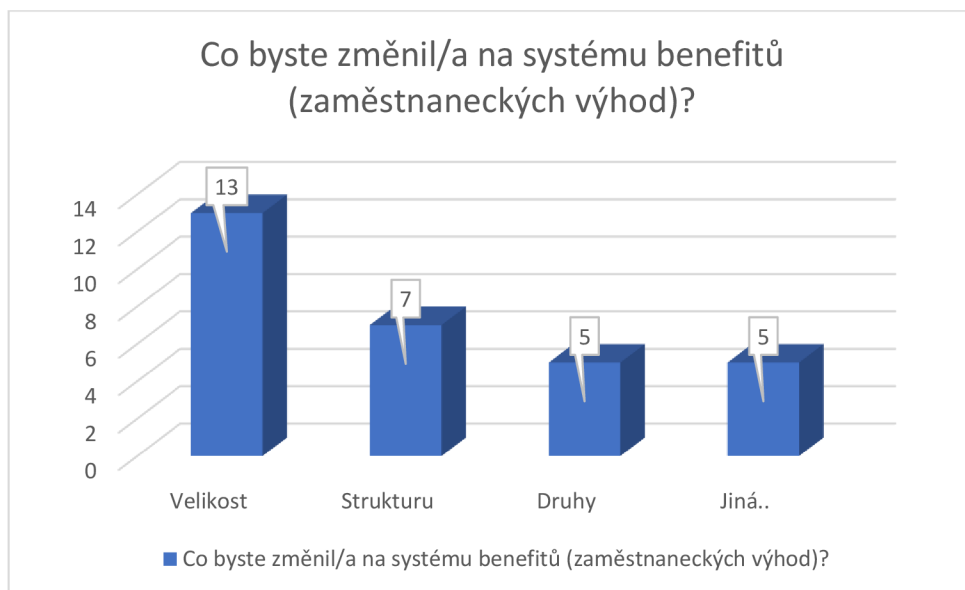


*Zdroj (vlastní zpracování)*

Nejvíce využívaným benefitem je příspěvek na stravování, který označilo 36,9 % všech respondentů. Na druhém místě se umístila Flexi pass card, která slouží jako kreditní karta v systému caterie. Tuto možnost zvolilo 23,1 % všech respondentů. Velmi využívaným benefitem je také služební telefon, který uvedlo 21,5 %. Slevu na vstup na kulturní akce využívá 6,2 % a služební automobil pouze 1 jediný zaměstnanec, kterým je ředitel pobočky Tábor. 10,8 % respondentů také uvedlo možnost „jiná“ a jako své odpovědi uvedli slevu na nákup elektroniky, sick days, příspěvek na životní a penzijní připojištění a jelikož se jedná o zaměstnance banky, tak se objevovala i odpověď speciálních podmínek na služby ČSOB a.s. jako např. zvýhodněné sazby na hypoteční úvěry. Dalším využívaným benefitem jsou slevy u obchodních partnerů. Někteří zaměstnanci využívají tzv. bonus swap a peníze z caterie si přesouvají ke mzdě nebo například odkup zastaralé techniky. Z dotazníkového šetření bylo jasně zřejmé, že čím déle je zaměstnanec v podniku, tím více benefitů využívá. Např. zaměstnanci, kteří uvedli, že pracují na pobočce méně než 2 roky, uvedli, že využívají pouze příspěvek na stravování. Nejčastější kombinací byl příspěvek na stravování, flexi pass card, služební telefon a životní a penzijní připojištění u zaměstnanců, kteří na pobočce pracují minimálně 6 let.

