

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Motivace a odměňování zaměstnanců

Diplomová práce

Autor: Bc. Lucie Koutníková
Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: doc. Ing. Hana Mohelská, Ph.D.

Hradec Králové

duben 2018

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 15. 4. 2018

.....
Lucie Koutníková

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí mé práce, paní doc. Ing. Haně Mohelské, Ph.D., za cenné připomínky a odborné rady k mé diplomové práci. Zároveň bych chtěla poděkovat všem, kteří byli ochotni vyplnit dotazník, který je součástí práce. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině za jejich podporu.

Anotace

Název předkládané diplomové práce napovídá, že se zabývá motivací a odměňováním zaměstnanců, a to z hlediska teoretického, tak i praktického.

Práce začíná výkladem o podniku a podnikání, o problematice řízení lidských zdrojů, motivaci a odměňování zaměstnanců, informačních systémech, funkcích a cílech, přibližuje formy a metody, kterými lze ovlivnit zaměstnance, popisuje dostupné zaměstnanecké benefity, seznámí nás s právy a povinnostmi zaměstnanců a zaměstnavatelů.

Neméně důležitými kapitolami je i výklad o motivaci, ve kterých jsou vysvětleny nejen základní pojmy, ale popisují i motivační teorie od uznávaných psychologů. Následuje kapitola o odměňování, které je nejdůležitější součástí podniků a zásadním způsobem ovlivňuje výkon každého zaměstnance.

Aplikační část je zaměřena na konkrétní společnost, kde je proveden výzkum a následná analýza. Samotný výzkum probíhal formou dotazníkového šetření. Výstupy z dotazníku jsou zhodnoceny a shrnuty do doporučení, jak a co je pro zaměstnance z jejich pohledu motivující. Analýza a následná doporučení se zaměřují především na zamezení hrozící fluktuace a též zvýšení spokojenosti a loajality zaměstnanců, což má přispět k lepší prosperitě firmy. Získané poznatky jsou shrnuty v závěrečné části.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, odměňování, mzda, zaměstnanecké benefity, motivace

Annotation

Title: Employee motivation and remuneration

The title of the submitted diploma thesis suggests that it relates to motivation and remuneration of employees both from the theoretical and practical points of view. The work begins with an insight into business and entrepreneurship, human resource management, motivation and reward system, information systems, functions and goals, then describes the forms and methods by which employees can be influenced, and finally describes possible employee benefits, it serves as it informs about the rights and obligations of both employees and employers.

Equally important chapter is the explanation of motivation which not only discusses the basic concepts, but also explains the motivation theory by recognized psychologists. This is followed by a chapter concerning with payroll, which forms the most important part in businesses and has major impact on the performance of each employee. The practical part focuses on a particular company where research and analysis are carried out. The research itself was conducted by means of a questionnaire survey. The outcomes of the questionnaire are reviewed and summarized in the recommendations on how and what motivates employees from their point of view. The analysis and subsequent recommendations are aimed primarily at avoiding the risk of fluctuations, as well as increasing the satisfaction and loyalty of employees which should contribute to the improvement of the company's prosperity. The findings are summarized in the final part.

Keywords

Human resources management, remuneration, wages, employee benefits, motivation

Obsah

1	Úvod	1
2	Cíl práce a metodika.....	2
2.1	Cíl práce.....	2
2.2	Metodika práce.....	2
3	Podnik, podnikání.....	3
4	Řízení lidských zdrojů.....	4
4.1	Analýza potřeb lidských zdrojů	5
4.2	Práva a povinnosti zaměstnavatelů a zaměstnanců	6
5	Informační systém.....	8
5.1	Obecné informace.....	8
5.2	Manažerský informační systém – MIS.....	9
6	Motivace	10
6.1	Motivace a stimulace.....	10
6.2	Důležitost motivace	11
6.2.1	Motivační teorie.....	12
6.3	Etický a společenský kontext motivace	17
7	Odměňování.....	18
7.1	Zpětná vazba	19
7.2	Zásady účinného odměňování.....	20
7.3	Cíle a funkce odměňování	22
7.4	Plat a mzda.....	23
7.5	Mzdové formy	23
7.5.1	Časová mzda.....	24
7.5.2	Úkolová mzda	24
7.5.3	Podílová mzda	24
7.6	Zaměstnanecké benefity.....	25

