

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM
2016–2019**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Ondřej Papež

Odměňování zaměstnanců ve společnosti XY

Praha 2019

Vedoucí bakalářské práce:
Ing. Magda Neuwirthová, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

**BACHELOR PART-TIME STUDIES
2016–2019**

BACHELOR THESIS

Ondřej Papež

Rewarding of Employees in the Company XY

Prague 2019

The Bachelor Thesis Work Supervisor:
Ing. Magda Neuwirthová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

.....
Ondřej Papež

Poděkování

Děkuji Ing. Magdě Neuwirthové, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce, cenné rady, doporučení, a také za její ochotu.

Anotace

Téma bakalářské práce je „*Odměňování zaměstnanců ve společnosti XY*“. Cílem práce je analýza stávajícího systému odměňování zaměstnanců ve společnosti XY. Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. První teoretická část je zaměřena na motivaci, systém odměňování a mzdový systém. Druhá část bakalářské práce obsahuje analýzu systému odměňování kvantitativní metodou dotazníkového šetření. Vlastní výzkum se zabývá spokojeností zaměstnanců, spolupráce s ostatními a jejich motivace k práci ve společnosti XY. V závěru je navržena možnost zlepšení současného motivačního i benefitního systému ve společnosti XY.

Klíčová slova

Motivace, motivační systém, mzda, mzdový systém, odměňování zaměstnanců, systém odměňování

Annotation

The topic of this bachelor thesis is "*The remuneration of employees in the Company XY*". The aim of the thesis is to analyze the existing employee remuneration system in the Company XY. The bachelor thesis is divided into two parts. The first theoretical part is focused on motivation, remuneration system and payroll system. The second part of the bachelor thesis contains an analysis of the remuneration system by the quantitative method based on the questionnaire survey. Our own research focuses on employee satisfaction, co-working with others and motivating them to perform the work for the Company XY. The final part of the thesis deals with a proposal how to improve the current incentive system and the benefit system at the Company XY.

Keywords

Employee's remuneration, motivation, motivation system, reward system, wage, wage system

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 MOTIVAČNÍ SYSTÉM	10
1.1 Teorie motivace.....	13
1.2 Proces motivace.....	16
1.3 Druhy motivace	19
1.4 Význam motivace.....	21
2 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ	23
3 MZDOVÝ SYSTÉM	29
PRAKTICKÁ ČÁST	31
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	31
5 POPIS A PŘÍPRAVA VÝZKUMU	32
6 SBĚR A ANALÝZA DAT	35
7 VYHODNOCENÍ EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ	52
ZÁVĚR	58
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	62
SEZNAM ZKRATEK	65
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	66
SEZNAM PŘÍLOH	68

ÚVOD

Téma „Odměňování zaměstnanců ve společnosti XY“ bylo vybráno záměrně, neboť se jedná o oblast velmi důležitou a diskutovanou. **Cílem práce** bude provést analýzu stávajícího systému odměňování zaměstnanců ve společnosti XY. Díky této analýze bude možné odhalit kladné stránky i případné nedostatky v této oblasti.

Správná motivace zaměstnanců a jejich spokojenost nejen v zaměstnání je jednou z klíčových složek úspěchu společnosti. V současnosti lidé v zaměstnání tráví velkou část dne a je důležité, aby se cítili dobře a komfortně. V dnešní době již společnosti berou ohled na potřeby a spokojenost zaměstnanců, kteří pro ně již nepředstavují pouhý nástroj pro zvyšování zisku společnosti a dosahování vytyčených podnikových cílů. Pokud se společnost o své zaměstnance postará, dodrží podmínky sjednané smlouvou, zajistí pro ně příjemné pracovní prostředí a správně je namotivuje pro pracovní výkon, budou zaměstnanci v zaměstnání spokojeni, jejich práce bude efektivnější, zadané úkoly splní kvalitněji a budou k zaměstnavateli loajální. Zaměstnání, kromě potřebných financí, může lidem přinést i možnost seberealizace, uznání a uspokojení jak potřeb základních, tak potřeb vyšších.

Práce bude rozdělena na dvě části. **Teoretickou část** tvoří celkem čtyři kapitoly. V první kapitole bude podrobně vysvětlen pojem motivace a s touto oblastí spojené termíny. Najdeme zde přehled teorií, které se motivací zabývají, i různé druhy motivace. Velká část kapitoly bude věnována pracovní motivaci. Druhá kapitola bude řešit systém odměňování. Podrobně bude rozebrán systém odměňování a faktory, které ho ovlivňují. Třetí kapitola se zaměří na informace týkající se mzdového systému a mzdové politiky. **Praktická část** bude věnována empirickému dotazníkovému šetření, které proběhne ve společnosti XY. Pro empirické šetření bude využit dotazník se 14 otázkami. Dotazník bude obsahovat otevřené i uzavřené otázky, které na sebe navazují. První část dotazníku (4 otázky) se bude týkat základních identifikačních údajů o respondentovi (pohlaví, věk, délka zaměstnání ve společnosti, dosažené vzdělání) a další pak na získání informací o motivačních faktorech společnosti, subjektivním zhodnocením motivace jednotlivých zaměstnanců a jejich spokojenosti s nabízenými zaměstnaneckými benefity. Otázky budou vybrány na základě informací získaných z teoretické části práce. Data získaná z dotazníkového šetření přinesou informace o názorech na současný benefiční systém.

Do společnosti budou dotazníky doneseny osobně. Osobně budou také rozdány a následně vybrány.

Šetření se zúčastní 150 předem vybraných zaměstnanců, kteří budou před vyplněním dotazníku poučeni o smyslu šetření, dobrovolné účasti i o zajištění jejich anonymity. Zaměstnanci budou vybíráni tak, aby byla zajištěna jejich věková různorodost společně s ohledem na délku zaměstnání ve společnosti.

V empirické části bude podrobně popsán cíl práce, metody výzkumu, i zaznamenán průběh šetření. V závěru práce pak bude celé šetření zhodnoceno.

TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVAČNÍ SYSTÉM

Definice pojmu motivace

Pojem motivace má svůj původ v latinském „movere“ (pohybovat se, hýbat se). Motivace nemá jednotné definice. Různí odborníci se v průběhu historie snažili a v současnosti snaží o vysvětlení a vystihnutí charakteristik motivace. Existuje tedy mnoho různých definic motivace a náhledů na ni. I tak se ale většina autorů shodne na tom, že motivace má spojitost s naplněním potřeb jedince a plněním cílů.

Proces motivace je spojen s emocemi, neboť je spojena s procesy vnímání i prožívání. Motivy mají vždy emocionální původ. Při dosažení cíle dochází k emocionálnímu prožitku úspěchu. Naopak při nedosažení vytyčeného cíle jedinec prožívá neúspěch (Nakonečný, 1997, s. 227). Motivaci definují Hartl a Hartlová (2010, s. 320) jako „*proces usměrňování, udržování a energetizace chování, které vychází z biologických zdrojů.*“

Jak píše Armstrong (2007, s. 220), motivaci je možné považovat za souhrn takových činitelů, které podporují a zajišťují sílu pro činnost a způsob chování člověka. Je tak běžnou součástí našeho každodenního života. Motivace vede lidi k tomu, aby se chovali určitým způsobem. Motivace zahrnuje faktory, které svým způsobem ovlivňují celý jejich život. Umění rozklíčovat a pochopit chování patří k hlavním úkolům psychologů. Stejně tak je důležité, aby psychologové uměli lidské chování vysvětlit. Téma motivace je důležité nejen pro odbornou veřejnost, ale i pro veřejnost laickou. Lidé stále hledají vysvětlení, čím je jejich chování a jednání poháněno.

Motivaci lze považovat i „*za tendenci jedince být aktivní selektivním a organizovaným způsobem*“ (Švancara, 2003, s. 86).

Bedrnová, Nový a kol. (2009, s. 362) uvádí, že lidské chování je ovlivněno specifickými, ne vždy vědomými vnitřními hybnými silami – motivy. Ty ovlivňují a vedou jedince určitým směrem. Působení těchto hybných sil se projevuje motivovanou činností a jednáním.

Motiv je považován za hybnou sílu k naplnění potřeb člověka. Motivy mohou mít různou intenzitu. Vždy záleží na hodnotovém žebříčku jedince. Pracovní motivace

vyplývá přímo z práce samotné. Vždy záleží na kvalitním vedení a správném odměňování. Pracovní motivace je prostředkem k využití schopností a dovedností zaměstnanců a napomáhá k dosahování nejlepších možných výsledků. V oblasti personalistiky a managementu patří motivace k nejdůležitějším tématům. Motivace je tak jednou z hybných sil pracovního výkonu zaměstnanců (Armstrong, 2007, s. 228).

Motivace souvisí s cíleně orientovaným chováním či je tímto orientovaným chováním definována. Vždy také souvisí s plněním určitého cíle za určitou odměnu. Ta by měla uspokojit individuální potřeby jedince (Armstrong, 2009, s. 295).

Jak také Armstrong píše, k „*motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny...*“ (Armstrong, 1999, s. 295).

Motivaci do souvislosti s dynamikou a pohybem dává i Mikuláščík (2007, s. 113). Podle něj je motivace souhrn činitelů, na základě kterých, se jedinec nějakým způsobem chová a jedná. Motivace ovlivňuje nejen chování a jednání člověka, ale i jeho poznávání jeho světa. Je tak jednou ze složek, které utváří osobnost jedince. Z těchto složek je to ta nejdynamičtější. Právě díky motivaci se jedinec někam posouvá a provádí ve svém životě různé změny. Další složky, které ovlivňují osobnost jedince, jsou statické. Patří mezi ně např. temperament, schopnosti apod.).

Velmi jednoduše pojímá motivaci Říčan (2010, s. 96), který jí definuje následně: „*Motivace je souhrnné označení pro motivy a jejich působení.*“

Podle Říčana (2010, s. 96) dává motivace našim činům smysl a díky ní jsou účelné. Motivaci ovlivňuje řada vědomých i nevědomých motivů.

Z jednotlivých pojetí a definic motivace vyplývá, že s motivací se pojí i několik dalších pojmů. Jedním z pojmů, který se váže k motivaci je **motiv**.

V psychologickém slovníku je motiv definován jako „*příčina činnosti, jednání člověka zaměřená na uspokojení určité potřeby; motiv má cíl a směr, intenzitu a trvanlivost; pramení z podnětů vnitřních, vnějších, vědomých, bezvědomých, podvědomých.*“ (Hartl & Hartlová, 2010, s. 328).

Smysl a cíl motivu vyjadřují Bedrnová a Nový (2009, s. 363) následovně: „*Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu – nasycení, to zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení, pocitu naplnění z dosažení cíle motivu.*“

Motiv tak lze považovat za určitou psychickou sílu, pohnutku a příčinu k určitému chování a jednání. Motivy jedince individualizují jeho vnímání, prožívání a dávají psychologický smysl jeho chování (Bedrnová a Nový, 2009, s. 363).

Motiv jako příčina chování a činů jedince má jasný směr a cíl, sílu a trvanlivost. Stojí v pozadí nějaké události, která pak vede k určitému výsledku. Jedince vede k určitému chování a jednání, určuje mu jeho směr i průběh, jím vykonávané činnosti. Člověk si motivy v některých případech uvědomuje, umí je zhodnotit a rozhodnout se, zda je přijme či nikoliv. Motiv jedince aktivizuje a tato aktivizace trvá tak dlouho, dokud není splněn naplánovaný cíl. Poté následuje uspokojení a motivy zeslábnou. Může tak dojít k novým motivům. Motivy jako příčiny nejsou viditelné a jsou tvořeny dvěma složkami. **Energizující složka** motivu napomáhá jedinci posouvat se vpřed a **řídící složka** mu udává směr pro jeho činy. Vždy je dobré znát motivy a umět je určit. Lze tak pochopit chování a jednání člověka. Vzhledem k tomu, že člověka k danému chování vede více motivů najednou, které mohou mít různý směr i intenzitu, je složité jednotlivé motivy přesně určit. Stejně tak přesné určení motivů ztěžuje i různá síla motivů u různých jedinců. Stejný motiv může u různých jedinců vyvolávat různé chování. Stejně tak můžou různé motivy u různých jedinců vyvolávat stejné či podobné chování. Dokonce u některých jedinců nemusí přítomnost motivu zajišťovat jakoukoli aktivitu, neboť je zrovna tento určitý motiv nemusí aktivizovat. Intenzita i směr motivu záleží na subjektivní hodnotě vytyčeného cíle pro jedince. Důvod je vysvětlením určitého motivu a není nevědomý (Bělohlávek, 2008, s. 40).

Mnohočetnost motivů a složitost jejich přesného určení řeší i Maslow (Nakonečný, 2014, s. 334), který uvádí, že nejvíce motivů „... *nelze izolovat, nelze je somaticky lokalizovat ani chápat, jako by byly v organismu jediné...*“

Pojem motiv velmi úzce souvisí také s dosažením cíle. Při dosažení vytyčeného cíle dojde k pocitu uspokojení a ke změně původního neuspokojivého stavu situace na stav uspokojivý (Bělohlávek, 2008, s. 52).

Proces motivace je spojen i s termínem **aspirace**. Aspiraci lze charakterizovat jako subjektivní odhad pravděpodobnosti dosažení vytyčeného cíle. Odhad dosažení cíle je velmi ovlivněn intenzitou i směrem motivace. V případě silné motivace může u jedince docházet ke zkreslení odhadu dosažitelnosti vytyčeného cíle. Výše aspirace odpovídá tomu, jak vysoké nároky jedinec na splnění vytyčeného cíle klade. Již od narození si

jedinec vytváří aspirace. Na jejich vzniku se silně podílí výchova, zkušenosti i prostředí, ve kterém jedinec vyrůstá a pohybuje se (Kociánová, 2010, s. 174).

Dalším termínem, který s procesem motivace souvisí, je **stimulace**. Pojmy motivace a stimulace jsou velmi často zaměňovány. Jedinec je motivován z vnitřku. Naopak stimulace přichází z okolí. Stejně jako motivace je i stimulace dlouhodobým procesem. Také stimulace působí na chování a jednání jedinců. Stimuly vyvolávají u jedince změny v motivaci. Motivace a následné konání jedince tedy vždy závisí na atraktivitě stimulů. Stimuly nejsou u všech jedinců stejné. Pro každého jedince může být stimulem něco odlišného (Plamínek, 2010, s. 15).

Jak píše Bedrnová a Nový (2009, s. 289), stimulační prostředky, kterými lze ovlivnit motivaci jedince, jsou velmi pestré. Stimulem může být cokoli, co má pro jedince smysl a hodnotu. Stimulačními prostředky tak mohou mít hmotnou i nehmotnou podobu (např. hmotná odměna, pochvala, dobré podmínky apod.).

1.1 Teorie motivace

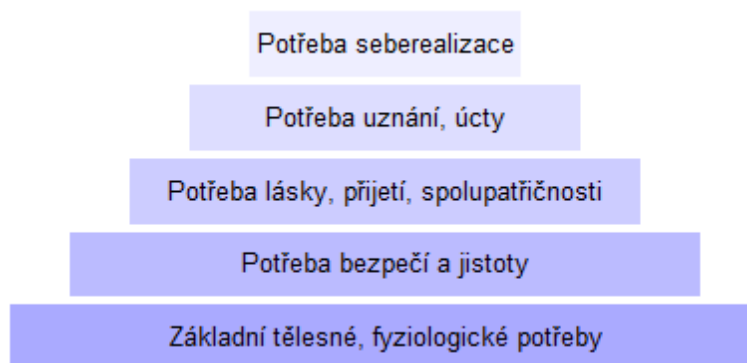
Vzhledem ke složitosti motivace a šíři tohoto tématu vznikaly v průběhu let různé teorie, které motivaci podrobně vysvětlují a nabízejí různé úhly pohledu na tuto oblast. Nejčastěji uváděné a využívané jsou teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces.

A. Teorie zaměřené na obsah

Maslowova hierarchie potřeb

Tato teorie byla zformulována již v roce 1954 americkým psychologem A. H. Maslowem a až do současnosti je nejznámější klasifikací potřeb. Maslow rozdělil Potřeby na potřeby fyziologické (potrava, pití, sexuální potřeba), potřeby sociální (potřeba přátelství, potřeba lásky, potřeba sounáležitosti), potřeby bezpečí a jistoty, potřeby seberealizace (potřeba se rozvíjet) a potřeby uznání (potřeba sebeúcty, potřeba uznání od ostatních), které následně dle potřeby seřadil do pyramidy. Podle něj teprve ve chvíli naplnění prvního stupně potřeb může docházet k naplňování dalších stupňů. Nejdříve musí být naplněny základní, aby mohly být naplněny další stupně (Armstrong, 1999, s. 301).

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Nakonečný, 2005 (vlastní úprava)

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Autorem této teorie je F. Herzberg, který ji vypracoval na základě zkoumání pracovního uspokojení (neuspokojení) účetních a techniků. Podle této teorie je jedinec motivován dvěma různými faktory. Prvním typem faktorů jsou **satisfactory** (motivátory). Ty jedince motivují k podávání vyššího výkonu. Mezi ně patří uznání, zodpovědnost, výkon, apod. Druhým typem faktorů pak jsou **dissatisfactory**. Tyto faktory charakterizují prostředí a slouží k prevenci nespokojenosti jedince, ale mají malý vliv na pozitivní postoj. Někdy se pro dissatisfactory užívá název hygienické faktory. Patří mezi ně např. pracovní podmínky, pracovní pravidla, odměna, pracovní vztahy apod. (Armstrong, 1999, s. 303).