### Otázka č. 13: Co byste změnil/a na systému benefitů (zaměstnaneckých výhod)?

Graf 13

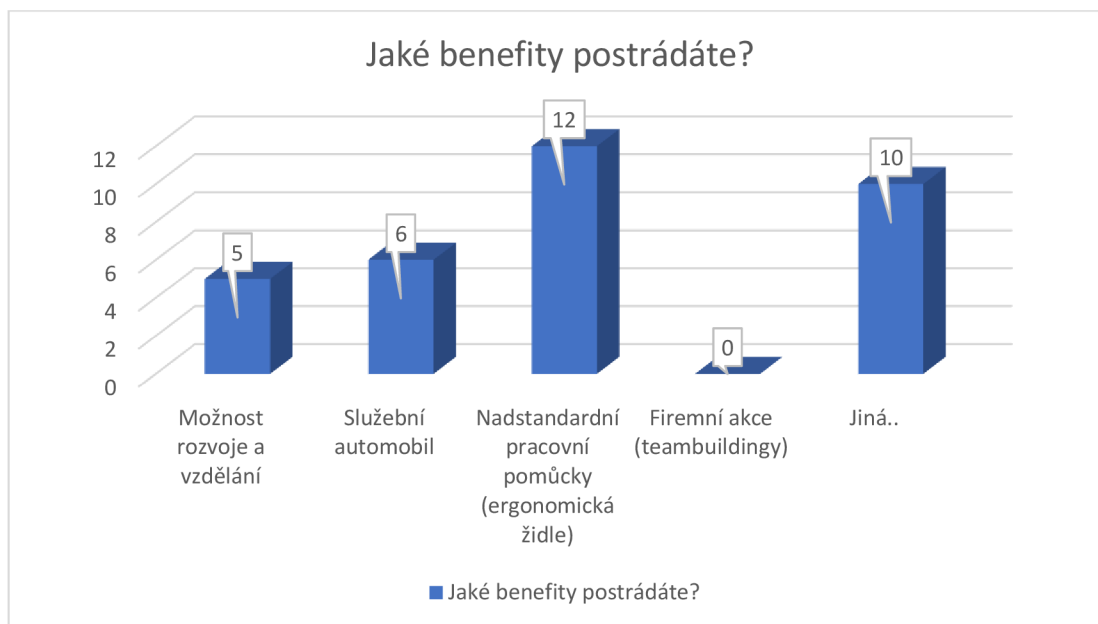


*Zdroj (vlastní zpracování)*

Z celkových 25 respondentů jich 43,3 % uvedlo, že by na systému benefitů změnili velikost. Změnu struktury označilo 23,3 %. Druhy zaměstnaneckých výhod by změnilo 16,7 %. A taktéž 16,7 % zvolilo možnost „jiná“. Zaměstnanci zde velmi často uváděli možnost využití více než 20 000 Kč v cafeterii na dovolené. V možnostech ČSOB není však možné tento limit navýšit. Platná legislativa České republiky upravuje tento limit pro volnočasové aktivity, konkrétně cestování, na 20 000 Kč za jeden kalendářní rok na jeden účet v cafeterii. Pokud zaměstnanec nevyužije svých 20 000 Kč na dovolenou v jednom roce, je zde možnost nechat si vystavit poukaz na další rok. Avšak některé cestovní kanceláře nepodporují využívání větší sumy, než je 20 000 Kč na platbu dovolené. Další častou odpovědí zde bylo zvýšení příspěvku na životní a penzijní připojištění.

## Otázka č. 14: Jaké benefity postrádáte?

Graf 14

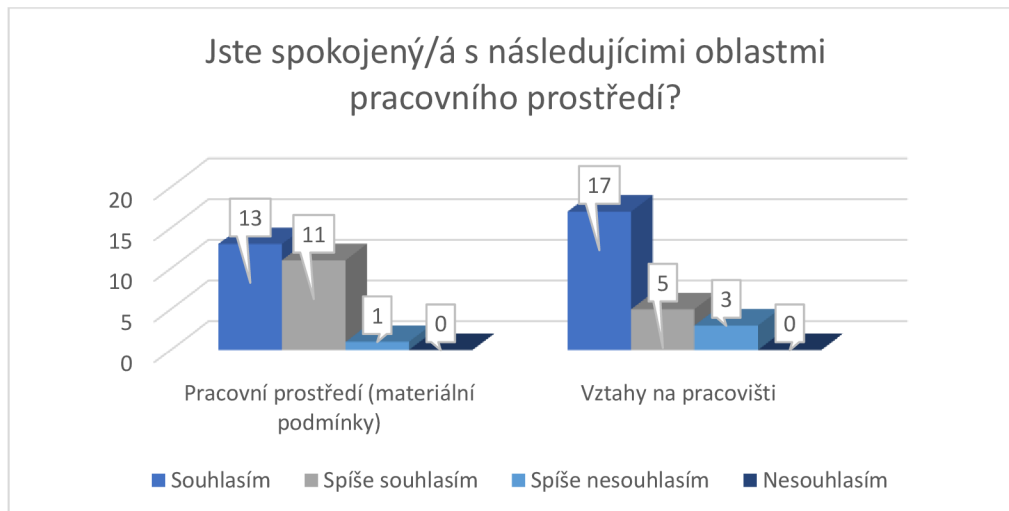


*Zdroj (vlastní zpracování)*

Možnost rozvoje a vzdělání by ve svém zaměstnání ocenilo 15,2 % respondentů. Tuto možnost zvolily ženy a 2 muži, kteří nepracují na pobočce déle než 2 roky. Jelikož někteří zaměstnanci cestují kvůli obchodním cestám, 18,2 % postrádá ve své práci služební automobil. V ČSOB a.s. se jedná především o sedavé zaměstnání, a tak valná většina respondentů, konkrétně 36,4 %, uvedla, že jim schází nadstandardní pracovní pomůcky, jako jsou například ergonomické židle, které by jim práci zpříjemnily. V možnosti „jiná“ zaměstnanci uvedli, že postrádají denní světlo na pracovišti, více zvýhodněných produktů společnosti nebo příspěvek na oblečení, které některé zaměstnance stojí několik desítek tisíc Kč ročně. Velmi častou odpovědí také bylo, že výčet benefitů, které pobočka ČSOB a.s. nabízí je nadstandardní a zaměstnancům vůbec nic nechybí.