7.6.1	Zdanění benefitů.....	27
7.7	Nepeněžní odměny	29
7.7.1	Doprava do zaměstnání	29
7.7.2	Prodloužená dovolená, sick days	30
7.7.3	Používání majetku zaměstnavatele i pro soukromé účely zaměstnance	30
7.7.4	Odběr zboží a služeb zaměstnavatele za nižší cenu.....	30
8	Aplikační část.....	31
8.1	Cíle výzkumu	31
8.2	Metodika výzkumu.....	31
8.3	Výzkumné otázky	34
8.4	Základní informace o společnosti	35
8.4.1	Fakta o provozovně	36
8.5	Analýza dat.....	38
8.5.1	Výsledky identifikačních otázek.....	38
8.5.2	Výsledky otázek k problematice motivace a odměňování zaměstnanců	44
8.6	Vyhodnocení.....	56
9	Shrnutí výsledků	57
10	Závěry a doporučení	61
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	63
	SEZNAM OBRÁZKŮ	69
	SEZNAM TABULEK.....	70
	SEZNAM GRAFŮ	71
	SEZNAM PŘÍLOH.....	72
	PŘÍLOHY.....	73

1 Úvod

Strategické řízení firmy úzce souvisí s lidskými zdroji, které se neustále vyvíjejí, a proto je třeba jim věnovat dostatečnou pozornost. Motivace a odměňování zaměstnanců je součástí personální činnosti každé společnosti.

Zaměstnanec, který je ve svém zaměstnání spokojen může odvádět kvalitní práci.

V současné době se pracovní trh potýká s „problémem“ velkého počtu volných pracovních míst a s tím spojenou nízkou nezaměstnaností. Dlouhodobá nezaměstnanost byla na konci roku 2017 nejnižší od roku 1997. Právě v této době, si zaměstnanci mnohem více kladou otázky a uvědomují si, jaké mají postavení na svém pracovišti, jak jsou odměňováni za vykonanou práci, zda jsou v zaměstnání dostatečně motivováni a jestli je práce naplňuje a uspokojuje. Proč právě nyní? Z důvodu nízké nezaměstnanosti je vysoká poptávka po zaměstnancích a firmy se tak předhánějí v nabízených odměnách a benefitech, aby si udržely stávající zaměstnance a případně se jim podařilo získat zaměstnance nové.

Motivačních prvků existuje celá řada ... jen je ve firmě prosadit a využívat! Některé jsou spojeny s nulovými nebo téměř zanedbatelnými finančními náklady. Zajímat se skutečně o své zaměstnance či pochválit je za kvalitně odvedenou práci stojí jen chvilku času, ale zaměstnanci to ocení. Samozřejmě jen pochvala a zájem nestačí, je třeba udělat více. Ideálně kombinovat hmotné i nehmotné motivační prvky. Způsob motivace a systém odměňování má vliv nejen na současný, ale také na budoucí výkon pracovníka.

Správně fungující systém motivace a odměňování ve firmě je nezaměnitelný. Ačkoli má každý jiná přání a potřeby, všichni chtějí dosáhnout jisté životní úrovně a jistoty.

Navazuje aplikační část práce, ve které jsou zjišťovány informace formou standardizovaného dotazníku, získané výsledky jsou porovnány a vyhodnoceny.

V závěru práce dochází ke zhodnocení stávajícího systému odměňování ve společnosti, a s ním související způsoby motivace zaměstnanců.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je popsat a zhodnotit stávající systém odměňování ve společnosti, a s ním související způsoby motivace zaměstnanců. Motivace zaměstnanců je důležitým faktorem, který ovlivňuje nejen chod firmy, ale i celkovou náladu, která ve firmě panuje. Cílem práce je rovněž na základě získaných informací navrhnout konkrétní úpravu konceptu odměňování. Respektive dosažení spokojenosti v oblasti odměňování a motivace jak na straně zaměstnance, tak zaměstnavatele.