Alderferova ERG teorie

Tato teorie vychází subjektivních stavů uspokojení. Jejím autorem je C. P. Alderfer, který potřeby rozdělil na 3 skupiny. Potřeby **existenční** (E - existency) udávají potřebu materiálních předmětů a výměny energie. **Vztahové** potřeby (R - relatedness) jsou potřeby sounáležitosti s ostatními, vzájemnosti apod. Potřeby **růstové** (G - growth) jsou pak potřeby růstu, stimulace, apod. (Armstrong, 1999).

Jak píše Armstrong (1999, s. 221), základem teorií motivací zaměřených na obsah je zjištění, že jednání a chování jedince souvisí s neukojenými potřebami jedince a s tím vznikající nerovnováhou a napětím. Je tedy potřeba, aby jedinec zjistil, co konkrétně jeho potřebu ukojí a uměl najít způsob, jak tuto potřebu ukojí. Jedinec si tedy musí vytyčit cíl a cestu vedoucí ke splnění tohoto cíle.

B. Teorie zaměřené na proces

Expektační teorie

Podle autora této teorie, kterým je V. Wroom, se motivace řídí naší volbu. Má-li jedinec možnost volby, mezi několika alternativami, záleží vždy na jeho preferencích a přesvědčení. Jedinec vždy již dopředu očekává, že na základě určitého chování dosáhne konkrétního cíle (Armstrong, 1999, s. 302).

Teorie spravedlivosti

Tato teorie se zabývá vnímáním jedinců v souvislosti na tom, jak je s nimi zacházeno. Jedinci si velmi všímají, jak se s nimi zachází. Umí také porovnat a zhodnotit přístup, jak se zachází s nimi a s ostatními. Pro člověka je vždy důležitá spravedlnost. Spravedlnost by měla vést k motivaci. Naopak nespravedlnost vede k demotivaci (Armstrong, 1999, s. 305).

Porterův a Lawlerův model

Zde je návaznost na expektační teorii. Jejím autorem jsou L. W. Porter a E. E. Lowler, podle nichž existují dva faktory, které mají vliv na úsilí jedinců. Prvním faktorem je hodnota odměny. Ta jedince uspokojuje v oblasti potřeb jistoty, potřeb autonomie a seberealizace. Druhým faktorem je pravděpodobnost, že výsledky závisí na míře úsilí. Při úsilí je vždy důležitá efektivnost. Motivace vždy závisí na schopnostech jedince

(inteligence, dovednosti, znalosti) a na vnímání role (co si jedinec přeje dělat či si myslí, že by měl dělat), (Armstrong, 2007, s. 221).

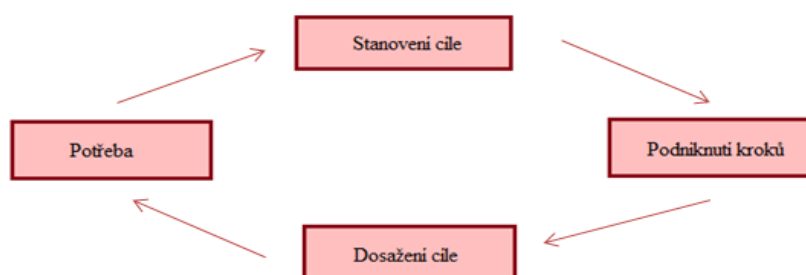
Podle Armstronga teorie zaměřené na proces kladou důraz na psychologické procesy. Právě psychologické procesy velmi ovlivňují motivaci. Někdy se pro tyto teorie užívá i název užívá kognitivní teorie, neboť se zabývají také vnímáním jedince (Armstrong, 1999, s. 302).

1.2 Proces motivace

Proces motivace spouští neukojená potřeba. Nedostatek a neukojenost v určité oblasti vedou vždy k určitému jednání. Jakákoli činnost je podporována, vedena a posilována nedostatkem v oblasti potřeb. Tento nedostatek u jedince vyvolává psychické a fyzické napětí, jedinec je pak vedený k co nejdřívějšímu naplnění svých potřeb. Teprve po dosažení určitého cíle a naplnění potřeby je proces motivace kompletní (Donnelly et al., 1997, s. 366).

Podobným způsobem popisuje motivaci i Armstrong (2007, s. 220), který jej považuje za cestu k naplnění vytyčených cílů a neukojených potřeb. Motivace je aktivizující proces, při kterém jsou spouštěné vědomé či nevědomé zjištění neuspokojených potřeb, a který vede jedince k určitému jednání a chování, aby dosáhl naplnění těchto potřeb. Jedinec si na základě svých přání stanovuje cíle, o kterých je přesvědčený, že naplní jeho potřeby. Volí si i cesty, které k dosažení těchto cílů povedou.

Obrázek 2: Proces motivace



Zdroj: Armstrong, 2007

Jak píše Plamínek (2010, s. 28), motivace je vždy součástí osobnosti jedince a tak u různých jedinců probíhá a funguje různě. Vždy je potřeba si uvědomovat individualitu jedince. Různí lidé mají na stejné podněty různé reakce. Na základě tohoto poznání Plamínek uvádí typologii, která funguje na základě přeložení dvou škál. **Jednou škálou** je užitečnost a efektivita. **Druhou škálou** je stabilita a dynamika. Zkřížením těchto škál následně vznikne diagram obsahující čtyři kvadranty (viz. obr. 3). V případě, že je výsledek jedince umístěný uprostřed kvadrantu, jedná se o osobnost univerzální. Jedná se o jedince, který je motivovaný širokou škálou podnětů. Pokud se výsledek testu jedince vzdaluje od středu diagramu, jedná se o osobnost vyhraněnou v rámci motivačních podnětů. Vzhledem k tomu, že pro každého je motivující něco jiného, rozlišuje Plamínek **4 motivační typy**, které se liší tendencí k efektivitě či užitečnosti a současně k dynamice či stabilitě.

Prvním typem jsou „**zpřesňovatelé**“. Výsledky jejich testu se nachází v diagramu na rozmezí stability a užitečnosti.

Jejich motivace se nachází v nejnižším patru manažerské verze pyramidy Maslowovy hierarchie potřeb. Tito jedinci jsou spolehliví a pečliví a jsou schopni si dobře zorganizovat svou práci. Jsou pro ně důležitá jasná pravidla a normy. Respektují formální autority, umí být loajální ke společnosti, ve které pracují, také k jejímu vedení. Na stranu druhou postrádají spontánnost, hůře navazují osobní vztahy a bývají emocionálně uzavření. V rámci zaměstnání jsou motivováni jasnými pravidly pro svou pracovní činnost. V rámci motivace není vhodné, aby byli nuceni k zodpovědnosti. Vhodnou odměnou pro ně bývají finance. Odměna ve formě uznání, pochvaly či přátelství pro ně hraje menší roli. Druhý typ tvoří „**sladřovatelé**“ jejichž výsledky testu se v diagramu nachází v rozmezí stability a efektivity. Pro tento typ jedinců jsou velmi důležité osobní vztahy a kontakty s ostatními. Díky tomu velmi napomáhají při tvorbě sociální struktury organizace. Bývají empatičtí, umí vždy vyslechnout druhé. Bohužel nejsou při řešení problémů ostatních akční. Vždy potřebují mít pocit, že někam náleží.

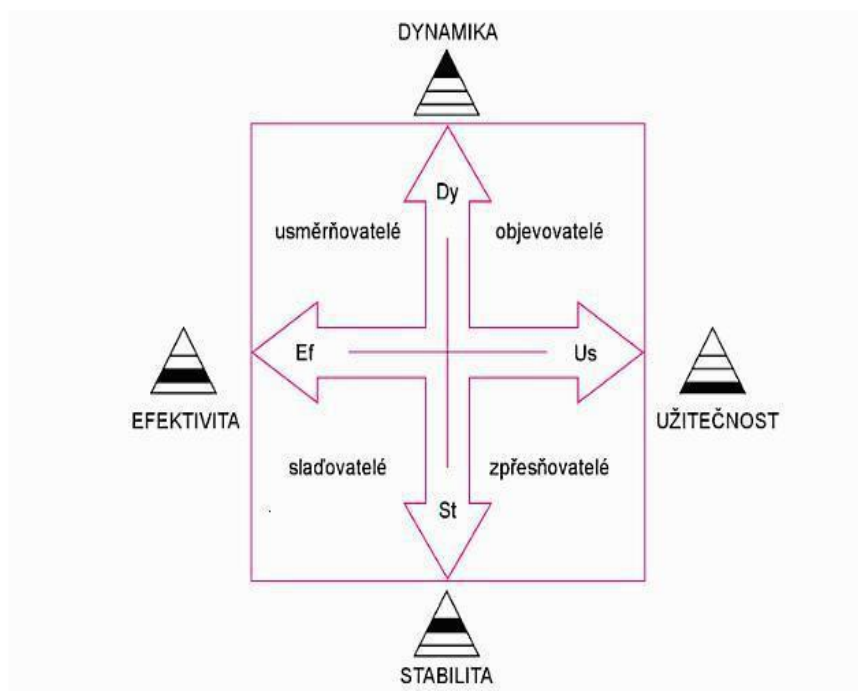
Motivace sladřovatelů se v manažerské pyramidě Maslowových potřeb nachází na druhé nejnižší příčce. Dobré vztahy a podporu sociálních vztahů lze využít jako možný způsob jejich motivace. Třetím typem jsou „**usměřovatelé**“, kteří mívají výsledky testu v diagramu v rozmezí efektivity a dynamiky. Je pro ně charakteristická dynamika a efektivita. Rádi riskují. Ostatní osoby a mezilidské vztahy vnímají jen v rámci umístění

sebe. Stejně tak vnímají většinu podnětů, které převádí na hierarchické vztahy. Ostatní rozdělují na ty, kteří jsou pro ně potřeba a na ty, které budou ovládat. Sebeprosazení je pro ně velmi důležité. Uznávají malý počet ostatních. Ty pak respektují jako partnery či soupeře. K těm jsou loajální. Velmi rádi bývají středem pozornosti, umí přesvědčovat ostatní a získávat jejich podporu a směřovat je ke společnému cíli.

Tento typ jedinců je možné zařadit na druhou nejvyšší příčku manažerské verze pyramidy Maslowovy hierarchie potřeb. Jako forma motivace u nich dobře funguje finanční ohodnocení či pochvala. Čtvrtým typem jsou „objevovatelé“ jejichž výsledky testu se v diagramu nachází na rozmezí stability a užitečnosti. Tito jedinci jsou dynamičtí. Svět vnímají jako soubor problémů, které chtějí vyřešit. Bývají samostatní a nezávislí a neradi se nechávají řídit někým jiným. Stále si kladou různé překážky, které překonávají. Stále se chtějí posouvat vpřed. Díky své dynamičnosti a elánu bývají velmi nápadití a tvořiví.

Vzhledem ke své samostatnosti a tomu, že dávají přednost svým postupům, si od ostatních udržují určitý odstup. Řadí se na nejvyšší příčku manažerské verze pyramidy Maslowovy hierarchie potřeb (Plamínek, 2010, s. 28).

Obrázek 3: Motivační typy



Zdroj: Plamínek, 2010

1.3 Druhy motivace

Podle Janišové a Křivánka (2013, s. 237) lze rozlišovat několik druhů motivace.

A. Hmotná a nehmotná motivace

Hmotnou motivací může být např. finanční ohodnocení či prémie a odměny. Někteří jedinci tento druh motivace považují za nejdůležitější a v případě nedostatečné hmotné motivace mohou pociťovat negativní emoce (vztek, lítost, apod.). Naopak pro některé není hmotná motivace až tak důležitá a je pro ně důležitá spíše nehmotná motivace. Nehmotnou motivací může být např. slovní ocenění, pochvala, apod. (Janišová, Křivánek, 2013, s. 237).

B. Vnitřní motivace

U vnitřní motivace se jedná o faktory vytvořené jedinci samotnými. Tyto faktory jedince ovlivňují a vedou jej k určitému chování. K faktorům této motivace patří odpovědnost a pocit důležitosti práce, možnost rozvoje schopností, zájem, apod. Jedinci prokazují vyšší nasazení při činnostech, které jedince zajímají. Jednání v rámci vnitřní motivace vychází z vlastní vůle. Dochází k vyšší angažovanosti jedinců i jejich vyššímu uspokojení. Vnitřní motivace má příznivý dopad na paměťové pochody na koncentraci. Tento druh motivace bývá velice stálý a napomáhá dlouhodobému motivačnímu nasazení, neboť jsou přímo součástí jedince, nepřichází z venku a nejsou nijak vynucené. I přes tyto výhody není tato motivace dostatečná pro všechny životní nároky. Jedinec může být motivován i díky svému okolí (např. pochvalou, prestižním postem, financemi, dárky apod.). Je spojená s existencí nějakého podnětu, který vede jedince k určitému jednání a chování. Pokud tento podnět po splnění cíle zmizí, skončí také vnější motivace. Faktory vnější motivace souvisí s cíli či úkoly jedince. Oba tyto druhy motivace se pro splnění dlouhodobého cíle velmi dobře doplňují. (Janišová, Křivánek, 2013, s. 237).

C. Pozitivní a negativní motivace

Pozitivní motivace má vliv na určité činnosti jedince. Jedinec pozitivní motivací něco získává (např. lepší pracovní místo, lepší finanční ohodnocení apod.). Vede jej k určitým činnostem a následnému plnění určitých cílů. Pozitivní motivace je posilována zažitím úspěchu a je důležitá pro rozvoj tvořivosti a schopností každého člověka.

V případě, že jedinec ví o případné odměně, je ve své činnosti vytrvalejší. Naopak účelem negativní motivace je zabránit určitým činnostem a něčemu uniknout (např. vyhnout se neúspěchu, vyhnout se trestu, apod.). Často trvá jen dočasně. U jedinců navozuje pocity strachu a činnosti spíš tlumí. (Porvazník, 2003, s. 205).

Pracovní motivace

Pracovní motivace je specifickým druhem motivace. Různí autoři definují pracovní motivaci různě. Podle Bedrnové (1994, s. 199) pracovní motivaci tvoří psychické stavy jedince, díky kterým jedinec bere práci jako společensky závaznou skutečnost, hodnotí ji a zaměřuje se na její zvládnutí.

Pracovní motivace se odvíjí od zaměstnání jedince a jeho chování v oblasti práce (např. vykonávání činnosti, zvládnutí práce apod.). Jedná se o přístup pracovníka k práci a pracovním úkolům. Vnitřní pracovní motivací jsou motivy, které ukojí právě práce. Patří mezi ně např. potřeba činnosti, potřeba výkonu, potřeba realizace či potřeba kontaktu s ostatními. Motivace mohou přicházet i z okolí a díky prožívaným situacím. Jedince tak ovlivňuje potřeba financí, potřeba kontaktu s ostatními, potřeba vlastní důležitosti apod. Motivace vnější pracovní motivace ovlivňuje z velké části zaměstnavatel. Pokud je jedinec spokojený s podmínkami zaměstnání, dává mu práce smysl a má pocit ocenění. Díky tomu se pak snaží plnit své úkoly svědomitěji a podává lepší pracovní výkon. Pracovní motivace bývá spojena s celkovou osobností pracovníka, sama jako taková neexistuje. Jedinec svou práci vykonává, setrvává v ní a vykládá na její vykonání úsilí na základě různých psychologických pohnutek. Vždy je důležité, aby vedení společnosti věnovalo pracovní motivaci dostatečnou pozornost, neboť pracovní motivace je proměnlivá a často kolísá (Provažník, Komárková, 2004, s. 84).

Je úkolem managementu společnosti, aby byli zaměstnanci správně motivováni a prohluboval se u nich zájem o práci a chuť pracovat. Mělo by být propojeno úsilí zaměstnance s potřebami společnosti. Jen ti zaměstnanci, kteří jsou správně a dostatečně motivováni, pracují efektivně a funguje u nich pocit povinnosti. Jsou si vědomi toho, že jejich úsilí pomůže k uspokojení jak potřeb společnosti, tak k uspokojení potřeb jejich samotných (Armstrong, 1999, s. 295).

Míra výkonu každého jedince je dána poměrem potřeby úspěchu a snahou vyhnout se neúspěchu. Jedinec tak některé činnosti vyhledává a některým se vědomě

vyhýbá. Záleží na síle a intenzitě motivace. Výsledek činnosti je slabý v případě, že je motivace malá. Naopak výsledek činnosti je uspokojivý, pokud je motivace silná. Je-li motivace velmi silná a jedinec je pod velkým psychickým tlakem, může být výsledek činnosti slabý a neuspokojivý. Pracovní motivaci ovlivňuje rodinné prostředí jedince, jeho výchova i různé sociální skupiny, jichž je jedinec členem. Velký vliv na pracovní motivaci mají i předpoklady pro konkrétní činnost.

V případě, že jedinec má pro danou činnost nadměrné předpoklady a nemusí vynakládat nijak velké úsilí pro zvládnutí této činnosti, může se jeho motivace po určité době vytrátit. Naopak ti, kteří nemají nadměrné předpoklady pro práci, musí vyvinout velké úsilí pro její zvládnutí. Jejich pracovní motivace má pak delší trvání (Bedrnová, Nový, 2009, s. 184). V rámci pracovní motivace funguje přímá úměra. Při nízké motivaci je nízká míra výkonu. Zvyšuje-li se motivace, zvyšuje se také míra výkonu. Dosáhne-li pracovní motivace určité hranice, může pak dokonce i klesat. Každý úkol je jinak obtížný a tak je potřebná jiná míra motivace. Vedení společnosti má různé možnosti, jak zaměstnance motivovat a podporovat při jejich práci. Jen jsou-li zaměstnanci dostatečně motivováni, mohou podávat adekvátní pracovní výkony. Je vždy potřeba brát ohledy na individualitu jednotlivců. Každý jedinec potřebuje individuální přístup (Provazník, Komárková, 2004, s. 83).