### Otázka č. 15: Jste spokojený/á s následujícími oblastmi pracovního prostředí?

Graf 15

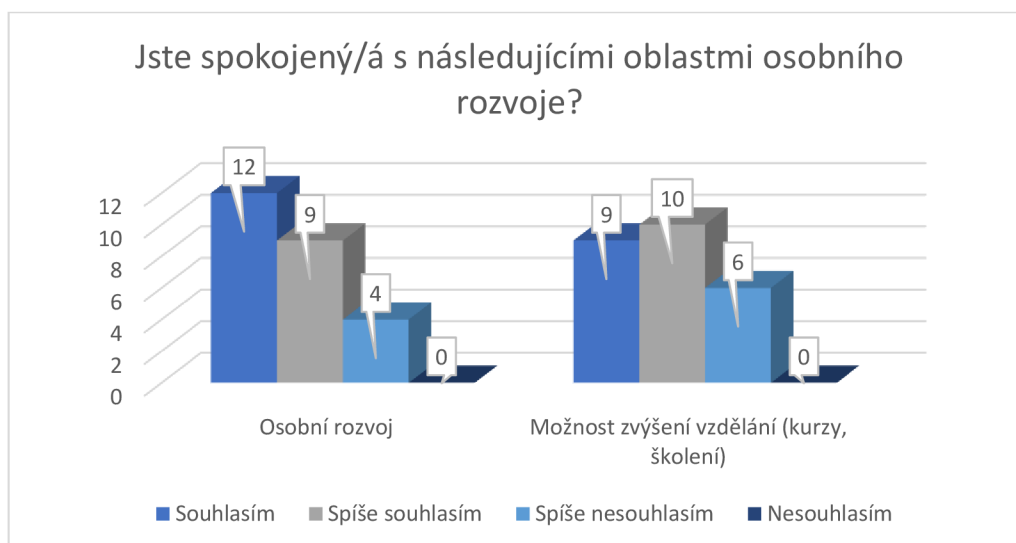


Zdroj (vlastní zpracování)

Co se týká pracovního prostředí (materiálních podmínek), tak 52 % zaměstnanců je spokojených a 44 % uvedlo, že s touto oblastí jsou spíše spokojeni. Zbylé 4 % se spíše přiklání k nespokojenosti. Se vztahy na pracovišti je spokojených 68 % zaměstnanců a 20 % je spíše spokojených. Už větší počet uvedl, že jsou spíše nespokojeni a tuto odpověď označilo 12 % zaměstnanců a tuto možnost označili pouze muži.