2.2 Metodika práce

Práce je rozdělena na část teoretickou a aplikační. V teoretické části jsou objasněny základní pojmy systému odměňování, mzdové formy a zaměstnanecké výhody používané v praxi. Dále je zde popsán rozdíl mezi motivací a stimulací zaměstnanců.

Metodika práce je složena ze dvou základních oblastí. Nejprve je provedena analýza sekundárních zdrojů, po které následuje aplikační část – výzkumné otázky. Zvolenou technikou výzkumu je dotazování.

Dotazníkové šetření je vybráno z následujících důvodů: má nízké finanční náklady, možnost získat odpovědi jak elektronickou, tak písemnou formou, anonymita respondentů, která předpokládá pravdivost odpovědí dotazovaných respondentů a zároveň to, že respondent není ovlivněn tazatelem. Vyhodnocením dotazníků dojde k ověření výzkumných otázek, které byly na začátku práce stanoveny. Stanovení výzkumných otázek je uvedeno v kapitole č. 8, Aplikační část.

3 Podnik, podnikání

Každý podnik má své poslání neboli důvod, proč vlastně vznikl a proč existuje. Vedení podniku stanoví cíle, krátkodobé i dlouhodobé, kterých chce dosáhnout. Vhodné je sestavit si plán, jak stanovených cílů dosáhnout a určit strategii podniku. *„Lidský kapitál je tvořen souborem znalostí, dovedností a schopností jednotlivých pracovníků organizace a je vázán na individualitu každého pracovníka. Jeho složky sídlí v lidech, z organizace odchází spolu s nimi. Lidský kapitál přispívá k prosazení konkrétních inovačních záměrů tím, že usnadňuje implementaci nových procesů, které jsou kritické pro realizaci změn (vyvolaných pojetím inovačního řešení) v orientaci podnikatelské strategie organizace“* [1].

Existují strategické situační analýzy – např. SWOT, STEP, BSC, které managementu pomohou zjistit, jak si podnik vede.

Podnik je místem, ve kterém probíhá výroba nebo dochází k poskytování služeb.

Podnikáním je pak označována soustavná činnost, prováděná podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost, a to za účelem dosažení zisku. Podnikatel, ve většině případů, potřebuje ke svému podnikání zaměstnance.

Existují různé formy podnikání, podnikání fyzických osob nebo právnických osob v podobě obchodních společností (např. společnost s ručením omezením či akciová společnost).

Management ve firmě plní několik funkcí, patří sem: plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a jejich kontrola.

4 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je základní a nejdůležitější součástí organizace. Jakmile právě ŘLZ nefunguje, okamžitě se to na organizaci projeví, proto se musí o tuto oblast vedoucí pracovník neustále zajímat a intenzivně starat.

Management je odpovědný za rozvoj celé organizace, proto musí vědět, jakým směrem se má ubírat. Schopný manažer by měl mít vizi, vědět přibližně čeho a jak, chce dosáhnout.

Řídit organizaci znamená dosahovat předem stanovených cílů pomocí či prostřednictvím ostatních. Patří sem schopnost získat a udržet si kvalitní zaměstnance, vzdělávat je a zvyšovat jejich výkonnost, posilovat jejich motivaci a loajalitu, zlepšovat pracovní podmínky na pracovišti a budovat mezilidské vztahy [2].

„Schopnost manažerů dosahovat stanovených cílů závisí na dvou základních předpokladech: Za prvé, jak zvládají odbornou dimenzi své funkce, za druhé, jak zvládají dimenzi lidskou či personální. Odborná dimenze zahrnuje rozhodování o pracovních postupech, organizaci práce, využívání zdrojů či strategii organizace a jejích úseků. Personální rozměr managementu zahrnuje řízení lidí, kteří tyto postupy a strategie vykonávají, a to jednotlivců i skupin“ [3].

Člověk v managementu potřebuje mít k řízení lidí nejen dostatečné znalosti a dovednosti, ale měla by to být i osobnost, kterou budou ostatní respektovat. Musí zastat několik manažerských funkcí, a zároveň vykonávat své (manažerské) úkoly. Mezi manažerské funkce patří plánování lidských zdrojů, získávání a výběr pracovníků, rozmisťování pracovníků na jednotlivé pracovní pozice, jejich vzdělávání, hodnocení a v neposlední řadě také motivace pracovníků.