1.4 Význam motivace

S motivací se setkáváme na každém kroku. Pro jedince je nutná, neboť jej aktivizuje, energizuje, povzbuzuje a dodává mu sílu pro jakékoli jednání. Na motivaci závisí chování i výkon jedince ve všech životních oblastech. Díky motivaci má jedinec ve svém chování systém. Motivace je důležitá ve všech oblastech života a v každém věku jedince. U dětí školního věku má velmi důležitou roli. Jedná se zde o motivaci ve vztahu žák x učivo a žák x učitel. Vždy je velmi důležité, aby učitel uměl žáky správně motivovat ke vzdělání. Právě učitel je ten, kdo by měl umět rozeznat individuální odchylky jednotlivých dětí a vést a podporovat je tím správným způsobem. V dospělosti se s motivací setkáváme také na každém kroku. Ať se jedná o motivaci v osobním životě, kdy chceme zvládnout běžné životní požadavky, usadit se, založit rodiny apod., či o život profesní, kdy se setkáváme s motivací pracovní. Pro manažery společnosti je důležitá

pracovní motivace zaměstnanců. Jsou-li zaměstnanci dobře motivováni a vedeni, zvyšují efektivitu své práce a pracovní výkon. Díky tomu dochází k ekonomickému růstu celé společnosti. Po celý život jsme motivováni vnitřně či z vnějšku k různým aktivitám, ale také motivujeme ostatní (vlastní děti, přátelé, kolegy) k určitému jednání a chování (Dědina, Cejthamr, 2007, s. 142).

2 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

Systém a způsoby odměňování

Systém odměňování je ve společnostech jednou z činností personálního oddělení. Legislativně je upraven zákoníkem práce a další legislativou v této oblasti a následně záleží již na vedení společnosti, jak si v rámci mzdových předpisů systém odměňování upraví. Systém odměňování je jedním z nástrojů pro motivaci zaměstnanců a má velmi důležitou roli. Jedná se o řízený proces, díky kterému jsou zaměstnanci oceňováni za svůj pracovní výkon. Je-li systém odměňování správně nastavený, jsou zaměstnanci motivováni k vykonávání určité žádané činnosti a podávání potřebného výkonu (Šikýř, 2012 s. 124).

Způsoby odměňování

Peněžní forma – k těmto možnostem patří např. mzda, různé příplatky apod. Mzda je zaměstnanci vyplácena na základě vykonané práce a může být ve finanční formě či ve formě naturální mzdy. Mzda je souborem různých složek (tarifní fixní mzda, různé příplatky, či doplňkové složky vyplývající např. z kolektivní smlouvy). Mzda může být časová, kdy je zaměstnanec vyplácený v pravidelných termínech (velmi často měsíční), či úkolová, kdy je zaměstnanci vyplácena po splnění určitého úkolu. Jako doplňkové složky mzdy jsou pak využívány různé příplatky ke mzdě (např. příplatek za odpolední směnu, příplatek za noční směnu, příplatek za směnu o víkendu, příplatek za směnu o svátek, příplatek za pracovní pohotovost, příplatek za práci ve škodlivém prostředí, apod.), prémie, třináctý plat či čtrnáctý plat, odměny za výsledek, příspěvky na penzijní či životní připojištění, půjčky na bydlení, či odměny v rámci pracovního nebo životního jubilea. Prémie a odměny jsou nenárokové a jsou vypláceny dle vnitřních směrnic společnosti (Šikýř, 2012, s. 132).

Nepeněžní forma – do této skupiny lze zařadit např. stravenky, možnost odborného a kariérního růstu, závodní stravování, dobré podmínky v oblasti pracovního prostředí, zajištění přátelského kolektivu, flexibilní pracovní dobu, různé zaměstnanecké výhody, příspěvky na dovolenou či na rekreaci dětí zaměstnanců, dny dovolené navíc, prodloužení pracovního volna, příspěvek na léčebné procedury (lázně, očkování, apod.), příspěvek na sportovní a relaxační aktivity, příspěvek na kulturní akce, apod. Některé

z těchto možností jsou jasně dány v zákoně, některé v zákoně uvedené nejsou a je na rozhodnutí společnosti, zda je má v nabídce. Na některé benefity mají při splnění určitých podmínek nárok všichni zaměstnanci, některé jsou jen pro určité zaměstnance (Šikýř, 2012, s. 143).

System odměňování patří k nejvýznamnějším činnostem personálního oddělení či HR managementu společnosti. Jeho správné nastavení a zajištění jeho fungování je velmi důležité nejen pro zaměstnance, ale i pro společnost, neboť jen správně motivovaní a ohodnocení zaměstnanci zvyšují svůj pracovní výkon a plní pracovní úkoly svědomitě a efektivně. System odměňování má být v souladu s legislativními normami. Legislativně je odměňování upraveno v **zákoníku práce** a dalších prováděcích **právních předpisech**. Je potřeba, aby byl system odměňování hlídán a kontrolován, neboť se jedná o velkou část nákladů. V případě, že jsou zaměstnanci dostatečně a správným způsobem ohodnoceni, jsou v zaměstnání spokojeni, spolehliví a nemají potřebu zaměstnání opustit. Odměňování je tak jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace, které může společnost pro motivaci a vedení svých zaměstnanců využít. Vždy je potřeba umět správně motivovat. Je nutné brát ohledy na individualitu jednotlivých zaměstnanců. To, co je motivační pro jednoho, vůbec nemusí být motivační pro ostatní (Kociánová, 2010, s.160).

System odměňování je závislý na podmínkách konkrétní společnosti. Vždy záleží na tom, jak společnost funguje, v jakém oboru funguje, jaké procesy ve společnosti probíhají, jakou strukturu zaměstnanců má, jaké jsou hlavní činnosti zaměstnanců, apod. Odměňování by mělo vyplývat ze strategie společnosti a její firemní kultury. Mělo by vyhovovat potřebám společnosti i potřebám zaměstnanců (Kociánová, 2010, s. 160).

Odměňování musí být nastaveno trvale a poskytováno spravedlivě, aby mohlo být pro zaměstnance motivační a vést je k lepším pracovním výsledkům a pracovní efektivitě. Je potřeba, aby zaměstnanci věděli, že jsou ohodnoceni spravedlivě, podle svých zásluh a dostávají to, na co potřebují, na co mají nárok a co jim bylo přislíbeno. V případě, že toto podnik v oblasti ohodnocení dodrží, budou zaměstnanci spokojeni a loajální. Ohodnocení by mělo vycházet z míry úsilí jednotlivých zaměstnanců, ale zároveň by mělo být spravedlivé a rovnoměrné ve srovnání s ostatními zaměstnanci a jejich pracovním výkonem. System odměňování by měl být pro zaměstnance srozumitelný, aby věděli, na co vše mohou mít nárok. Stejně tak by pro ně měl být nastaven dosažitelný cíl, aby neměli pocit, že je jejich úsilí marné a zbytečné. Jsou-li

zaměstnanci dostatečně ohodnoceni, jsou motivováni pro svou další činnost. V případě potřeby jsou pak ochotni pracovat i nad rámec svých pracovních povinností. Záleží na rozhodnutí společnosti, jakým své zaměstnance ohodnocuje. Ohodnocení může souviset s významem a důležitostí konkrétní pracovní činnosti pro společnost či s pracovním výkonem konkrétního zaměstnance (Armstrong, 2007, s. 4).

Kociánová (2010, s. 160) uvádí následující **charakteristické znaky** optimálního přístupu k odměňování:

- zajištění odměňování jednotlivých zaměstnanců podle přínosu jejich práce pro společnost,
- podpora rozvoje vzdělávání a schopností zaměstnanců,
- podpora získávání, výběru a rozvoje zaměstnanců,
- podpora dosahování strategických cílů společnosti,
- propojení s dalšími strategiemi řízení lidských zdrojů (např. se strategií rozvoje lidských zdrojů).

V případě, že je systém odměňování zaměstnanců nastaven správně, je zajištěna stabilita a loajalita současných zaměstnanců, i možnost získávání dostatečného množství kvalitních nových zaměstnanců. Společnost by při nastavování systému ohodnocování měla dbát na to, aby ohodnocení bylo spravedlivé, racionální, odpovídalo možnostem společnosti a bylo pro zaměstnance srozumitelné. Společnost se správně nastaveným a spravedlivým systémem odměňování může stabilizovat a motivovat klíčové zaměstnance, může si udržet schopné, zkušené a loajální zaměstnance a zajistí si i dostatek nových zaměstnanců. Díky tomu se zvýší hospodářský výsledek společnosti, zvýší se její konkurenceschopnost a upevní se její postavení na trhu práce (Kociánová, 2010, s. 165).

Koubek (2011, s. 156) uvádí **několik zásad** pro nastavení efektivního systému odměňování:

- výše mezd by měla přibližně odpovídat mzdám na trhu práce, mzdám v daném oboru, apod.,
- systém odměňování by měl být stabilní, rozdíly v odměňování by měly vycházet z rozdílů v požadavcích práce (výše úsilí zaměstnanců pro splnění práce, dovednosti zaměstnanců apod.),

- zaměstnanci mají být dostatečně informováni o fungování systému ohodnocení, o postupech při určování mzdových tarifů,
- odměňování má být spravedlivé - všem zaměstnancům má za stejnou práci náležet stejná odměna, rozdíly v odměňování mezi jednotlivými zaměstnanci by měly souviset s vynaloženým pracovním úsilím a plněním zadaného úkolu,
- měly by být používány stejné nástroje pro odměňování zaměstnanců a vnímání individuálních schopností jednotlivých zaměstnanců.

Faktory a strategie odměňování

Odměňování ovlivňuje několik faktorů. Na odměňování mají vliv vnější faktory, mezi které patří zájmy společnosti, vzájemné vztahy mezi společností a zaměstnanci i faktory podílející se na tvorbě mezd, současná situace na trhu práce, odměňování v konkurenčních společnostech v regionu, výše zdanění ve státě, ekonomická a sociální politika vlády, kvalifikační struktura lidských zdrojů, demografický vývoj ve státě, apod. Velkou roli hrají i faktory vnitřní, tedy mzdové faktory organizace (Koubek, 2011, s.164).

Kociánová (2010, s. 30) uvádí, že **vnitřní faktory odměňování** souvisí s pracovním místem a pracovníky. Vnitřní faktory rozděluje následovně:

- faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa a s jeho postavením v podniku,
- pracovní podmínky související s konkrétním pracovním místem a v celé organizaci,
- pracovní chování zaměstnance, výsledky práce, úroveň jeho výkonu.

Pro správné nastavení systému odměňování je potřeba brát v úvahu všechny tyto faktory. Následně je nutné zhodnotit, které z nich mají na efektivitu odměňování ve společnosti zásadní vliv, mají na motivaci zaměstnanců větší vliv, mají vliv na příjemné prostředí, vliv na výběr nových zaměstnanců a stabilizaci současných zaměstnanců apod. a těmi se následně zabývat hlouběji. Výše odměn je vždy rozhodujícím faktorem spokojenosti zaměstnanců (Kociánová, 2010, s. 30).

Strategie odměňování

Strategie odměňování by měla být nastavena tak, aby odměňování zaměstnanců bylo spravedlivé a efektivní. Vždy je potřeba, aby bylo v souladu s legislativou týkající se pracovně právních předpisů i s výsledkem hospodaření společnosti. Správná strategie odměňování, kdy jsou zaměstnanci ohodnoceni spravedlivě a dle svých pracovních výsledků, vede k dosažení strategických cílů společnosti i ke spokojenosti zaměstnanců. Jsou tak naplněny specifické potřeby společnosti i zaměstnanců (Kociánová, 2010, s. 160).

Kociánová (2010, s. 160) pojem strategie odměňování vysvětluje jako přístup k dlouhodobému vytváření a realizaci strategií odměňování. Tento pojem lze podle ní považovat i za vytváření zásad, které jsou podkladem pro tyto strategie. Správné sestavení strategie odměňování má vliv na to, jak bude vypadat systém odměňování v budoucnosti. Stejně tak má správné nastavení strategie odměňování vliv na způsob dosažení optimálního systému odměňování. Hlavním úkolem strategického odměňování je tvorba procesů celkového odměňování. Procesy odměňování mají vyplývat z toho, co společnost oceňuje a čeho tak chce dosáhnout. Pro dosažení stanovených cílů společnost dosáhla, je potřeba, aby se propojily postupy v odměňování s cíli společnosti a s hodnotami zaměstnanců. Strategie odměňování společnosti zajišťuje účel a směr pro tvorbu systému odměňování. Napomáhá tak k dosažení cílů společnosti a vede k uspokojení potřeb všech zúčastněných v procesu odměňování. Strategie odměňováním je východiskem pro rozvoj mzdového systému společnosti a řízení odměňování. Je z ní patrné, za co, jakou mírou a jakým způsobem bude společnost zaměstnance odměňovat. V dřívějších dobách byla strategie odměňování zaměřena více jednostranně. Zohledňovaly se hlavně potřeby podniku a odměňování tomu bylo podřízeno. V současnosti jsou strategie odměňování již spravedlivější a myslí i na potřeby zaměstnanců, neboť je již prokázáno, že spravedlivé ohodnocení přináší žádoucí účinky a je zajištěna efektivita práce a loajlnost zaměstnanců (Kociánová, 2010, s. 160).

Armstrong (2009, s. 59) uvedl **důležité zásady** pro odměňování:

- zajistit propojení politiky odměňování, se strategií společnosti a strategií lidských zdrojů,
- zajistit propojení politiky odměňování s podnikovou kulturou,
- využít politiky odměňování k podpoře podnikové kultury či k její změně,

- formovat řízení odměňování jako strategický a inovativní proces,
- zajistit transparentnost procesů odměňování,
- odměňovat zaměstnance podle toho, co společnost oceňuje,
- odměňovat zaměstnance podle jejich schopností a přínosu pro společnost.

Na počátku tvorby strategie odměňování je vždy zhodnocení současného stavu systému odměňování a následně dochází k plánům a návrhům, jak by systém odměňování měl vypadat, aby plnil všechny požadavky společnosti a byl efektivní. Probíhají různé činnosti a procesy, které mají vést k dosažení požadovaného stavu systému odměňování. Strategie může být vzorem s nekonkrétními návrhy a určovat směr, kterým by se systém odměňování měl ubírat. Může být ale také souhrnem konkrétních návrhů a záměrů, které jasně určují, jak má systém odměňování vypadat a jak má fungovat. Má-li být strategie odměňování úspěšná, je potřeba aby byla manažery společnosti správně pochopená a přijatá, neboť právě oni ve společnosti zodpovídají za její správné fungování, efektivní využívání a vysvětlení ostatním zaměstnancům (Armstrong, 2009, s. 23).

3 MZDOVÝ SYSTÉM

Pojem mzdový systém

Mzdový systém společnosti má být nastaven spravedlivě, naplňovat strategii společnosti a uspokojovat potřeby zaměstnanců. Do mzdového systému patří finanční i nefinanční odměny. V současnosti vzrůstá motivace zaměstnanců pomocí nefinančního ohodnocení, kterým může být uznání, pochvala, povýšení, apod. Mzda jako stimul zaměstnanců má být zaměřena tak, aby odporovala a zvyšovala zájem pracovníka a vedla ho k žádoucímu pracovnímu výkonu, ke zkvalitnění jeho činnosti a k rozvoji jeho schopností a kvalifikace. Mzda je nejobvyklejší odměnou. Finance jsou prostředek pro dosažení různých cílů a napomáhají tak k uspokojování různých potřeb jedince. Pro jedince nemusí mít smysl peníze jako takové, ale to, že si za ně může pořídit, co potřebuje a chce (Armstrong, Taylor, 2015, s. 231)

Jedinec je připraven pracovat, pokud je ochoten proměnit svůj volný čas za čas věnovaný práci a aktivitám s prací spojenými. Pro to, aby byl zaměstnanec ochoten pracovat a obětovat práci svůj volný čas, je nutné jej ocenit. Zaměstnanec by měl být motivován z vnitřku i z vnějšku. Vnějšími motivy mohou být hmotné odměny, mzda, benefity, pracovní prostředí, apod.). I přes to, že vedení společnosti udělá v této oblasti maximum, není možné se přizpůsobit úplně všem zaměstnancům. Vnitřními motivy jsou ty, které vyplývají z osobnosti zaměstnance (zodpovědnost za práci, touha po postupu a uznání, apod.). Tato oblast je lépe ovlivnitelná a tak vedení může zaměstnance na základě jeho vnitřních motivů motivovat a vést potřebným směrem (Dědina, Cejthamr, 2007, s. 142).

Mzdová politika

Nastavení mzdové politiky vždy souvisí se strategií společnosti. Je jedním z nástrojů personálního oddělení, kterým je možné ovlivňovat pracovní výkon zaměstnanců.

Jak píše Armstrong a Taylor (2015, s. 332), výsledkem **efektivní mzdové politiky** společnosti by mělo být:

- dodržování legislativy,
- stabilizace současných zaměstnanců,
- získání nových zaměstnanců,
- fungující motivace zaměstnanců vedoucí k plnění konkrétních pracovních cílů,
- podpora požadovaného chování zaměstnanců,
- správně nastavený, funkční a spravedlivý systém odměňování,
- zvyšování produktivity,
- dodržení optimálních nákladů.