### Otázka č. 16: Jste spokojený/á s následujícími oblastmi osobního rozvoje?

Graf 16

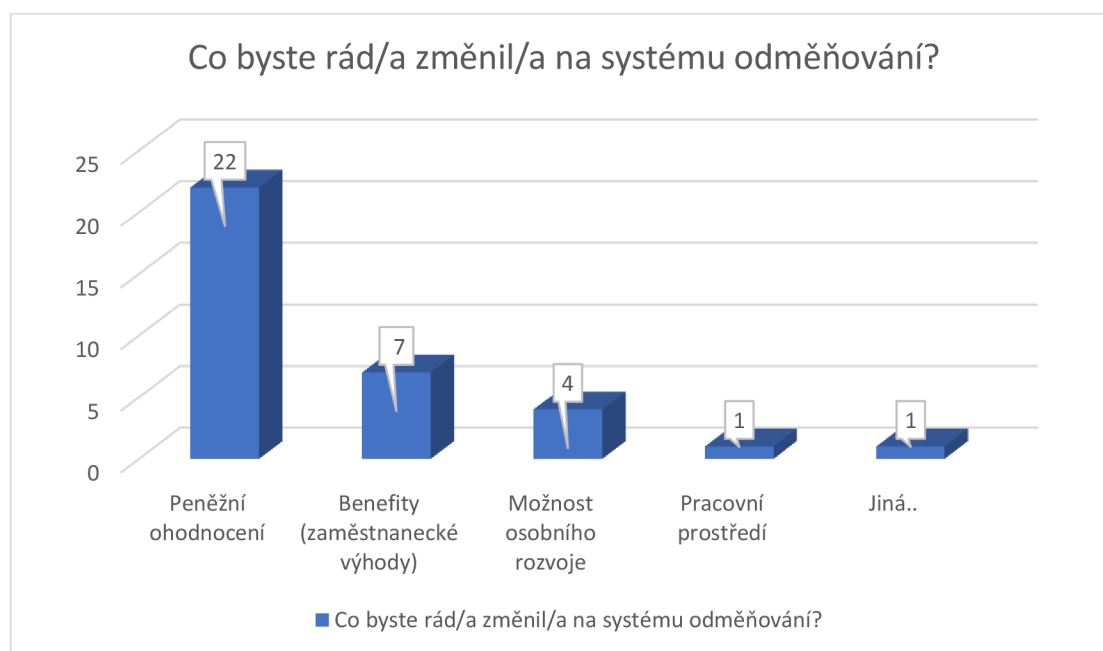


Zdroj (vlastní zpracování)

S oblastí osobního rozvoje je celkově spokojených a spíše spokojených celých 85 % zaměstnanců. A zbylých 15 % je spíše nespokojených. S možností zvýšení vzdělání je spokojených 36 %. Odpověď „spíše souhlasím“ označilo 40 % zaměstnanců. Značné procento zaměstnanců (24 %), však uvedlo, že spíše nesouhlasí s tím, že možnost zvýšení vzdělání je uspokojivá. Tuto odpověď uvedli především zaměstnanci, kteří zde pracují více než 10 let.

### Otázka č. 17: Co byste rád/a zlepšil/a na systému odměňování?

Graf 17



*Zdroj (vlastní zpracování)*

Velká většina zaměstnanců označila odpověď „peněžní ohodnocení“. Tuto odpověď dalo 62,9 %. Benefity (zaměstnanecké výhody) by rádo změnilo 20 % zaměstnanců. Lepší možnost osobního rozvoje by uvítalo 11,4 % zaměstnanců. A pracovní prostředí označilo 2,9 %, stejně jako možnost „jiná“, kde zaměstnanec uvedl, že růst mezd zdaleka nepokrývá růst inflace.

### Otázka č. 18: Prostor pro jakékoliv Vaše další podněty...

Tato otázka byla otevřená a dala zaměstnancům prostor anonymně vyjádřit své postřehy, zkušenosti, připomínky k danému tématu. Vyjádřili se pouze dva zaměstnanci z celkových 25. První odpověď byla „Vždy by mohlo být lepší finanční ohodnocení:-)

*Aktuálně mě však mnohem více motivuje blízký pracovní kolektiv. Dle mého ale ČSOB zaostává s poskytnutím zajímavějších příspěvků na vlastní produkty - penzijní připojištění, životní pojištění, stavební spoření nebo mnohem zajímavější úrok na zaměstnaneckých hypotékách. Uvítala bych alespoň částečně návrat ke školením - fyzicky se potkat. Na teamsových školeních se špatně dotazuje a reaguje. :-)*“ . Druhá odpověď říkala „Navrhuji a nejsem sám zvýšit limit pro čerpání Cafeterie na oblast dovolená z 20 tis. Kč ročně na minimálně 40 tis. Kč ročně. Za stávající částku už se žádná dovolená dnes nepořídí, leda pod stanem.“

#### **8.4. Závěr dotazníkového šetření**

Je naprosto zřejmé, že s některými oblastmi jsou zaměstnanci spokojeni více a s jinými méně. V oblasti spokojenosti dominovaly benefity, možnost osobního rozvoje nebo vztahy na pracovišti. I když na všech prvcích těchto skupin se dá pracovat. Více než polovina zaměstnanců uvedla, že je pro ně důležitější hmotná motivace než nehmotná, a to úzce souvisí s tím, že zaměstnanci byli nejvíce nespokojeni s peněžním ohodnocením, jelikož růst mezd nepokrývá tempo růstu inflace. Většina zaměstnanců také uvedla, že jsou nespokojeni s tím, že v cafeterii nemohou čerpat více než je stanoven limit 20 000 Kč na dovolené. Tento limit, je však stanoven českou legislativou a jeho úpravu nemá v moci ČSOB a.s.. Zaměstnanci dále velmi často uváděli, že nejsou spokojeni se stanovenými podmínkami pro získání bonusů v maximální výši. Tyto podmínky jsou podle nich spíše nesplnitelné, a proto by si přáli tyto parametry změnit. Na dotazník odpovídali především muži, kterých bylo o 12 % více než žen. Také největší procento respondentů na pobočce pracuje déle než 10 let. Zaměstnanci jsou jinak víceméně se systémem odměňování spokojeni nebo spíše spokojeni.