Při řízení lidských zdrojů hraje důležitou roli vedoucí – jeho sociální a komunikační schopnosti, mezi které patří empatie, asertivita, schopnost řešení problémů, vytváření zdravé sítě sociálních vztahů, schopnost čelit sociálnímu tlaku, schopnost sebereflexe, dovednost rozhodování, působit důvěryhodně, přesvědčivě komunikovat, být nekonfliktní a vycházet s různými typy lidí, být jim oporou, pomáhat jim a učit je [4].

Vedoucí musí mít skutečný zájem o své podřízené, jestliže zájem pouze předstírá, tak většinou netrvá dlouho a podřízení na to přijdou, respektive to vycítí a vidí. Získat poté zpět jejich důvěru se stává velmi náročné. O mezilidské vztahy se musí dlouhodobě pečovat.

Vedoucí má zastat roli demokratického motivujícího koordinátora (vnímá potřeby členů týmu a zároveň využívá jejich potenciálu) a autoritativního energického formovače (silně orientovaný na výsledek, prosazuje své řešení) [5].

Moderní zaměstnávání, tedy vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je založen na tzv. nepoctivém rozhovoru. *„Zaměstnavatelé mluví o retenci a době, na kterou vás zaměstnávají, v mlhavých pojmech: jejich cílem je udržet si „dobré“ zaměstnance a časové období je ... neurčité. Tato mlhavost ve skutečnosti ničí důvěru – firma žádá zaměstnance, aby se jí zavázali, aniž by se ona na oplátku zavazovala jim.“* Zaměstnanci tak jsou ve střehu a jsou připraveni opustit loď, kdykoliv se nabídne nová a lepší příležitost, v tu chvíli jde loajalita stranou. Z toho vyplývá, že kvalitní pracovníci odcházejí [6].

Řízení pracovníků je náročné, ale pro správné fungování organizace se jedná o nezbytnou činnost, která se nesmí podcenit.

„Úspěšnost firmy je ovlivněna kvalitou jejích lidí. Firma může být jen tak efektivní, jak jsou efektivní lidé, kteří v ní pracují“ [7].

4.1 Analýza potřeb lidských zdrojů

Ve firmě je třeba naplánovat potřeby pracovníků, aby odpovídal jejich počet a také kvalifikační struktura. Plánuje se podle předpokládaného vývoje na trhu. Při potřebě pracovních sil si firma vybírá ze zdrojů vnitřních a vnějších, pozitiva i negativa se nachází u obou variant. Analýzou pracovních pozic zjistíme, zda má firma pracovníků dostatek nebo naopak. Výstupem analýzy může být popis pracovního místa, kde se uvedou pracovní úkoly, povinnosti a pravomoci, ale také zjištění vedoucí ke snížení počtu pracovníků.

4.2 Práva a povinnosti zaměstnavatelů a zaměstnanců

Práva a povinnosti zaměstnavatelů a zaměstnanců upravuje nejenom zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb.), ale také pracovní smlouva případně kolektivní dohoda [8].

Níže jsou uvedeny pouze některé body z uvedeného zákona.

§ 106 Práva a povinnosti zaměstnance

A) Práva zaměstnance

- Zaměstnanec má právo na zajištění BOZP
- Zaměstnanec je oprávněn odmítnout výkon práce bezprostředně a závažným způsobem ohrožující život či zdraví
- Výše mzdy musí být minimálně ve výši minimální mzdy (k 1. 1. 2018 je 12 200 Kč za měsíc)
- Má nárok na dovolenou (ze zákona je stanoveno 20 dní/rok), stravné či cestovní náhrady
- Získat dostatek informací a zároveň projednávat problémy související s pracovním výkonem

B) Povinnosti zaměstnance

- Vykonávat práci podle pracovní smlouvy a pokynů zaměstnavatele v pracovní době
- Dodržovat pracovní kázeň
- Plnit pracovní úkoly kvalitně a včas
- Řádně hospodařit s prostředky svěřenými zaměstnavatelem a střežit a ochraňovat majetek zaměstnavatele před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím

§ 103—105 Práva a povinnosti zaměstnavatele

A) Práva zaměstnavatele

- Vydat vnitřní předpis za účelem přizpůsobení pravidel vnitřním podmínkám společnosti