Tvorba mzdového systému

Správně nastavený a efektivní mzdový systém souvisí se strategií odměňování společnosti. Vždy je potřebná analýza stávajícího stavu strategie, analýza vnějšího prostředí společnosti, analýza vnitřního prostředí společnosti. Následně se stanovují cíle odměňování a zhodnocují možnosti odměňování a jeho priority. Při tvorbě mzdového systému je potřeba dbát na důkladnou přípravu. Je potřeba zohlednit všechny faktory, které budou do mzdového systému vstupovat a budou jej ovlivňovat (Armstrong, Taylor, 2015, s. 825).

Při tvorbě mzdového systému je potřeba řešit následující:

- **stanovit mzdové tarify** – je potřeba rozdělit zaměstnance do určitých kategorií a určit sazby pro tyto kategorie,
- **stanovit zvýhodnění** – důležitým rozhodnutím při tvorbě systému je stanovení příplatků za práci v přesčas, v noci či o víkendech,
- **stanovit formu mzdy** – management se musí rozhodnout, zda bude mzda časová, úkolová, podílová či smíšená.,
- **stanovit další druhy hodnocení** – je nutné rozhodnout o dalších možnostech hodnocení, jako jsou prémie, odměny či podíly na zisku,
- **stanovit zaměstnanecké výhody** – mezi rozhodnutí, která musí management učinit, patří i nadefinování zaměstnaneckých výhod, mezi které lze zařadit např. stravování, úvěry, firemní jesle, apod. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 825).

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Výzkumné šetření pro praktickou část práce bylo provedeno ve společnosti XY se sídlem v Ostravě. Jedná se o českou společnost s dlouhodobou historií, která se zabývá poskytováním komplexních informačních technologií (dále jen „IT“) služeb pro různé společnosti i pro státní správu. Díky odbornosti, vnímání potřeb zákazníků a velmi dobré vnitřní organizaci je v současné době společnost XY jednou z největších a nejvýznamnějších společností dodávajících informační a komunikační technologie v České republice a Slovenské republice.

Společnost XY vznikla v roce 1990 v Ostravě. Prvních deset let napomáhala rozvoji společnosti výroba vlastní značky osobních počítačů a budování rozsáhlé obchodní a servisní sítě. V následujících letech se společnost zaměřila na poskytování komplexních IT řešení pro různé společnosti i pro státní správu. V letech 1991–1994 vznikla rozsáhlá pobočková síť po celé republice. V současné době má společnost pobočky v 51 městech.

Hlavním posláním společnosti XY je zavádění a provozování IT v organizacích. Důležité jsou jak zrod projektu, tak jeho správné zadání a jeho následná implementace. Mezi základní hodnoty společnosti patří odbornost, týmová spolupráce a osobní odpovědnost. Pro společnost je velmi důležitá odbornost a profesionalita. Důležité jsou také různé certifikace a správná schopnost je využít. Pro správné fungování v oblasti IT hraje velkou roli týmová práce a efektivní spolupráce se zákazníky. Každý člen týmu musí velmi dobře zvládat svou roli. Efektivní výkon společnosti a spokojenost zákazníků souvisí s velkou odpovědností. Za výsledek projektu je odpovědný každý člen týmu.

5 POPIS A PŘÍPRAVA VÝZKUMU

Má práce se týká odměňování zaměstnanců ve společnosti XY. **Hlavní cíl** práce spočívá v provedení analýzy u stávajícího systému odměňování zaměstnanců ve společnosti XY. Dílčími cíli je poté zmapování jeho efektivity i jeho možných nedostatků. V rámci výzkumného šetření bude analyzována spokojenost zaměstnanců, spolupráce s ostatními a jejich motivace k práci. Celkově bude hodnocen motivační systém společnosti. Cílem celé práce je odpovědět na otázku „*Jsou zaměstnanci společnosti XY spokojeni se současným systémem odměňování a motivačním systémem?*“

Dílčím cílem je navrhnout případné změny v současném motivačním systému společnosti, které by vedly k jeho zlepšení, k větší spokojenosti zaměstnanců a následně k jejich vyšší pracovní aktivitě. S vyšší aktivitou zaměstnanců souvisí také vyšší výkonnost společnosti, a to jak na místním, tak na zahraničním trhu.

Podklady pro vypracování praktické části byly získány přímo od personálního oddělení společnosti, částečně též během mého krátkodobého pobytu ve společnosti, a z dotazníku vyplněného zaměstnanci. Vedení společnosti mi umožnilo přístup k některým dokumentům, povolilo mi, projít si pracoviště a seznámit se tak s běžným provozem a chodem společnosti. Současně mi umožnilo rozdat dotazníky zaměstnancům.

Dotazníkovým šetřením bude zjišťována spokojenost zaměstnanců se současným stavem motivačního systému. Spokojenost zaměstnanců s motivačním systémem společnosti má vypovídací hodnotu o jeho stavu. Na základě odpovědí budou analyzována jeho slabší místa, která je potřeba zlepšit. Mezi cíle patří také návrhy na případná zlepšení v této oblasti.

Pro výzkum byly sestrojeny následující hypotézy:

- **H¹: Pro více než 50 % zaměstnanců je nejdůležitějším motivem výše mzdy.**
- **H²: Hypotéza 2.: Přibližně 75 % zaměstnanců je spokojeno s nastaveným motivačním systémem a zaměstnaneckými bonusy.**

Vybraná společnost byla šetření nakloněna, a tak zajistila vhodné podmínky s firemní dokumentací, které šetření napomohly. Společnost umožnila na jeden měsíc sledování ostrého provozu. Byl mi umožněn i náhled do dokumentace týkající se benefičního systému společnosti. Získané informace byly srovnávány s daty získanými

z následného dotazníkového šetření. Pro šetření byly zásadní zejména informace týkající se pracovních podmínek a pracovního prostředí, pracovních vztahů mezi zaměstnanci, efektivity zaměstnanců i jejich ochoty pracovat naplno. Tuto metodu lze hodnotit pro výzkumné šetření jako velmi přínosnou. Personální oddělení společnosti XY poskytlo pro šetření podklady a vnitřní dokumentaci, jenž k získání potřebných dat také významně napomohly.

Dotazníky prošly několikerou kontrolou. Své připomínky k nim vzneslo i vedení společnosti. Na jejich základě byly poté poupraveny. Předem domluvené dotazníkové šetření probíhalo přímo v prostorech společnosti XY, která zajistila vhodný prostor i dostatek času na vyplnění dotazníků.

Dotazníky byly do společnosti odneseny a rozdány osobně. Personálním oddělením byli předem vybráni zaměstnanci, kteří se zúčastnili šetření. Rozdáno bylo celkem 150 dotazníků. Vybraní respondenti byli podrobně informováni o výzkumném šetření a před vyplněním dotazníků poučeni o smyslu šetření, o dobrovolnosti účasti na výzkumném šetření a o zachování jejich anonymity. Byli ujištěni, že informace a data od nich získané, budou použity pouze pro účely tohoto konkrétního šetření a nebudou nijak zneužity, či předány třetí osobě.

Po vyplnění byly dotazníky osobně vybrány. Vzhledem ke způsobu a možnostem pro vyplnění dotazníků se všechny vrátily vyplněné zpět a byla tak docílena 100 % návratnost dotazníků. Získaná data byla zpracována v programu Microsoft Excel. Pro jasnost a názornost získaných dat byly vytvořeny tabulky a grafy dle odpovědí respondentů na jednotlivé otázky. Získaná data byla následně zhodnocena a porovnána s nadefinovanými hypotézami.

U vybraných vyplněných dotazníků byla nejprve zkontrolována správnost a úplnost vyplnění. Bylo zjišťováno, zda respondenti odpověděli na všechny otázky. Po ujištění, že všichni respondenti vyplnili celý dotazník a odpověděli na všechny otázky, mohla být následně data zpracována a vyhodnocena.

Metoda sběru dat

Pro získání dat bylo využito kvantitativní dotazníkové šetření. Pro zajištění dostatečné pozornosti respondentů a dostatečného množství dat byl sestaven dotazník s 14 otázkami. Pro dotazník byly zvoleny uzavřené i otevřené otázky. Otázky na sebe logicky navazovaly. První čtyři otázky se zaměřovaly na získání základních identifikačních údajů o respondentovi (pohlaví, věk, délka zaměstnání ve společnosti, dosažené vzdělání). Další otázky směřovaly k získání informací o motivačních faktorech společnosti a subjektivní zhodnocení motivace jednotlivých zaměstnanců i na spokojenost s nabízenými zaměstnaneckými benefity.

Výběru otázek do dotazníku napomohly také informace získané z teoretické části práce. Za účelem splnění cílů a záměru šetření, byly využity poznatky z různých teorií týkajících se pracovní motivace, o kterých bylo podrobně psáno v teoretické části této práce. Data získaná z dotazníkového šetření by měla podat jasné informace o názorech na motivaci i na současný motivační systém. V dotazníku byly dotazy týkající se jak finanční motivace, tak i jejich dalších možností (zaměstnanecké benefity, nefinanční motivace).

Před vyplněním byli respondenti poučeni o smyslu šetření i o zajištění jejich anonymity.

Výzkumný vzorek

Výzkumného šetření se zúčastnilo 150 vybraných stálých zaměstnanců společnosti XY. Respondenti byli vybíráni tak, aby se výzkumného šetření zúčastnili zástupci z každého oddělení. Zároveň byl brán zřetel na věkovou různorodost výzkumného vzorku a na délku zaměstnání u společnosti, neboť je velký předpoklad, že motivace zaměstnanců souvisí zároveň s délkou jejich zaměstnání ve společnosti.

6 SBĚR A ANALÝZA DAT

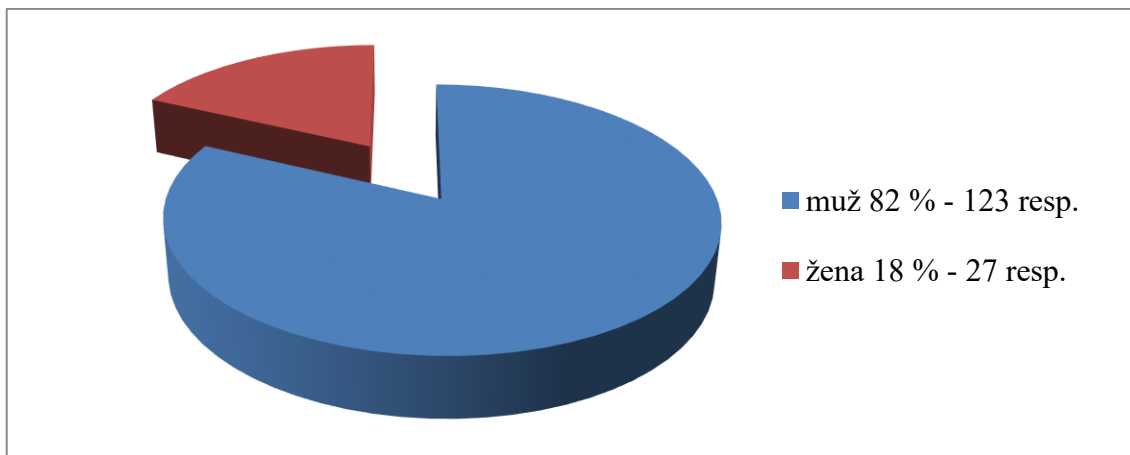
1. Jste:

Tabulka 1: Pohlaví

Pohlaví	Počet respondentů	Počet %
Muž	123	82
Žena	27	18

Zdroj: Autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 1: Pohlaví



Zdroj: Autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Dle odpovědí na 1. otázku tvoří 82 % respondentů muži a 18 % ženy. Mužů bylo mezi respondenty 123, žen pouze 27. Většinu zaměstnanců společnosti XY tvoří muži. Převaha pohlaví ve společnosti souvisí s jejím zaměřením. Společnost se zabývá službami v oblasti IT. Ženy ve společnosti pracují na pozicích, které přímo s IT službami nesouvisí (administrativa, personalistika, apod.). Obecně v oboru IT standardně v převažují muži.

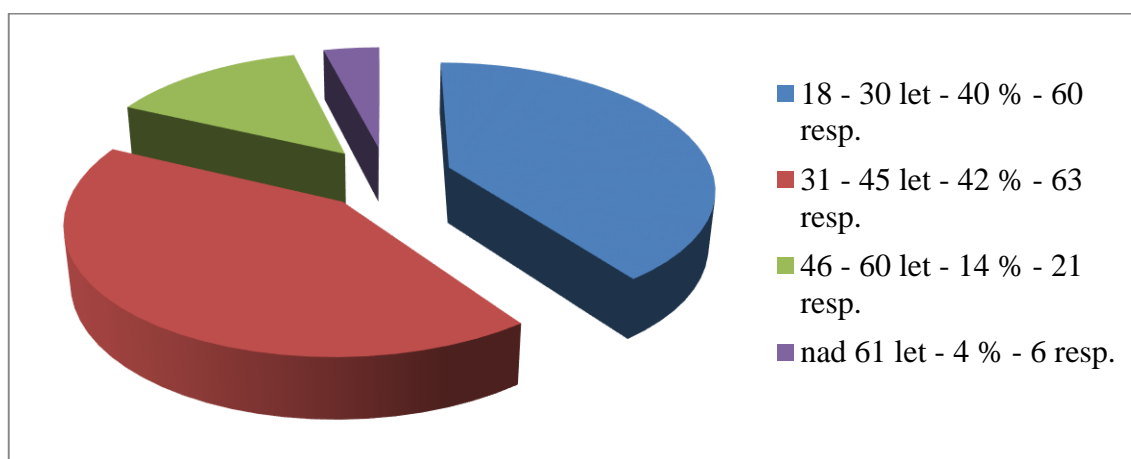
2. Do jaké věkové skupiny patříte?

Tabulka 2: Věková skupina

Věková skupina	Počet respondentů	Počet %
18–30 let	60	40
31–45 let	63	42
46–60 let	21	14
Nad 61 let	6	4

Zdroj: Autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 2: Věková skupina



Zdroj: Autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Největší část, tedy 63 respondentů (42 %), se nachází ve věkovém rozpětí mezi 31 – 45 lety. 60 dotazovaných (40 %) je ve věku 18 - 30 let. Malou skupinou, kterou tvoří 21 zaměstnanců (14 %), jsou ti, kterým je 46 – 60 let. Jen 6 respondentů (4 %) dosahuje věku nad 61 let. Toto věkové rozložení je jistě dáno oborem společnosti, která se zabývá IT službami. Jedná se o obor, kde stále dochází k inovacím. Je proto potřeba mladých a perspektivních zaměstnanců, kteří tyto změny dobře zvládají a do společnosti přinášejí nové nápady, stejně tak jako zaměstnanců s dostatečnými pracovními zkušenostmi. Samozřejmě jsou zde i zaměstnanci ve středním věku, ale těch nalezneme podstatně méně. Úzký počet zaměstnanců ve věku nad 61 let (4%) přímo souvisí s odchodem do starobního důchodu.

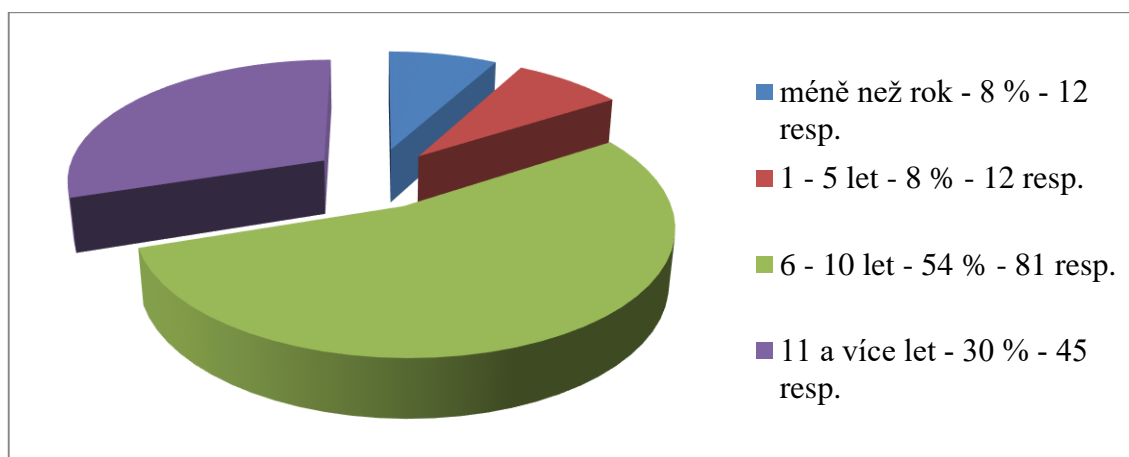
3. Jak dlouho již ve společnosti pracujete?

Tabulka 3: Délka pracovního poměru

Délka pracovního poměru	Počet respondentů	Počet %
Méně než rok	12	8
1–5 let	12	8
6–10 let	81	54
11 a více let	45	30

Zdroj: Autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 3: Délka pracovního poměru



Zdroj: Autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Na základě odpovědí na 3. otázku bylo zjištěno, že velká část respondentů zde pracuje delší dobu. Z dotazovaných zaměstnanců jich nejvíce, tedy 81 (54 %), pracuje ve společnosti v rozmezí 6 - 10 let. Další počet dotazovaných 45 pracovníků (30 %) je zde 11 a více let. Jen 12 respondentů (8 %) zde pracuje 1 - 5 let. Stejná část pak méně než rok. Společnost XY působí na trhu již déle než 25 let. Jedná se o stabilní společnost, a tak se velká část zaměstnanců zavazuje loajalitou k této společnosti.