## 9. Návrhy na zlepšení

Z dotazníkového šetření, které vyplnilo celkem 25 zaměstnanců tábořské pobočky ČSOB a.s., jasně vyplývá, že zaměstnanci jsou s některými oblastmi systému odměňování více či méně spokojeni. Jedná se zejména o oblast peněžního ohodnocení, jelikož růst mezd nepokrývá tempo růstu inflace. Dále se jedná o splnitelnost určitých podmínek pro získání maximálních bonusů. Ačkoliv zaměstnanci uváděli, že je výčet benefitů nadstandardní, najdou se v něm body, které je nutné zlepšit pro větší spokojenost zaměstnanců.

### 9.1. Spravedlivost systému odměňování

Zaměstnanci z celkového hlediska považují jejich současný systém odměňování za spravedlivý. Ačkoliv zaměstnanci uvedli, že souhlasí s tím, že považují systém odměňování za spravedlivý a že je jejich mzda vždy adekvátní jejich výkonu, objevilo se zde i více nespokojených zaměstnanců v oblasti nastavených parametrů pro získání maximální výše bonusů. Tyto parametry byly označeny za spíše nesplnitelné. Proto je navrhováno, udělat podmínky splnitelnějšími, aby byly v souladu s neuropsychickými možnostmi každého jednoho zaměstnance. Aby tedy nedocházelo k frustraci a demotivaci zaměstnanců. Je také důležité, aby podmínky pro získání maximálních bonusů byly splnitelné pro zaměstnance, kteří na pobočce dělají déle než 10 let, ale nebylo to nemožné ani pro zaměstnance, kteří zde pracují podstatně kratší čas. Je však velmi důležité, aby tyto podmínky stále měly nějaké hranice a opravdu je dokázal splnit jen ten, kdo k tomu vynaloží patřičné úsilí a snahu. Učinění těchto parametrů splnitelnějšími může zaměstnance, kteří zde pracují kratší čas, namotivovat k nadstandardním výkonům, z kterých pak bude prosperovat celá společnost.

### 9.2. Finanční ohodnocení

Z celkových 25 zaměstnanců 28 % zaměstnanců uvedlo, že jsou spokojeni se svou mzdou a dalších 58 % uvedlo, že jsou spíše spokojeni. Dohromady 86 % souhlasí nebo spíše souhlasí s tím, že je jejich mzda vždy adekvátní jejich výkonu. Zaměstnanci také považují současný systém odměňování za srozumitelný. Ale je zde problém, kteří zaměstnanci vidí v růstu mezd, který bohužel nepokrývá tempo růstu inflace. Tuto odpověď zvolilo v předposlední otázce dotazníkového šetření 62,9 % a byla to nejčastější odpověď, kterou by zaměstnanci změnili. Požadavek zaměstnanců by zajisté byl, vzhledem k rostoucí inflaci, navýšit základní mzdu, aby v konečném důsledku byla pro zaměstnance zajištěna

její stálá reálná hodnota. O tomto navýšení však podnik rozhoduje na centrální úrovni, nikoliv samotná pobočka. Zatím se podnik k žádnému většímu zvýšení neodhodlal, z důvodu neúměrného růstu osobních nákladů.

### 9.3. Benefits

Výčet benefitů někteří zaměstnanci považují za nadstandardní, avšak můžeme zde nalézt menší trhliny a možnosti k zlepšování. 92 % uvedlo, že jsou spokojeni nebo spíše spokojeni se současným systémem benefitů. Mezi nejvyužívanější benefity patří příspěvek na stravování, služební telefon, flexi pass card, příspěvek na životní či penzijní připojištění nebo využívání zvýhodněných služeb společnosti. Celkem 36,4 % uvedlo, že při svém zaměstnání postrádají na pracovišti speciální pracovní pomůcky, jakou jsou například ergonomické židle. Vzhledem k tomu, že se jedná o sedavé zaměstnání, které může mít fatální vliv na zdraví zaměstnance, je navrhováno nakoupit zaměstnancům ergonomické židle pro správné držení těla. Jednu kvalitní ergonomickou židli lze sehnat v rozmezí od 6 000 Kč do 7 000 Kč. Židli by obdržel každý zaměstnanec, jehož pracovní poměr trvá alespoň 1 rok. V současné době by tato židle připadla zhruba 25 zaměstnancům. Dalším řešením by také mohly být ergonomické podložky pod myš, aby nedocházelo k zánětům šlach apod. Tyto podložky je na českém trhu možné sehnat i za 100 Kč, ty kvalitnější najdeme ale i za 500 Kč. Zaměstnanci shledávají velký problém v limitu na nákup dovolené v кафетерии, který je stanoven podle platné české legislativy. Zde bohužel není v moci ČSOB a.s. tento limit změnit, jak už je zmiňováno výše. Jelikož zaměstnanci ČSOB a.s. musí chodit velmi slušně a formálně oblékáni, oblečení je stojí i desítky tisíc Kč ročně. Navrhují také peněžité plnění ve formě příspěvku na ošatné ve výši minimálně 6 500 Kč ročně. Toto plnění by bylo rozděleno na dvě půlroční platby. Tento příspěvek je daňově uznatelným nákladem pro zaměstnavatele, avšak pro zaměstnance představuje příjem navíc a vstupuje do základu daně.

### 9.4. Možnost osobního rozvoje a vzdělání

Celkem 24 % zaměstnanců uvedlo, že jsou spíše nespokojeni s možností dalšího vzdělání a 15 % je spíše nespokojených s možností osobního rozvoje. V poslední otázce dotazníkového šetření měli zaměstnanci prostor k vyjádření svých postřehů či názorů. Jedním z názorů uvedeným respondenty byl, že zaměstnancům velmi chybí se fyzicky potkávat na seminářích či školeních, neboť veškerá tato komunikace byla přesunuta do online prostředí Microsoft Teams z důvodu pandemie Covid 19. Je zde prý problém



s komunikací a nasloucháním a je zde téměř nemožné se nějakým způsobem vyjádřit. Pro podnik by bylo vhodné tyto školení a semináře vrátit do původní fyzické formy. Online prostředí je také horší na soustředění a vnímání, takže ze školení, kde by se zaměstnanci museli fyzicky nacházet, by si odvezli i více zkušeností nebo nových kontaktů. Určitě by se tímto zlepšily některé pracovní vztahy a s tím i velmi propojená chuť k práci.

## 10. Závěr

Tato bakalářská práce se zabývá systémem odměňování, a především spokojeností s ním ve vybraném podnikatelském subjektu. Vybraným podnikatelským subjektem je Československá obchodní banka a.s.. S ohledem na dostupnost dat se praktická část práce a návrhy na vhodná opatření zaměřují pouze na tábořskou pobočku ČSOB a.s., není však vyloučeno, že se návrhy nemůže inspirovat celá ČSOB a.s..

Cílem této práce je zjistit, jak jsou zaměstnanci se současným systémem odměňování spokojeni a co by naopak vylepšili nebo úplně změnili. Na začátku bakalářské práce bylo v literární rešerši nutné vysvětlit, co je to mzdový systém, jaké složky obsahuje nebo uvést zákony, které mzdové systémy upravují. K získání všech těchto potřebných informací sloužila Akademická knihovna JU, kde byly k nalezení veškeré odborné texty a odborná literatura. Následovala charakteristika vybraného podnikatelského subjektu a popis jeho systému odměňování. Dalším bodem byl rozbor a analýza výsledků dotazníkového šetření, které bylo rozesláno mezi 30 zaměstnanců ČSOB a.s. webovým odkazem. Dotazník byl odeslán zaměstnancům osobního, firemního a regionálního bankovníctví. Celkem bylo zaznamenáno 25 odpovědí, takže úspěšnost vyplnění byla 83,3 %. V dotazníkovém šetření měli zaměstnanci možnost vyjádřit svůj názor na současná systém odměňování. Jak jsou spokojeni, jak je spravedlivý nebo co postrádají. Další data použitá k výzkumu byla z interních zdrojů podniku.

Zaměstnanci ČSOB a.s. jsou odměňováni základní mzdou, kterou mají stanovenou mzdovým výměrem či dle ustanovení manažerské nebo expertní smlouvy, a na základě KPI systému (klíčové ukazatele podniku), které jsou vyhodnocovány jednou za měsíc a běžně jich je stanovených 8-10. Dále mají zaměstnanci k dispozici obrovský výčet finančních i nefinančních zaměstnaneckých výhod.

Z dotazníkového šetření bylo zřejmé, že s některými oblastmi jsou zaměstnanci spokojeni více a s některými méně. Ale i některé uspokojivé oblasti lze vylepšit téměř k dokonalosti. Nejméně spokojeni jsou zaměstnanci s oblastí spravedlivosti, kde uvedli, že podmínky pro získání bonusů v maximální výši jsou spíše nesplnitelné. Další oblastí nespokojenosti je finanční ohodnocení. Neboť růst mezd nepokrývá tempo růstu inflace. Zaměstnanci byli velmi spokojeni s benefity, ale stále jim tam něco scházelo. Jako poslední lidem schází možnost osobního rozvoje a vzdělání.