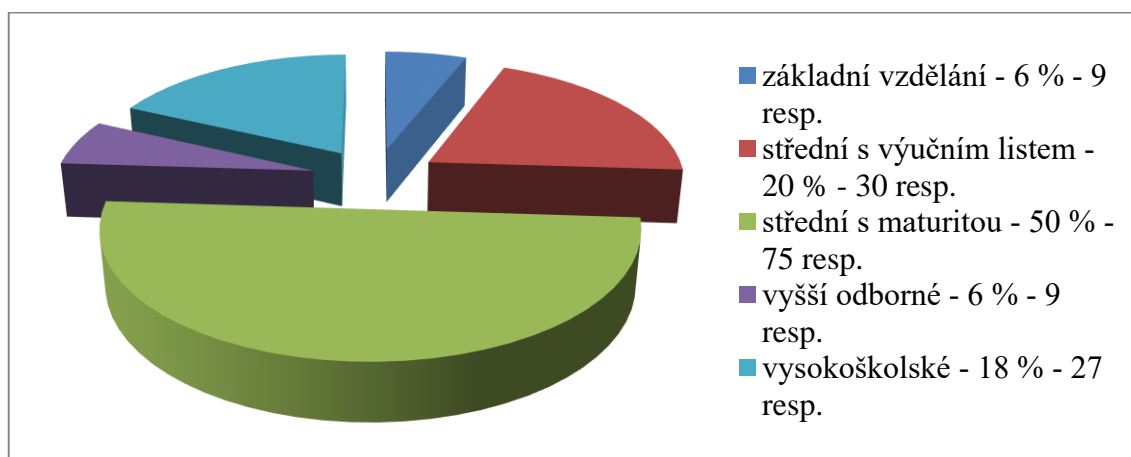
4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka 4: Nejvyšší dosažené vzdělání

Nejvyšší dosažené vzdělání	Počet respondentů	Počet %
Základní vzdělání	9	6
Středoškolské s výučním listem	30	20
Středoškolské s maturitou	75	50
Vyšší odborné vzdělání	9	6
Vysokoškolské	27	18

Zdroj: Autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 4: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: Autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Dle získaných odpovědí na 4. otázku je vzdělanostní struktura respondentů následující: 75 dotazovaných (50 %) má středoškolské vzdělání ukončené maturitou, 30 respondentů (20 %) má dokončené střední odborné vzdělání s výučním listem a vysokoškolsky vzdělaných lidí je 27 (18 %). Dle odpovědí má 9 dotazovaných (6 %) dokončené vyšší odborné vzdělání a 9 (6 %) vzdělání jen základní. Vzdělanostní rozložení zaměstnanců souvisí i s věkovou strukturou zaměstnanců. Ve společnosti pracuje velká část mladých lidí. Výuka týkající se informační techniky je dnes povinná téměř na všech středních školách, stejně tomu tak je na školách vysokých. V současnosti

maturita představuje již zcela běžný požadavek pro získání adekvátního zaměstnání. Zaměstnanci v tomto oboru tedy musí mít dokončené alespoň střední vzdělání ideálně pak vysokoškolské. Ve společnosti je dostatek pracovišť i pro absolventy středního vzdělání s výučním listem. Opravdu malá část zaměstnanců má dokončené jen základní vzdělání. Pro pracovníky se základním vzděláním společnost nabízí několik pozic (např. v lehké administrativě, na pozici uklízečů, ostrahy či údržby). Pro tyto pozice není potřebné dokončené střední vzdělání.

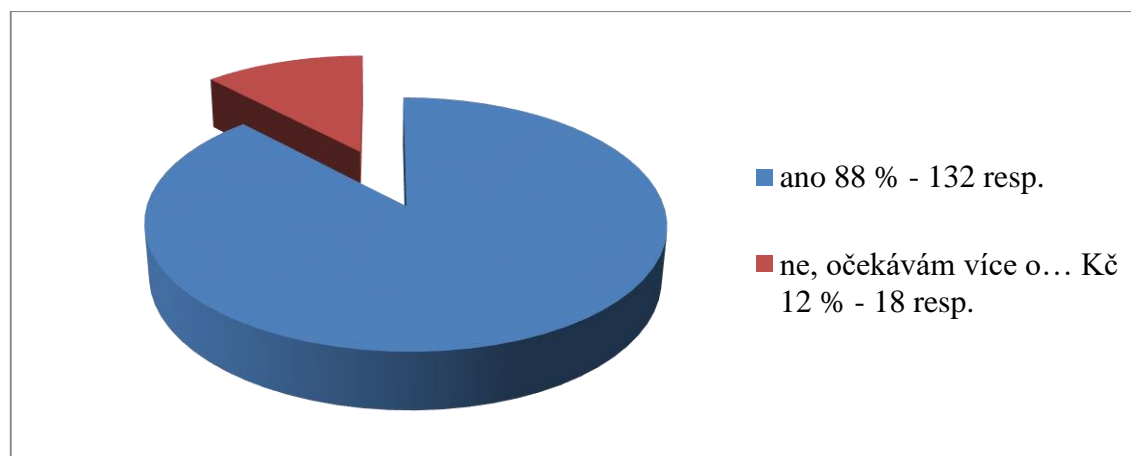
5. Jste spokojen (a) s výší svého finančního ohodnocení?

Tabulka 5: Spokojenost s finančním ohodnocením

Spokojen s výší finančního ohodnocení	Počet respondentů	Počet %
Ano	132	88
Ne, očekávám více o	18	12

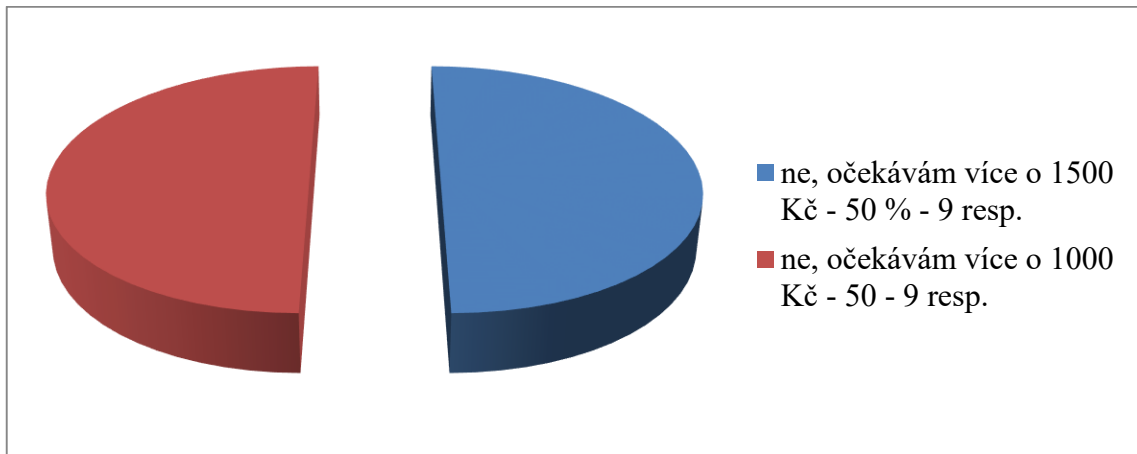
Zdroj: Autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 5: Spokojenost s finančním ohodnocením



Zdroj: Autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 6: Důvod nespokojenosti s finančním ohodnocením



Zdroj: Autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Pro znázornění odpovědí na tento dotaz byly vytvořeny dva grafy. První graf č. 5 se týkal přímo (ne)spokojenosti s finančním ohodnocením. Ve druhém grafu č. 6 jsou pak znázorněny odpovědi na očekávanou výši navýšení finančního ohodnocení, neboť 18 respondentů bylo s výší finančního ohodnocení nespokojeno. Dle odpovědí na 5. otázku je 132 dotazovaných (88 %) se svým ohodnocením spokojeno. Nespokojených respondentů, stejně jako respondentů očekávajících vyšší ohodnocení, je 18 (12 %). Z toho 9 pracovníků (50 %) očekává o 1500 Kč více a dalších 9 (50 %) pak o 1000 Kč více. Spokojenost zaměstnanců s ohodnocením souvisí i s délkou zaměstnání u společnosti. Dle výsledku je viditelné, že převážná část zaměstnanců je s ohodnocením spokojena. Nespokojení mohou být zaměstnanci, pro které je jejich zaměstnáním prvním, či zde pracují kratší dobu. Nedosáhli zatím na stejné platové podmínky a vyšší benefity jako zaměstnanci, kteří pro společnost pracují dlouhodobě, vedle toho také nemají možnosti srovnávat ohodnocení s ohodnocením v jiném zaměstnání. Dalším důvodem pro růst nespokojenosti může vznikat v době před odchodem do starobního důchodu, kdy zaměstnanec zjistí, jaký důchod mu má být vyměřen. Snaží se tak v době před odchodem do důchodu o to, aby mu byla mzda zvýšena.

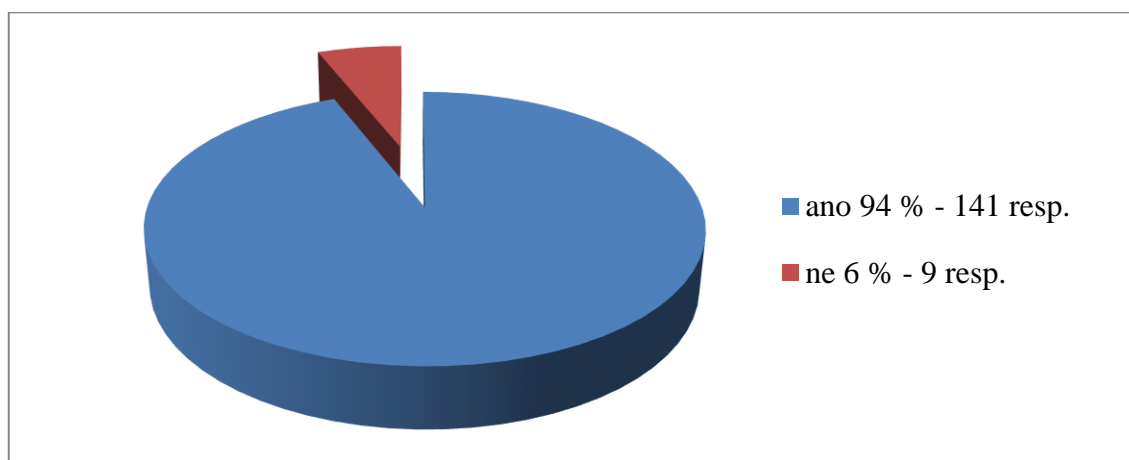
6. Znáte složky své mzdy?

Tabulka 6: Znalost složek mzdy

Znalost složek mzdy	Počet respondentů	Počet %
Ano	141	94
Ne	9	6

Zdroj: Autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 7: Znalost složek mzdy



Zdroj: Autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Na základě odpovědí na 6. otázku bylo zjištěno, že převážná většina, tedy 141 respondentů (94 %), zná složky své mzdy. Složky své mzdy nezná jen 9 dotazovaných (6 %). Tento poměr může být dán jednak tím, že někteří zaměstnanci toto nesledují a o jednotlivé složky mzdy se nezajímají, stejně tak může jít o zaměstnance, kteří hodnotám a složkám na výplatní pásce jednoduše nerozumí.

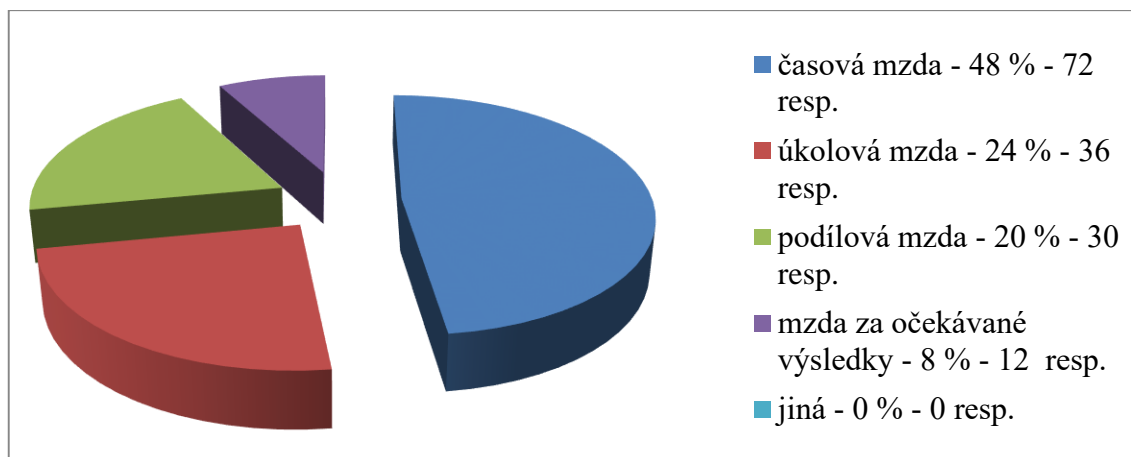
7. Jaká forma mzdy Vám by Vám nejvíce vyhovovala?

Tabulka 7: Vyhovující forma mzdy

Vyhovující forma mzdy	Počet respondentů	Počet %
Časová mzda	72	48
Úkolová mzda	36	24
Podílová mzda	30	20
Mzda za očekávané výsledky	12	8
Jiná	0	0

Zdroj: Autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 8: Vyhovující forma mzdy



Zdroj: Autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Jak vyplynulo z odpovědí na 7. otázku, 72 dotazovaných (48 %) by vyhovovala časová mzda. Oproti tomu úkolová mzda by vyhovovala pouze 36 dotazovaným (24 %), podílová mzda 30 z respondentů (20 %) a mzda za očekávané výsledky 12 (8 %). Ve společnosti je v současnosti nastavený časový mzdový systém. Ten také vyhovuje téměř polovině respondentů. Preference úkolové mzdy u některých zaměstnanců může souviset například s jejich zapojením do některého z dlouhodobějších projektů a byli by tak rádi, pokud by byli vypláceni až po dokončení celého zadaného úkolu (tedy větší částkou).

8. Které benefity využíváte? (lze vybrat více možností)

Tabulka 8: Využívané benefity

Využívané benefity	Počet respondentů	Počet %
Příspěvek na kulturní a sportovní akce	72	48
Zvýhodněná podniková půjčka	15	10
Příspěvek na dopravu	30	20
Příspěvek na penzijní připojištění	98	65
Školka	0	0
Home Office	45	30
Slevy na PHM	0	0
Stravenky	135	90

Zdroj: Autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Podle odpovědí na 8. otázku jsou nejčastěji využívaným benefitem stravenky, které využívá až 135 respondentů (90 %). Velmi často je také využívaný příspěvek na penzijní připojištění, který uvedlo 98 dotazovaných (65 %), a 72 dotazovaných (48 %) uvedlo příspěvek na kulturní a sportovní akce. Jako další benefit byl uveden i Home Office. Home Office využívá 45 respondentů (30 %). Menší část, tedy 30 dotazovaných (20 %) využívá jako benefit příspěvek na dopravu. Malá část, 15 respondentů (10 %), také čerpá zvýhodněnou podnikovou půjčku. Nikdo nečerpá slevy na PHM.

Jak ukazují výsledky, každý zaměstnanec využívá alespoň některý z uvedených benefitů. Zaměstnanci jsou tedy dostatečně informováni o možnostech a nabídce benefitů. Z výsledků je patrné, že respondenti nejčastěji využívají stravenky a to díky jejich širší možnosti využití. Stravenky lze využít jak v jídelnách a restauracích, tak při nákupu potravin v obchodech. Díky tomu jsou stravenky jako benefit nejvyužívanějším a nejoblíbenějším zaměstnaneckou výhodou v rámci celé České republiky. Velmi často je využíván i příspěvek na penzijní připojištění. Velkou výhodou tohoto benefitu je státní příspěvek. Méně dotazovaných využívá Home Office. Důvod představuje menší možnost pracovat z domova. Projekty a činnosti společnosti vyžadují, aby byli zaměstnanci při

vykonávání pracovní činnosti přítomni přímo na pracovišti. Přesto, že se společnost nachází v dostupnosti veřejné hromadné dopravy a dost zaměstnanců do zaměstnání dojíždí, je benefit ve formě příspěvku na dopravu používán jen málo.

Mezi nevyužívané benefity patří školkovné, což souvisí se strukturou zaměstnanců, neboť ve společnosti pracují převážně mladí lidé. K nevyužívaným benefitům řadíme také příspěvky na PHM. Souvislost lze hledat v tom, že většina zaměstnanců do zaměstnání dojíždí hromadnými dopravními prostředky a nemusí tak tento benefit čerpat.