Vzhledem k výsledkům dotazníkového šetření navrhuji tato opatření:

- Učinění parametrů pro získání bonusů v maximální výši splnitelnějšími;
- Ergonomické židle nebo podložky;
- Příspěvek na ošatné ve výši minimálně 6 500 Kč ročně;
- Školení a semináře ve fyzické podobě.

Většina zaměstnanců je se současným systémem odměňování spokojená nebo se k tomu alespoň přiklání. Věřím, že tato opatření pomohou společnosti ke zlepšení několika drobných nedostatků, které ve finále mohou způsobit velkou změnu. Fyzickým kontaktem se propojí více kontaktů a zkušeností a tím se zvýší motivace k práci a pracovní výkon.

## Summary

This bachelor thesis deals with the remuneration system and especially with the satisfaction with it in a selected business entity. The selected business entity is the Tábor branch of ČSOB a.s. - Československá obchodní banka.

The aim of this thesis is to find out how satisfied employees are with the current remuneration system and what they would improve or change completely. At the beginning of the bachelor's thesis, it was necessary to explain in a literature search what a payroll system is, what components it contains or to list the laws that regulate payroll systems. To obtain all this necessary information, the Academic Library of the JU was used, where all professional texts and literature could be found. This was followed by a description of the selected business entity and a description of its remuneration system. The next point was the analysis and analysis of the results of the questionnaire survey, which was sent out to 30 employees of ČSOB a.s. via a web link. The questionnaire was sent to personal, corporate and regional banking employees. A total of 25 responses were recorded, giving a completion rate of 83.3%. The questionnaire survey gave employees the opportunity to express their opinion on the current remuneration system. How satisfied they are, how fair it is or what they lack. Other data used for the research was from internal company sources.

From the questionnaire survey, it was clear that employees are more satisfied with some areas and less satisfied with others. But even some of the satisfactory areas can be improved to near perfection. Employees are least satisfied with the area of fairness, where they stated that the conditions for receiving maximum bonuses are rather unattainable. Another area of dissatisfaction is financial compensation. Because wage growth does not cover the rate of inflation. Employees were very satisfied with the benefits, but there was still something missing. The last thing people missed was the opportunity for personal development and education.

In conclusion the majority of employees are satisfied with the current remuneration system or are at least inclined towards it. I believe that these measures will help the company to improve a few small shortcomings that can ultimately bring about a big change. More contacts and experiences will be connected through physical contact and this will increase motivation to work and work performance.

Key words: remuneration system, satisfaction, payroll system, motivation, fairness, bonuses, physical contact

# 11. Seznam použité literatury

## Knižní zdroje

1. Armstrong, M. (2002). *Employee reward* (3rd ed). Chartered Institute of Personnel and Development.
2. Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada
3. Arnold, J. (2007). *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Computer Press.
4. Daigeler, T. (2008). *Vedení lidí v kostce. Techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing.
5. Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. CH Beck.
6. Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. CH Beck.
7. Horváthová, P., & Čopíková, A. (2007). *Systémy odměňování v organizacích*. VŠB-Technická univerzita Ostrava.
8. Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing as.
9. Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
10. Lipe, S. K., & Beasley, S. (2004). *Critical thinking in nursing: a cognitive skills workbook*. Lippincott Williams & Wilkins.
11. Martinovičová, D., Konečný, M., & Vavřina, J. (2014). *Úvod do podnikové ekonomiky*. Grada Publishing, as.
12. Maslow, A. H., Frager, R., Fadiman, J., McReynolds, C., & Cox, R. (1987). *Motivation and personality* (3rd). New York.
13. Měrtlová, L. (2014). *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Akademické nakladatelství CERM.
14. Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing.
15. Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
16. Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty: 2*. Praha: Grada Publishing.
17. Šubrt, B. (2014). *Soudobá sociologie VI. (Oblasti a specializace)*. Karolinum.

18. Šubrt, B. (2018). *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další*. ANAG.
19. Šubrt, B., Leiblová, Z., Příhodová, V., Skoumalová, A., Daněk, A., Příkrylová, H., ... & Šimčíková, R. (2021). *Abeceda mzdové účetní 2021*. ANAG.
20. Tomší, I., Alinče, F. (2005). *Mzdy, předpisy a praxe*. ANAG.
21. Tomší, I. (2008). *Mzdy a mzdové systémy*. ASPI.
22. Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. GRADA Publishing as.
23. Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Grada Publishing as.
24. Václav, V. (2016). *Mzdové účetnictví 2016: praktický průvodce*. Grada Publishing as.