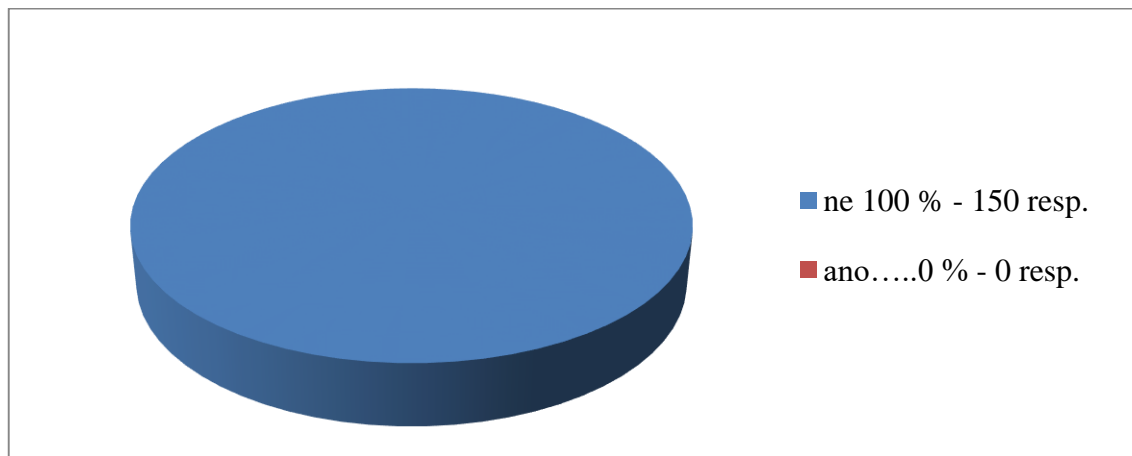
9. Postrádáte nějaký benefit?

Tabulka 9: Chybějící benefity

Chybějící benefity	Počet respondentů	Počet %
Ne	150	100
Ano	0	0

Zdroj: Autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 9: Chybějící benefity



Zdroj: Autor práce, 2019 (vlastní šetření)

S benefičním systémem jsou spokojeni všichni respondenti. Žádnému z dotazovaných nechyběl nějaký další benefit. Je tedy zřejmé, že benefiční systém považují za dostatečný.

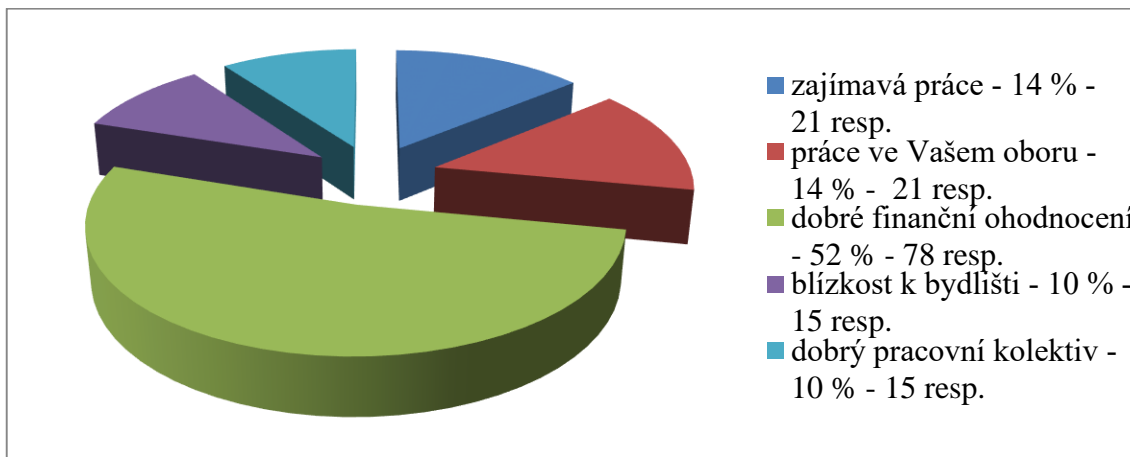
10. Jaká je motivace k Vaší současné práci?

Tabulka 10: Motivace k současné práci

Motivace k současné práci	Počet respondentů	Počet %
Zajímavá práce	21	14
Práce ve Vašem oboru	21	14
Dobré finanční ohodnocení	78	52
Blízkost k bydlišti	15	10
Dobrý pracovní kolektiv	15	10

Zdroj: Autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 10: Motivace k současné práci



Zdroj: Autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Z odpovědí na 10. otázku bylo zjištěno, že pro 78 respondentů (52 %) je motivací k současné práci dobré finanční ohodnocení. Shodně 21 dotazovaných (14 %) uvedlo jako hlavní motivaci práci v oboru a skutečnost to, že je práce zajímavá. Dále pak 15 zaměstnanců (10 %) jako motivaci pro práci uvádí blízkost zaměstnání a dobrý pracovní kolektiv. V současnosti v zaměstnání trávíme třetinu dne, je pro nás důležité pracovat v příjemném kolektivu. Nízký počet zaměstnanců, pro které je tato oblast důležitá, může souviset se zaměřením společnosti (obor IT) a také s tím, že pracovní činnost u různých zaměstnanců v této společnosti je různorodá a náročná. Není tak dostatek času na

navazování bližších vztahů mezi pracovníky. Vzhledem k současnému stavu ekonomické situace hrají peníze stále silnou roli a jsou tedy největším motivačním prvkem zaměstnanců. Blízkost zaměstnání a kolektiv nehrají v motivaci až tak velkou úlohu. Může tomu tak být i díky tomu, že je pracoviště v oblasti dobré dopravní dostupnosti a automobil má dnes většina lidí. Další faktor může spočívat v pracovním nasazení lidí, kdy není možné navazovat velmi blízké vztahy s kolegy.

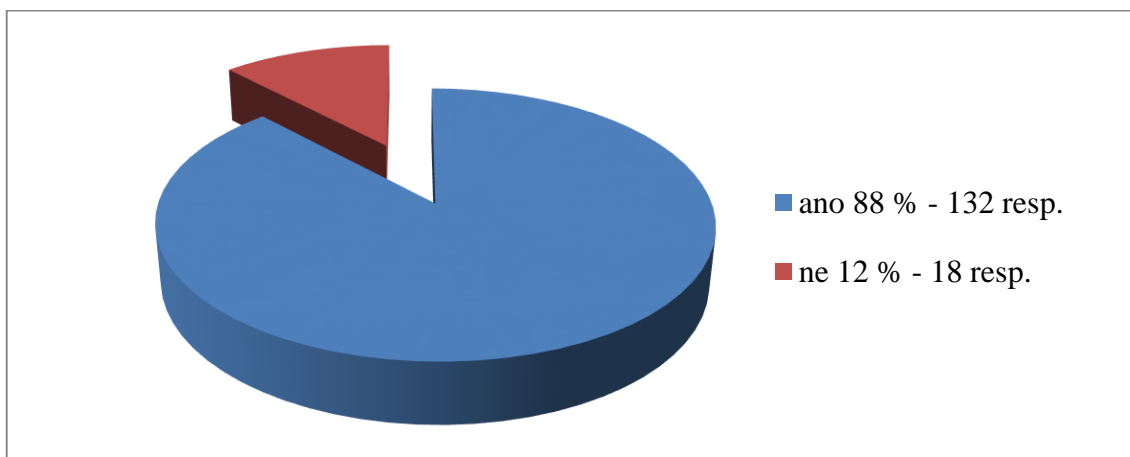
11. Vyhovuje Vám dosavadní systém odměňování?

Tabulka 11: Spokojenost s dosavadním systémem benefitů

Spokojenost s dosavadním systémem benefitů	Počet respondentů	Počet %
Ano	132	88
Ne	18	12

Zdroj: Autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 11: Spokojenost s dosavadním systémem benefitů



Zdroj: Autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Odpovědi respondentů na 11. otázku jsou velmi nevyrovnané. Dosavadní systém odměňování vyhovuje 132 respondentům (88 %) a nevyhovuje jen 18 (12 %). Z odpovědí je viditelné, že současný systém odměňování je nastaven dobře a vyhovuje velké části dotazovaných. Respondenti, kteří nejsou se současným systémem spokojeni, mohou být jedni z těch, kteří ve společnosti pracují krátkou dobu, mají ještě nižší a neúplnou mzdu v rámci zkušební doby a raději by využili jiný systém odměňování. Stejně tak se jedná o zaměstnance pracující na některém z dlouhodobějších projektů, kteří by byli raději hodnoceni jednorázově za dokončený úkol.

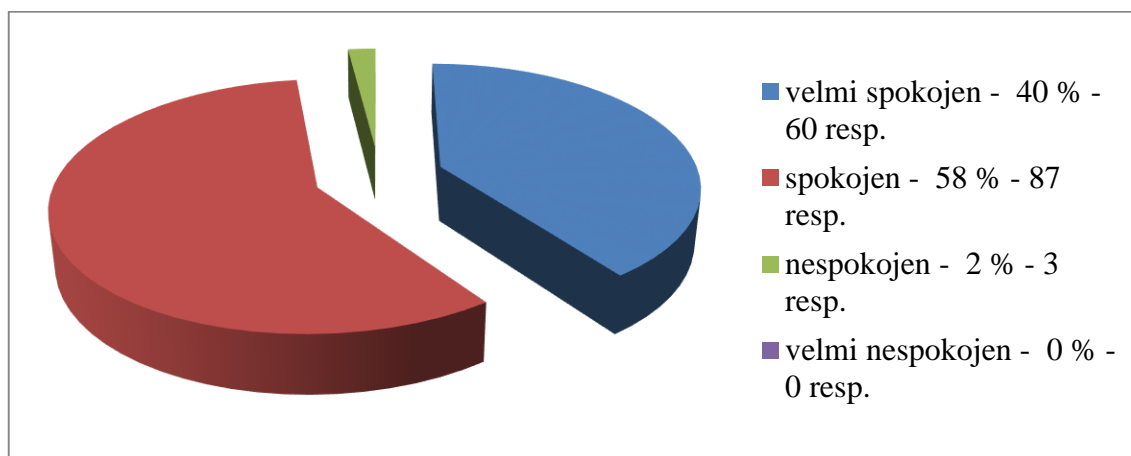
12. Jste v práci celkově spokojen?

Tabulka 12: Spokojenost v zaměstnání

Spokojenost v zaměstnání	Počet respondentů	Počet %
Velmi spokojen	60	40
Spokojen	87	58
Nespokojen	3	2
Velmi nespokojen	0	0

Zdroj: Autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 12: Spokojenost v zaměstnání



Zdroj: Autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Z odpovědí respondentů na 12. otázku vyplynulo, že více než polovina 87 respondentů (58 %) je v zaměstnání celkově spokojena. 60 dotazovaných (40 %) je v zaměstnání velmi spokojeno. 3 dotazovaní (2 %) uvedli, že jsou v zaměstnání nespokojeni. Nikdo ze zaměstnanců neuvedl, že by byl v zaměstnání velmi nespokojen. Spokojenost v zaměstnání souvisí s délkou zaměstnání ve společnosti, stejně tak jako s dostatečným platovým ohodnocením či nabídkou benefitů. S délkou zaměstnání souvisí zároveň i nabídka benefitů. Čím déle zaměstnanec u společnosti pracuje, tím má vyšší plat, nárok na různé odměny i možnost vybírat si z větší nabídky benefitů. To vede k jeho vyšší spokojenosti. Vzhledem k tomu, že velká část respondentů je motivována financemi a také je velká část spokojena s ohodnocením, viděl bych souvislost právě zde. Důvodů

nespokojenosti některých dotazovaných může být několik. Mohou být zaměstnání někde poprvé, a tak nemají reálnou možnost srovnávat podmínky u jednotlivých zaměstnavatelů. Stejně tak mohou být zaměstnání kratší dobu, a proto zatím nedosahují na úplné ohodnocení a nároky na všechny nabízené benefity. Jejich nespokojenost tak může pramenit právě z pocíťovaného nedostatečného osobního ohodnocení.

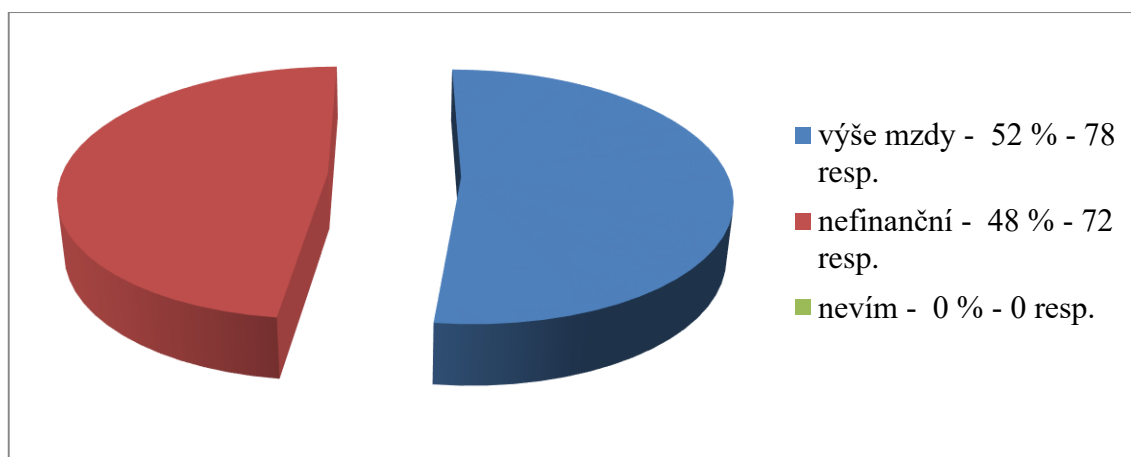
13. Jaká forma motivace je pro vás nejdůležitější?

Tabulka 13: Nejdůležitější forma motivace

Nejdůležitější forma motivace	Počet respondentů	Počet %
Výše mzdy	78	52
Nefinanční ohodnocení	72	48
Nevím	0	0

Zdroj: Autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 13: Nejdůležitější forma motivace



Zdroj: Autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Na základě odpovědí na 13. otázku bylo zjištěno, že 78 respondentů (52 %) motivuje výše mzdy. Nefinančním ohodnocením je motivováno 72 (48 %). Žádný z dotazovaných nezvolil variantu „nevím“. Výsledek v obou kategoriích se liší jen nepatrně. Z tohoto výsledku vyplývá, že jen finance jako motivace nestačí. Každá společnost musí v současnosti svým zaměstnancům nabízet i dostatečně pestrý benefitní systém.

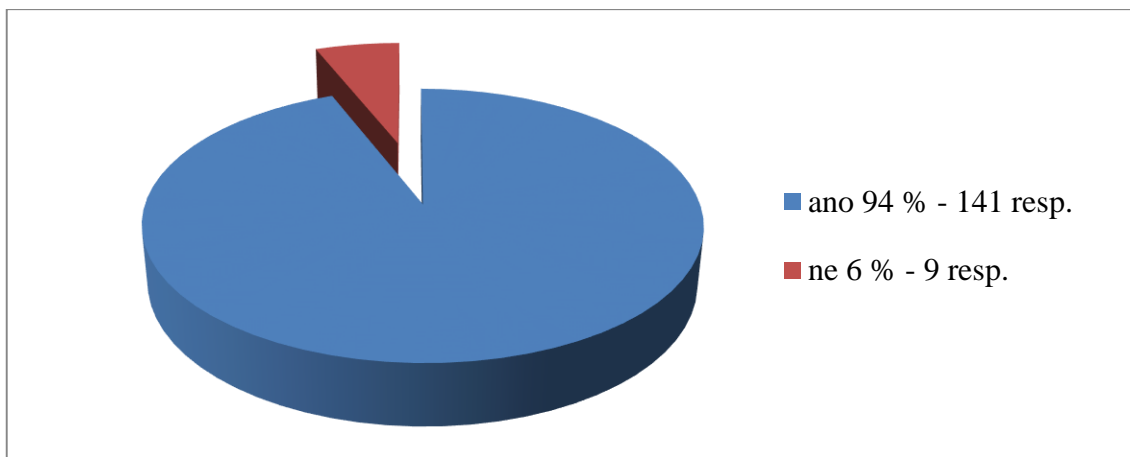
14. Chcete v této společnosti setrvat do budoucna?

Tabulka 14: Setrvání ve společnosti do budoucna

Setrvání ve společnosti do budoucna	Počet respondentů	Počet %
Ano	141	94
Ne	9	6

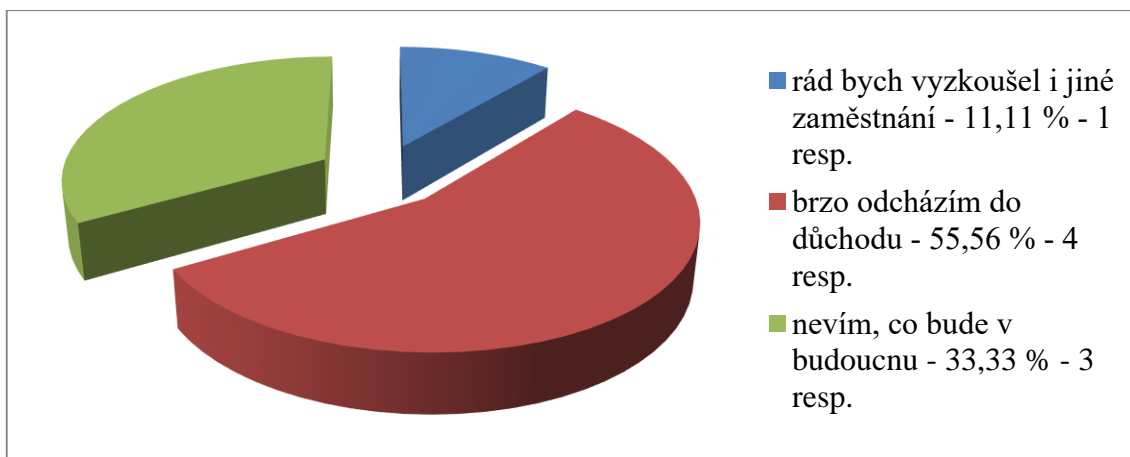
Zdroj: Autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 14: Setrvání ve společnosti do budoucna



Zdroj: Autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 15: Důvod možného odchodu



Zdroj: Autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Pro znázornění odpovědí na otázku č. 14 byly sestrojeny dva grafy. První graf č. 14 se týkal setrvání ve společnosti v budoucnosti. Ve druhém grafu č. 15 jsou zaznamenány důvody 6 respondentů, kteří neplánují do budoucna ve společnosti zůstat. Z odpovědí na 14. otázku jasně vyplynulo, že 141 respondentů (94 %) chce ve společnosti setrvat do budoucna. Ve společnosti neplánuje zůstat 9 (6 %). Z 6 dotazovaných, kteří neplánují ve společnosti do budoucna setrvat, 4 (55,56 %) jako důvod pro odchod uvedli odchod do důchodu, 3 (33,33 %) pak možnost vyzkoušet si jiné zaměstnání a 1 (11,11 %) zatím neví, co bude v budoucnu. Z výsledků je viditelné, že společnost je v oblasti zaměstnanců stabilní. Nepotýká se s výraznou fluktuací. V současné době, kdy je v rámci pracovního trhu nedostatek zaměstnanců a společnosti se tak předhánjí v nábořech nových pracovníků, je toto velký úspěch. Společnost má stále zaměstnance, kteří neodcházejí. Ušetří tedy na nákladech spojených s hledáním nových zaměstnanců. Zároveň je jistota, že tito pracovníci zvládají svou práci dobře a pracují samostatně. Adekvátně tomu pak má společnost možnost je ohodnotit.

7 VYHODNOCENÍ EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ

Z dotazníkového šetření provedeného ve společnosti bylo zjištěno, že zde motivační systém funguje dobře. Zaměstnancům jsou v rámci motivačního systému nabízeny jak hmotné, tak i nehmotné odměny, díky kterým jsou zaměstnanci motivováni k lepším pracovním výkonům. Společnost má pro zaměstnance připravené i různé výhody. Zaměstnanci si mohou na základě motivačních benefitů zvyšovat svou kvalifikaci, využívat benefity ve formě stravenek či příspěvků na dopravu, apod. V rámci šetření bylo zjištěno, že současný benefitní i mzdový systém odměňování vyhovuje velké části zaměstnanců. Spokojených je 132 (88 %) zaměstnanců. Na základě tohoto výsledku je patrné, že současný systém odměňování, který společnost XY využívá, vyhovuje velké části dotazovaných. Nespokojenost některých zaměstnanců se současným systémem odměňování souvisí s krátkou dobou jejich působení ve společnosti a prozatímním nižším platovým ohodnocením, s tím, že zaměstnanec může pracovat na některém z dlouhodobějších projektů, apod.

Každý ze zaměstnanců společnosti nějaký benefit využívá, či v minulosti využíval. Jejich výběr záleží na potřebách i možnostech jednotlivých pracovníků. Nejčastěji využívaným benefitem jsou stravenky, které využívá 90 % všech dotazovaných. Zaměstnanci velmi často využívají i příspěvek na penzijní připojištění a často je využíván i příspěvek na kulturní a sportovní akce. Méně dotazovaných využívá Home Office a příspěvek na dopravu, či čerpá zvýhodněnou podnikovou půjčku. Mezi nevyužívané benefity patří slevy na PHM a školkovné. Každý z respondentů některý z benefitů využívá, je tedy prokázána dostatečná informovanost o jejich možnostech a nabídce. Mezi nejoblíbenější benefit patří stravenky, neboť nabízí velké možnosti využití. Dají se využít jak v jídelnách či restauracích, tak i pro zaplacení potravin v obchodech. Stravenky jsou tak jako benefit jedním z nejvyužívanějších a nejoblíbenějších benefitů v rámci celé České republiky. Velký počet zaměstnanců využívá i příspěvek na penzijní připojištění díky státnímu příspěvku. Stejně tak často využívaným benefitem je příspěvek na kulturní a sportovní akce. V současnosti je ve všech pracovních oblastech a oborech trendem vysoké pracovní nasazení a tak zaměstnanci rádi využívají příspěvku na oddychové aktivity. Menší využití Home Office souvisí s náplní práce na jednotlivých pracovištích. Vzhledem k zaměření společnosti

a složitým procesům je potřeba, aby zaměstnanci byli z velké části přítomni přímo na pracovišti. Home Office tak může využívat jen menší část zaměstnanců. I přes to, že se společnost nachází v dostupné lokaci a zaměstnanci mají zajištěné dobré dopravní spojení, čerpají příspěvek na dopravu v malé míře. Stejně tak ti zaměstnanci, kteří do zaměstnání dojíždí autem, nevyužívají benefit ve formě slevy na PHM.

Nevyužitým benefitem je také příspěvek na školovné, což souvisí s tím, že ve společnosti pracuje více mužů a mladých zaměstnanců. Nemají tak potřebu tento benefit využívat. V rámci empirického šetření bylo zjištěno, že benefitní systém tak, jak je v současné době, je dostatečný. Dle dat získaných ze šetření jsou zaměstnancům v rámci motivačního systému nabízeny jak hmotné, tak i nehmotné odměny, které zaměstnanci využívají. Zároveň bylo výzkumem zjištěno, že velké části zaměstnanců vyhovuje velké části zaměstnanců. S benefitním systémem jsou s ním spokojeni všichni respondenti. Nikomu z nich nechybí další benefity.

V souvislosti se zaměřením společnosti XY zde pracuje mnohem více mužů než žen. V tomto oboru pracuje celkově více mužů. Ženy ve společnosti zaujímají místa méně technická (např. v oblasti personalistiky, administrativě, apod.). Celkově v oboru IT služeb pracují převážně muži. S oblastí podnikání společnosti souvisí i věkové rozložení zaměstnanců, kdy ve společnosti pracují převážně mladší zaměstnanci. Velmi malou část zaměstnanců tvoří zaměstnanci starší šedesát let. V oboru IT služeb je neustálá potřeba mladých a perspektivních lidí. Tento obor se díky novým technologiím stále mění a modernizuje. Proto jsou v něm zaměstnaní převážně mladí lidé, u kterých je předpoklad, že změny budou zvládat a do společnosti přináší nové vize a zároveň mají dostatečné pracovní zkušenosti. Malý počet starších zaměstnanců může souviset s odchodem do starobního důchodu i přímo s jejich pracovní pozicí, která nevyžaduje úplně mladého zaměstnance (revizní technici, údržbáři, pomocní pracovníci, apod.).

Ve společnosti je nízká míra fluktuace. Jak bylo v průběhu šetření zjištěno, pracuje zde velká část zaměstnanců dlouhodobě. Velká část jich zde pracuje více než pět let. Jen málo jich zde pracuje krátkou dobu. Z těchto výsledků vyplývá, že společnost je v oblasti zaměstnanců stabilní, nedochází zde k velké fluktuaci a zaměstnanci jsou k vedení i společnosti jako takové loajální. Souvislost dlouhodobé zaměstnanosti lze hledat i v tom, že zde běží různé dlouhodobé projekty, na kterých jednotliví zaměstnanci pracují. Jedním z důvodů nízké fluktuace je i spokojenost v oblasti pracovních podmínek

a osobního ohodnocení. Vzhledem k tomu, že společnost XY je na trhu již déle než 25 let, má tyto oblasti dobře ošetřené.

Společnost si zakládá na péči o své zaměstnance a podporuje jejich vzdělání. Zaměstnanci si mohou v rámci zaměstnání zvyšovat svou kvalifikaci. Vzdělání zaměstnanci jsou pro společnost velkým přínosem. V tomto oboru musí mít dokončené alespoň střední vzdělání ideálně pak vysokoškolské. Ve společnosti je dostatek pracovišť i pro absolventy středního vzdělání s výučním listem. Polovina zaměstnanců má středoškolské vzdělání ukončené maturitou a menší část má dokončené střední odborné vzdělání s výučním listem či dokončené vysokoškolské vzdělání. Středoškolské vzdělání s výučním listem má 30 (20 %) zaměstnanců a vysokoškolské 27 (18 %). Ve společnosti pracuje jen 9 (6 %) zaměstnanců se základním vzděláním. Vzdělanostní rozložení zaměstnanců souvisí i s věkovou strukturou. Pracuje zde velká část mladých lidí. Výuka týkající se informační techniky je dnes povinná téměř na všech středních školách, stejně tak na školách vysokých. V současnosti je maturita již zcela běžným požadavkem pro získání adekvátního zaměstnání. Společnost nabízí různá pracovní místa. Mohou se zde uplatnit různě vzdělaní zaměstnanci. Pro středoškoláky a vysokoškoláky jsou k dispozici pozice technicky zaměřené a náročné, pro zaměstnance se základním vzděláním společnost nabízí několik pozic (např. v lehké administrativě, na pozici uklízečů, ostrahy či údržby). Pro tyto pozice není potřebné dokončené střední vzdělání. Ba naopak, spíše se přihlíží k manuální zručnosti.

Společnost XY se o své zaměstnance pečlivě stará a věnuje dost velkou pozornost jejich ohodnocení, které je nastaveno tak, aby bylo spravedlivé a dostatečné. I díky tomu jsou zaměstnanci s ohodnocením spokojeni. Nespokojených se svým ohodnocením je jen malá část zaměstnanců. Nespokojených zaměstnanců s ohodnocením je pouze 18 (12 %). Spokojenost v oblasti ohodnocení přímo souvisí s délkou zaměstnání ve společnosti. Nespokojenost s ohodnocením se může projevit u zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti zaměstnání teprve krátce, či se jedná o jejich první zaměstnání. Nedosáhli zatím na stejné platové podmínky a výši benefitů jako zaměstnanci, kteří zde pracují dlouhodobě a také nemají tak velké možnosti srovnávat ohodnocení s jiným zaměstnáním. Nespokojenost s ohodnocením se může také projevit u zaměstnanců, kteří mají těsně před odchodem do starobního důchodu. Zaměstnanci v této době zjišťují, jak vysoký starobní důchod jim byl vyměřen a tak by byli rádi, pokud jim bylo ohodnocení navýšené. Zajistili by si tak

alespoň o něco vyšší důchod. V případě, že jim toto není umožněno, může v některých případech docházet i k jejich odchodu a hledání nového pracovního místa.

I přes to, že se společnost snaží nabízet zaměstnancům kromě finančních benefitů i benefity nefinančního charakteru, jsou zaměstnanci stále oceňováni finančními benefity. Zaměstnanci také oceňují i práci v oboru a zajímavost práce. O něco méně důležitý je pro ně z hlediska motivace dobrý pracovní kolektiv či blízkost bydliště. Současný život se točí okolo peněz a tak peníze hrají v oblasti motivace velkou roli a jsou tím největším motivačním faktorem. Slabá úloha blízkosti k bydlišti a dobrého kolektivu v rámci motivace může souviset s dobrou dopravní dostupností pracoviště a s náplní práce, kdy práce vyžaduje plné soustředění a tak v průběhu pracovní činnosti není mnoho času na bližší poznávání kolegů a navazování bližších vztahů mezi nimi. Vzhledem k tomu, že se financím v rámci motivace přikládá velký význam, zná velká část zaměstnanců složky, ze kterých se skládá jejich mzda. Ti, kteří toto neví, se o to buď nezajímají, nebo jde o zaměstnance, kteří výplatní pásce nerozumí.

Počet zaměstnanců, které motivuje mzda a zaměstnanci, které motivuje jiné než finanční ohodnocení, byl téměř stejný. Nikdo z dotazovaných nezvolil variantu „nevím“, názory na tuto oblast jsou tedy jasné. Z výsledku vyplývá, že společnost nabízí svým zaměstnancům dostatečné finanční ohodnocení i dostatečný benefitní systém. Zároveň je prokazatelné, že pro správnou motivaci zaměstnanců není dostačující pouze finanční ohodnocení. Vzhledem k velké konkurenci na trhu práce je potřeba, aby každá společnost uměla správně své zaměstnance ocenit a motivovat. A jak je vidět, nemusí se jednat jen o finanční ohodnocení. I nefinanční ohodnocení je žádanou složkou. Velmi tedy záleží na pestrosti a dostatečné nabídce benefitního systému.

Ve společnosti XY v současnosti funguje časový mzdový systém, kdy je mzda vyplácena pravidelně v daný výplatní termín. Tento systém vyhovuje více než polovině zaměstnanců, je tedy viditelné, že je nastavený dobře. Někteří zaměstnanci by uvítali mzdu úkolovou, což může souviset s tím, že se podílí na některém z dlouhodobějších projektů společnosti, a tak by chtěli být vypláceni po jejich dokončení jednorázově a tedy větší částkou najednou. Naopak někteří zaměstnanci by uvítali mzdu podílovou a někteří mzdu za dosažení očekávaných výsledků.

Společnost XY funguje na trhu již velmi dlouhou dobu a je ve svém oboru úspěšná. Obor IT je stále na špičce zájmu, jak zákazníků, tak zaměstnanců. Společnost

XY se o své zaměstnance pečlivě stará, zajišťuje jim dobré a příjemné pracovní prostředí i velmi pestrý motivační program. Díky tomu je zde velká část zaměstnanců celkově spokojena. Nespokojených zaměstnanců je zde velmi málo. Tvoří jen 3 (2 %) respondentů. Souvislost je možné hledat ve správně nastaveném systému ohodnocení a benefitním systému, se kterými je spokojena velká část respondentů i s tím, že velká část zaměstnanci je zde zaměstnána dlouhodobě. Neboť čím déle zaměstnanec u společnosti pracuje, tím má vyšší plat, nárok na různé odměny i možnost si vybírat z větší nabídky benefitů a tím je pak v zaměstnání spokojenější. Nespokojenost zaměstnanců naopak může souviset s jejich jinou představou pracovní činnosti nebo s tím, že jsou někde zaměstnáni poprvé a tak nemohou srovnávat podmínky s jiným zaměstnáním, mají nižší platové ohodnocení a menší benefity. Spokojenost zaměstnanců lze shledávat i v tom, že velká část zaměstnanců chce ve společnosti setrvat i nadále. Ve společnosti neplánuje zůstat jen málo dotazovaných. Jako důvod pro odchod ze společnosti byl uváděn odchod do důchodu či možnost vyzkoušet si jiné zaměstnání. Situace v této oblasti souvisí s tím, že jsou zaměstnanci ve společnosti XY celkově spokojeni jak se zaměstnáním, tak i s ohodnocením. Společnost je tak stabilní a nepotýká se s velkou fluktuací zaměstnanců. Je to velký úspěch vzhledem k současné situaci, kdy se pracovní trh v České republice potýká s nedostatkem zaměstnanců a tak se jednotlivé společnosti předhánjí v náborech nových pracovníků. Společnost má stále a stabilní zaměstnance a ušetří tak na nákladech spojených s hledáním nových zaměstnanců. Vzhledem k dlouhodobému působení jednotlivých zaměstnanců ve společnosti, je zajištěno to, že svou práci zvládají dobře a pracují samostatně. Díky tomu je pak může společnost adekvátně ohodnotit.

Z odpovědí získaných od respondentů byl získán dostatek dat pro potvrzení či vyvrácení hypotéz. Část otázek v dotazníku se vztahovala k první definované hypotéze a část se vztahovala k hypotéze druhé.

Na základě výsledků z dotazníkového šetření byla 1. hypotéza potvrzena. **Pro více než 50 % zaměstnanců je nejdůležitějším motivem výše mzdy.** Zaměstnanci jsou nejvíce motivováni mzdou. Z výsledků šetření vyplynulo, že 78 zaměstnanců (52 %) je motivováno výší mzdy. Ne finanční ohodnocení je motivační pro 72 respondentů (48 %). Bylo zjištěno, že pro 52 % dotazovaných je motivací k současné práci dobré finanční ohodnocení. Zaměstnance v současné práci nejvíce motivuje finanční ohodnocení. Čím

vyšší plat zaměstnanec ve společnosti má, tím je zde spokojenější a motivovanější k dalším a vyšším výkonům. Jen jedinec, který je spokojený a správně motivovaný, může podávat adekvátní pracovní výkony. Benefity, které společnost nabízí svým zaměstnancům, jsou pro zaměstnance také lákavé a jistě zvyšují jejich motivaci. Prvotní je pro více než polovinu zaměstnanců výše platu.

Výzkumným šetřením byla potvrzena i druhá hypotéza. **Přibližně 75 % zaměstnanců je spokojeno s nastaveným motivačním systémem a zaměstnaneckými bonusy.** Ze šetření vyplynulo, že každý ze zaměstnanců využívá některý z benefitů. Respondenti jsou s benefičním systémem spokojeni, považují ho za dostatečný a žádný jim nechybí.

Hlavním cílem mé práce bylo analyzovat stávající systém odměňování ve společnosti. Dílčími cíli pak jsou popis fungování motivačního a benefičního systému a jeho vlivu na zaměstnance a zjištění, zda je motivační a benefiční systém pro zaměstnance dostatečný, zda jim nějaký benefit nechybí a zda je pro jejich pracovní výkon větší motivací finanční či nefinanční složka. Výsledkem je pak na základě odpovědí a názorů respondentů na motivaci v zaměstnání vyjasnění současného stavu motivačního a benefičního systému i s jeho silnými a slabými stránkami. Zkoumané bylo i vnímání užitečnosti nastaveného motivačního a benefičního systému. Vznikla tak spousta dalších otázek s tímto tématem souvisejících, například, zda je možné kompletně změnit motivační systém tak, aby plně odpovídal přání a vnímání zaměstnanců. Vzhledem k šíři tématu a mnoha dalším otázkám, které na základě zpracování bakalářské práce vznikly, a které nebylo možné z kapacitních důvodů zpracovat, by bylo dobré se tímto tématem zabývat v magisterské práci. Zde by mohlo být toto téma rozebráno podrobněji a mohly by být zodpovězeny i otázky, které vyvstaly na základě tohoto empirického šetření.