**Internetové články**

1. Minimální mzda. (2021). *Ministerstvo práce a sociálních věcí*, 1(1), 1.  
<https://doi.org/https://www.mpsv.cz/minimalni-mzda>

**Zákony**

1. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce



## 12. Seznam obrázků

Obrázek 1- Systém odměňování .....	10
Obrázek 2 Mzdový systém založený na hodnocení práce .....	19
Obrázek 3- Celková odměna.....	22
Obrázek 4- Motivační faktory vnitřní a vnější.....	23
Obrázek 5- Motivační faktory hmotné a nehmotné .....	24
Obrázek 6- Maslowova pyramida potřeb.....	25
Obrázek 7- Teorie X a teorie Y .....	26
Obrázek 8- Logo společnosti .....	28
Obrázek 9- Pobočka Tábor .....	29

## 13. Seznam grafů

Graf 1 .....	34
Graf 2 .....	34
Graf 3 .....	35
Graf 4 .....	36
Graf 5 .....	37
Graf 6 .....	38
Graf 7 .....	38
Graf 8 .....	39
Graf 9 .....	40
Graf 10 .....	40
Graf 11 .....	41
Graf 12 .....	42
Graf 13 .....	43
Graf 14 .....	44
Graf 15 .....	45
Graf 16 .....	45
Graf 17 .....	46

# 14. Seznam příloh

## Příloha 1- dotazníkové šetření

### 1. Jste\*

Vyberte jednu odpověď

Muž

Žena

Jiná... 

### 2. Délka pracovního poměru\*

Vyberte jednu odpověď

Do 2 let

2-5 let

6-9 let

Více než 10 let

### 3. Je pro Vás důležitější:\*

Vyberte jednu odpověď

Hmotná motivace (mzda, prémie, zaměstnanecké výhody)

Nehmotná motivace (pracovní prostředí, mezilidské vztahy, kultura..)

### 4. Jste spokojený/á se systémem odměňování?\*

Souhlasím

Spíše souhlasím

Spíše nesouhlasím

Nesouhlasím

## 5. Jste spokojený/á s následujícími oblastmi z pohledu odměňování a rozvoje?\*

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

	Spokojený/á	Spíše spokojený/á	Spíše nespokojený/á	Nespokojený/á
Mzda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Benefity (zaměstnanecké výhody)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost osobního rozvoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost dalšího vzdělání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovní podmínky (vztahy na pracovišti, čistota,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 6. Se systémem odměn a bonusů jsem spokojený/á.\*

Vyberte jednu odpověď

Souhlasím

Spíše souhlasím

Spíše nesouhlasím

Nesouhlasím

## 7. Srozumitelnost systému odměn a bonusů\*

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Rozumím tomu, co hraje roli ve výpočtu mé mzdy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vím, kde najdu informace o systému bonusů nebo koho se mám zeptat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vím, jaké podmínky je třeba splnit pro vyšší bonusy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 8. Spravedlivost systému odměn a bonusů\*

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Systém odměňování považuji za spravedlivý.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Má mzda je vždy adekvátní mému výkonu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Podmínky pro získání maximálních bonusů jsou splnitelné.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 9. Co byste změnil/a v systému odměn a bonusů?\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Velikost
- Strukturu
- Nastavení parametrů (splnitelnost..)
- Jiná...

## 10. Jste spokojený/á se současným systémem benefitů (zaměstnaneckých výhod)?\*

Vyberte jednu odpověď

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

## 11. Vím jaké benefity (zaměstnanecké výhody) mohu využívat\*

Vyberte jednu odpověď

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

## 12. Jaké benefity (zaměstnanecké výhody) skutečně využíváte?\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Sleva na vstup na kulturní akce

Příspěvek na stravování

Služební automobil

Služební telefon

Flexi pass card

Jiná...



## 13. Co byste změnil/a na systému benefitů (zaměstnaneckých výhod)?\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Druhy

Velikost

Struktura

Jiná...



## 14. Jaké benefity postrádáte?

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Multisport karta

Firemní akce (teambuildingy..)

Možnost rozvoje a vzdělání

Služební automobil

Nadstandardní pracovní pomůcky (ergonomická židle)

Jiná...



### 15. Jste spokojený/á s následujícími oblastmi pracovního prostředí?\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí v každém řádku

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Pracovní prostředí (materiální podmínky)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vztahy na pracovišti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 16. Jste spokojený/á s následujícími oblastmi osobního rozvoje?\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí v každém řádku

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Osobní rozvoj	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost zvýšení vzdělání (kurzy, školení)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 17. Co byste rád/a zelpšil/a na systému odměňování?\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Penežní ohodnocení
- Benefity (zaměstnanecké výhody)
- Pracovní prostředí
- Možnost osobního rozvoje
- 

### 18. Prostor pro jakékoliv Vaše další podněty..

Zde je Váš prostor, který můžete využít jako vzkaz/podnět/připomínku k tomuto průzkumu.