Správné nastavení motivačního a benefičního systému je pro každou společnost velmi důležité. Většina zaměstnanců si zaměstnání vybírá i s ohledem na nabízené benefity. Motivační a benefiční systém podporuje a motivuje zaměstnance v jejich pracovní činnosti.

ZÁVĚR

Práce se zabývala problematikou motivace a odměňování v zaměstnání. Toto téma je v oblasti zaměstnávání a personalistiky více než aktuální. Správně nastavený systém odměňování a benefitů představuje velký vliv na zaměstnance, jeho práci i efektivitu pracovní činnosti, přináší společnosti zisk a zvyšuje její konkurenceschopnost na pracovním trhu.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo provést analýzu stávajícího systému odměňování zaměstnanců ve společnosti XY. Jedním z **dílčích cílů** bylo na základě této analýzy odhalit kladné stránky i případné nedostatky v této oblasti. Dalším dílčím cílem bylo navrhnout případné změny v současném motivačním systému společnosti, které by mohly napomoci k jeho zlepšení a zvýšit tak spokojenost zaměstnanců i jejich pracovní aktivitu. V práci byly mapovány způsoby motivace i teorie motivace. Výzkumným šetřením byl analyzován systém odměňování, jeho vliv na zaměstnance a jejich další práci ve společnosti.

V úvodních kapitolách byly hlavními tématy teorie motivace, druhy motivace a její vliv na zaměstnance. Pro výzkum byly stanoveny následující hypotézy:

H¹: Pro více než 50 % zaměstnanců je nejdůležitějším motivem výše mzdy.

H²: Přibližně 75 % zaměstnanců je spokojeno s nastaveným motivačním systémem a zaměstnaneckými bonusy.

Pro toto šetření byl využit dotazník, který obsahoval 14 otázek. Dotazník se skládal z otevřených i uzavřených otázek, které na sebe navazovaly. První 4 otázky se týkaly základních identifikačních údajů o respondentovi (pohlaví, věk, délka zaměstnání ve společnosti, dosažené vzdělání) a další pak zaměřovaly na získání informací o motivačních faktorech společnosti a subjektivní zhodnocení motivace jednotlivých zaměstnanců a na spokojenost s nabízenými zaměstnaneckými benefity. Otázky byly vybrány na základě informací získaných z **teoretické části** práce. Data, která byla získaná z dotazníkového šetření, přinesla informace o názorech na současný benefitní systém. Do společnosti byly dotazníky doneseny osobně. Následně byly osobně rozdány a po vyplnění vybrány.

Šetření se zúčastnilo 150 zaměstnanců, kteří byli předem vybraní. Vybrání byli tak, aby byla zajištěna jejich co největší různorodost (pohlaví, věk, délka zaměstnání).

Před vyplněním dotazníku byli poučeni o smyslu šetření, dobrovolné účasti i zajištění jejich anonymity.

V praktické části se empirickým šetřením podařilo potvrdit obě stanovené hypotézy. Pro více než 50 % zaměstnanců je nejdůležitějším motivem výše mzdy. V současnosti je s nastaveným motivačním systémem spokojeno téměř 75 % zaměstnanců. Dle šetření byli zaměstnanci nejvíce motivováni mzdou. Z empirického šetření také vyplynulo, že velká část zaměstnanců je spokojena jak s nastaveným motivačním systémem, tak se zaměstnaneckými bonusy.

Z výsledků šetření je zřejmé, že současný motivační systém ve společnosti je nastaven velmi dobře. Zaměstnanci mohou využívat jak hmotné, tak nehmotné odměny a další různé výhody. Bylo zjištěno, že se současným benefiálním a mzdovým systémem je spokojeno 88 % zaměstnanců. Z toho vyplývá, že současný systém odměňování vyhovuje většině zaměstnanců. Každý ze zaměstnanců využívá nějaký benefit. **Nejčastěji jsou využívány stravenky**, které využívá 90 % všech dotazovaných. Hojně využívané jsou také příspěvky na oddychové aktivity. Naopak k málo využívaným benefitům patří Home Office, příspěvek na dopravu či slevy na PHM.

Vzhledem k zaměření společnosti zde pracuje více mužů než žen. Zaměření společnosti ovlivňuje také její věkové složení. Lze dojít k jednoznačnému závěru, že společnost zaměstnává více mladých lidí. Díky tomu, že na trhu působí již slušnou řadu let (25 let) a funguje primárně na principu dlouhodobých projektů, převažuje konsekventně dlouhodobý pracovní poměr většiny zaměstnanců a společnost se zároveň nepotýká s vysokou fluktuací.

Ohledně vzdělání zaměstnanců je zde situace nevyrovnaná. Polovina zaměstnanců dosahuje na dokončené středoškolské vzdělání s maturitou. O něco méně se pyšní vysokoškoláky. Středoškolské vzdělání s výučním listem má 20 %, vysokoškolské 8 % zaměstnanců. Zaměstnanců se základním vzděláním je zde jen 6 %. Většina zaměstnanců (88 %) je ve společnosti spokojena s ohodnocením.

Spokojenost souvisí i s délkou zaměstnání. Nespokojeni mohou být například ti, kteří zde jsou zaměstnání krátce či jsou zaměstnání poprvé a nedosáhli tak na plné platové ohodnocení. Vzhledem k tomu, že je více než polovina zaměstnanců motivována mzdou, mělo by vedení společnosti nastavení systému odměňování věnovat pozornost a reagovat i na stále se měnící trh práce a nabídky zaměstnaneckých benefitů u konkurence.

Podstatná část zaměstnanců zná složky, ze kterých se jejich mzda skládá. Menšinová část toto neví. Důvod může spočívat buď ve faktu, že se o to nezajímají, případně z důvodů, že výplatní pásce nerozumí. Šetřením bylo zjištěno, že společnost nabízí svým zaměstnancům dostatečné finanční ohodnocení i dostatečný benefitní systém. Z toho lze vyvodit závěr, že pro správnou motivaci zaměstnanců není dostačující pouhé finanční ohodnocení. Zaměstnanci jsou také **spokojeni se současným časovým mzdovým systémem**, kdy výplatu dostávají pravidelně v daném výplatním termínu.

Společnost se o své zaměstnance dobře a pečlivě stará, a tak je zde velká část zaměstnanců celkově spokojena. Souvislost lze hledat ve správně nastaveném systému ohodnocení a v dobře nastaveném benefitním systému, se kterým je spokojena také převážná část zaměstnanců. Spokojenost souvisí dále s délkou zaměstnání. Déle zaměstnaní jedinci lépe dosáhnou na vyšší platové ohodnocení a různé benefity. Spokojenost zaměstnanců vyplývá také z toho, že značná část zaměstnanců chce ve společnosti setrvat i nadále. Celkově je společnost v tomto ohledu úspěšná.

Odměňování zaměstnanců je důležitým, dlouhodobým a složitým procesem. Vedení společnosti XY si je vědomo toho, že zaměstnanci představují kapitál společnosti, a proto se o ně pečlivě stará. Personalisté si uvědomují, že jen spokojení zaměstnanci plní pečlivě zadané cíle a jsou společností přínosem. Z tohoto důvodu je motivační systém nastaven tak, aby co nejvíce odpovídal nárokům zaměstnanců. Společnost svým zaměstnancům nabízí zajímavou práci, dobré finanční ohodnocení i pracovní podmínky stejně tak jako příjemnou pracovní atmosféru. Kromě finančního ohodnocení mohou zaměstnanci využívat i mnoho dalších benefitů nefinančního charakteru. Společnost XY si tak udržuje renomé velmi dobře fungující společnosti s kvalitními službami. Systém odměňování je ve společnosti XY dobře nastavený a právě na této skutečnosti společnost XY motivační systém staví. Nutno dodat, že systém finančních odměn je podrobně propracovaný, spravedlivý a pro velkou část zaměstnanců vyhovující.

Pro vylepšení současného stavu benefitního systému by bylo vhodné rozšířit nabídku benefitů o nabídku jazykových kurzů (hlavně anglického jazyka), neboť v současné době jsou na pracovním trhu jazykové znalosti velmi žádané. Zvyšování jazykových znalostí zaměstnanců by také mohlo napomoci k lepšímu plnění jejich pracovních cílů. Pro IT služby je znalost anglického jazyka zásadní. Společnost by tak mohla zvýšit počet pracovních míst, kde se aktivní i pasivní užívání anglického jazyka

přímo vyžaduje. Díky zvýšení kvalifikace zaměstnanců v této oblasti by se zároveň navýšil její zisk. Velmi by taky napomohla vyšší informovanost o motivačním a benefitním systému a jeho výhodách. Zaměstnanci by měli být podrobněji informováni o nabídkách benefitního systému a jeho výhodách. Přispělo by to ke zvýšení pracovní aktivity, neboť pokud by zaměstnanec věděl, jaká konkrétní odměna ho za splnění určitého cíle čeká, snažil by se plnit své povinnosti lépe a efektivněji. Zároveň by vyšší informovanost zaměstnanců o jednotlivých nabídkách benefitního systému napomohla jejich lepší orientaci a výběru těch správných a užitečných benefitů. Existuje jistě dost zaměstnanců, kteří nevědí, na co všechno mají nárok, a tak některé benefity ani nečerpají. Pro společnost tak může být ztrátové tyto benefity nabízet.

Cíl práce se podařilo naplnit a práce by tak mohla napomoci v první řadě manažerům společnosti XY jako vodítko pro drobné vylepšení motivačního systému. Dále by mohla napomoci laikům a odborníkům, kteří se zajímají o tuto problematiku v rámci jejich práce či studia. Ve společnosti byla provedena podrobná analýza systému odměňování zaměstnanců, kdy byly odhaleny kladné stránky i nedostatky v této oblasti. Pro zlepšení systému odměňování bylo doporučeno několik změn, které by mohly podpořit i zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

V průběhu zpracování empirického šetření byli zaměstnanci personálního oddělení ochotní a snažili se v rámci možností vyjít vstříc a kooperovat při šetření. Horší situace nastala se zaměstnanci, kteří se účastnili vyplňování dotazníku. Bylo viditelné, že většině z nich se do vyplnění moc nechtělo. Několikrát museli být ubezpečeni o anonymitě šetření. Pracovníci personálního oddělení byli po seznámení s výsledky šetření spokojeni a slíbili, že se pokusí zapracovat na drobném zlepšení systému odměňování a motivačního systému. Větší důraz bude pak kladen na informovanost zaměstnanců o možnostech a způsobech odměňování.

Vzhledem k tomu, že oblast odměňování je velmi široká, bylo by možné ji zkoumat i z jiného hlediska. Například ze strany zaměstnavatele, kdy by mohlo být zjišťováno, zda mají klíčoví lidé, zodpovědní za odměňování zaměstnanců, dostatek informací o odměňování, zda se zúčastňují vzdělávacích aktivit týkajících se odměňování apod. Existuje možnost, že se této problematice budu věnovat v některé ze svých dalších prací.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M., 1999. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M., 2002. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-0469-2.

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

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

ARMSTRONG, M., TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2890-2.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., 2009. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, F., 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Computer Press. ISBN 978-80-251-2235-8.

DONNELLY, J., GIBSON J., IVANCEVICH, J., 1997. *Management*. Dotisk 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-7169-422-9.

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V., 2007. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-1300-4.

HARTL, P., HARTLOVÁ, H., 2010. *Velký psychologický slovník*. 4. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-686-5.

JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M., 2013. *Velká kniha o řízení firmy. Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4337-0.

KOCIÁNOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J., 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3823-9.

MIKULÁŠTÍK, M., 2007. *Manažerská psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-1349-7.

NAKONEČNÝ, M., 1997. *Motivace lidského chování*. 3. přeprac. vyd. Praha: Academia. ISBN 80-200-0592-7.

NAKONEČNÝ, M., 2005. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-0577-X (brož.).

NAKONEČNÝ, M., 2014. *Motivace chování*. 3. přeprac. vyd. Triton. ISBN 978-80-7387-830-6.

PORVAZNÍK, J., 2003. *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*. Bratislava: Sprint. ISBN 8089085059.

PLAMÍNEK, J., 2010. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3447-7.

PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R., 2004. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomia. ISBN 80-245-0703-X (brož.).

ŘÍČAN, P., 2010. *Psychologie osobnosti, Obor v pohybu*. 6. dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3133-9.

ŠIKÝŘ, M., 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠVANCARA, J., 2003. *Emoce, motivace, volní procesy*. Studijní příručka k předmětu Obecná psychologie II (prožívání, jednání). Brno: Psychologický ústav FF MU. ISBN 80-86633-11-X.

SEZNAM ZKRATEK

IT - Informační Technologie

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb.....	14
Obrázek 2: Proces motivace	16
Obrázek 3: Motivační typy	18

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví.....	35
Graf 2: Věková skupina	36
Graf 3: Délka pracovního poměru	37
Graf 4: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	38
Graf 5: Spokojenost s finančním ohodnocením.....	39
Graf 6: Důvod nespokojenosti s finančním ohodnocením.....	40
Graf 7: Znalost složek mzdy	41
Graf 8: Vyhovující forma mzdy.....	42
Graf 9: Chybějící benefity	44
Graf 10: Motivace k současné práci	45
Graf 11: Spokojenost s dosavadním systémem benefitů	47
Graf 12: Spokojenost v zaměstnání	48
Graf 13: Nejdůležitější forma motivace.....	49
Graf 14: Setrvání ve společnosti do budoucna	50
Graf 15: Důvod možného odchodu.....	50

Seznam tabulek

Tabulka 1: Pohlaví.....	35
Tabulka 2: Věková skupina	36
Tabulka 3: Délka pracovního poměru	37
Tabulka 4: Nejvyšší dosažené vzdělání	38

Tabulka 5: Spokojenost s finančním ohodnocením	39
Tabulka 6: Znalost složek mzdy	41
Tabulka 7: Vyhovující forma mzdy	42
Tabulka 8: Využívané benefity	43
Tabulka 9: Chybějící benefity	44
Tabulka 10: Motivace k současné práci	45
Tabulka 11: Spokojenost s dosavadním systémem benefitů	47
Tabulka 12: Spokojenost v zaměstnání	48
Tabulka 13: Nejdůležitější forma motivace	49
Tabulka 14: Setrvání ve společnosti do budoucna	50

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník	I
----------------------------	---

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník

Vážení kolegové,

velice rád bych Vás touto cestou poprosil o vyplnění následujícího dotazníku, který se týká odměňování zaměstnanců ve společnosti. Tento dotazník poslouží pouze jako podklad pro vypracování závěrečné bakalářské práce. Je anonymní, a proto Vás prosím o jeho pravdivé vyplnění. Odpověď prosím zakroužkujte.

Děkuji a přeji příjemný den.

Ondřej Papež

1. Jste:

- a) Muž
- b) Žena

2. Do jaké věkové skupiny patříte?

- a) 18 – 30 let
- b) 31 – 45 let
- c) 46 – 60 let
- d) Nad 61 let

3. Jak dlouho již ve společnosti pracujete?

- a) Méně než 1 rok
- b) 1 – 5 let
- c) 6 – 10 let
- d) 11 a více

4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní vzdělání
- b) Středoškolské vzdělání ukončené výučním listem

- c) Středoškolské vzdělání s maturitou
- d) Vyšší odborné vzdělání
- e) Vysokoškolské vzdělání

5. Jste spokojen (a) s výší svého finančního ohodnocení?

- a) Ano
- b) Ne, očekávám více o _____ Kč

6. Znáte složky své mzdy?

- a) Ano
- b) Ne

7. Jaká forma mzdy Vám by Vám nejvíce vyhovovala?

- a) Časová mzda
- b) Úkolová mzda
- c) Podílová mzda (např. % z prodeje)
- d) Mzda za očekávané výsledky
- e) Jiná: _____

8. Které benefity využíváte? (lze vybrat více možností)

- a) Příspěvek na kulturní a sportovní akce
- b) Zvýhodněná podniková půjčka
- c) Příspěvek na dopravu
- d) Příspěvek na penzijní připojištění
- e) Školka
- f) Home Office
- g) Slevy na PHM
- h) Stravenky

9. Postrádáte nějaký benefit?

- a) Ne
- b) Ano, jaký _____

10. Jaká je motivace k Vaší současné práci?

- a) Zajímavá práce
- b) Práce ve Vašem oboru
- c) Dobré finanční ohodnocení
- d) Blízko bydliště
- e) Dobrý pracovní kolektiv
- f) Jiné: _____

11. Vyhovuje Vám dosavadní systém odměňování?

- a) Ano
- b) Ne

12. Jste v práci celkově spokojen?

- a) Velmi spokojen
- b) Spokojen
- c) Nespokojen
- d) Velmi nespokojen

13. Co Vás v zaměstnání motivuje nejvíce?

- a) Výše mzdy
- b) Nefinanční ohodnocení
- c) Nevím

14. Chcete v této společnosti setrvat do budoucna?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nepřemýšlel jsem o tom

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Ondřej Papež

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Odměňování zaměstnanců ve společnosti XY

Rok: 2019

Počet stran textu bez příloh: 54

Celkový počet stran příloh: 3

Počet titulů českých použitých zdrojů: 23

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: Ing. Magda Neuwirthová, Ph.D.