- Určit množství požadované práce a pracovní tempo, není - li sjednáno v kolektivní smlouvě
- Vyžadovat po zaměstnanci náhradu škody, kterou mu zaměstnanec způsobil zaviněným porušením povinností při plnění pracovních úkolů

B) Povinnosti zaměstnavatele

- Přidělovat zaměstnanci práci sjednanou v pracovní smlouvě
- Platit za vykonanou práci mzdu (organizace soukromé povahy) a plat (zaměstnavatelem je stát, příspěvková organizace, státní fond, obec, kraj, školská právnická osoba zřízená MŠMT)
- Vytvářet podmínky pro plnění pracovních úkolů (aby zaměstnanec mohl své pracovní úkoly úspěšně plnit)
- Dodržovat ostatní pracovní podmínky stanovené právními předpisy, smlouvou nebo stanovené vnitřním předpisem

5 Informační systém

Informační systémy jsou součástí každého podniku, firmy či organizace, jsou efektivním nástrojem, slouží ke zpracování různých firemních agend, zpracování velkého množství informací a zajišťuje bezpečné uložení dat.

Definice pojmu informační systém je dohledatelná v různých podobách, neboť se v dostupných zdrojích vyskytuje ve velkém množství.

Níže jsou uvedeny dvě varianty, jak lze informační systém chápat a co si pod ním představit.

„Informační systém je soubor lidí, technických prostředků a metod (programů), zabezpečujících sběr, přenos, zpracování, uchování dat, za účelem prezentace informací pro potřeby uživatelů činných v systémech řízení“ [9].

Informační systémy podporují všechny důležité podnikové funkce, jakými jsou například finance, personalistika, plánování, prodej, nákup či logistika. Informační systém musí umět držet krok s businessem a jeho potřebami, například s požadavky na podporu efektivnosti nebo inovacemi podnikových procesů [10].

5.1 Obecné informace

Rozvoj telekomunikací a internetu pomohl tomu, že je možné propojovat podniky nejenom v rámci jedné země, ale také na mezinárodní úrovni. Nadnárodní společnosti často používají jednotný informační systém [11].

Komplexní informační systém ERP (Enterprise Resource Planning) je často označován jádrem podnikového informačního systému. Neboť se jedná o komplexní způsob řízení a plánování veškerých zdrojů spojených s celou organizací.

Jedná se o systém, s jehož pomocí jsme schopni řešit klíčové podnikové procesy a to na všech úrovních podnikové architektury.

Podnik je potřeba efektivně řídit a informační systémy tomu napomáhají. Díky nim je možné provádět různé analýzy výroby, prodeje a připravovat reporty, podle kterých může management rozhodovat.

Charakteristiky, na které je vhodné se při výběru systému zaměřit:

- rychlost zpracování
- grafické zpracování (prezentační úroveň)
- bezpečnost (např. šifrování)
- aktuálnost (soulad s platnou legislativou)

Informační systém je tvořen:

- technickými prostředky, kam patří hardware a software
- daty, která tvoří obsah systému
- lidmi, což jsou uživatelé systému
- pravidly, která je nutné dodržovat (legislativa, normy)

Kvalita dat a informací uvnitř systému je klíčová, aby mohl informační systém správně fungovat.

5.2 Manažerský informační systém – MIS

Manažerský informační systém poskytuje souhrnné údaje o firmě, které jsou určeny pro potřeby managementu k řízení a rozhodování. Výstupy z těchto systémů slouží především pracovníkům středního a vyššího podnikového managementu.

Technologie se neustále vyvíjí. Čím dál více se snaží vyhovět požadavkům klientů, kteří jsou také stále náročnější. Zároveň se řeší, jak zpracovávat čím dál větší množství dat a jeho ukládání.

6 Motivace

Co je vlastně motivace? Motiv je důvod něco udělat.

„Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování. Slovem motivace se obvykle označuje jak proces, tak jeho výsledek – tedy skutečnost, že se něco děje (někdo na někoho nějak působí), stejně jako fakt, že něco existuje (konkrétně onen zmíněný pozitivní přístup)“ [12].

6.1 Motivace a stimulace

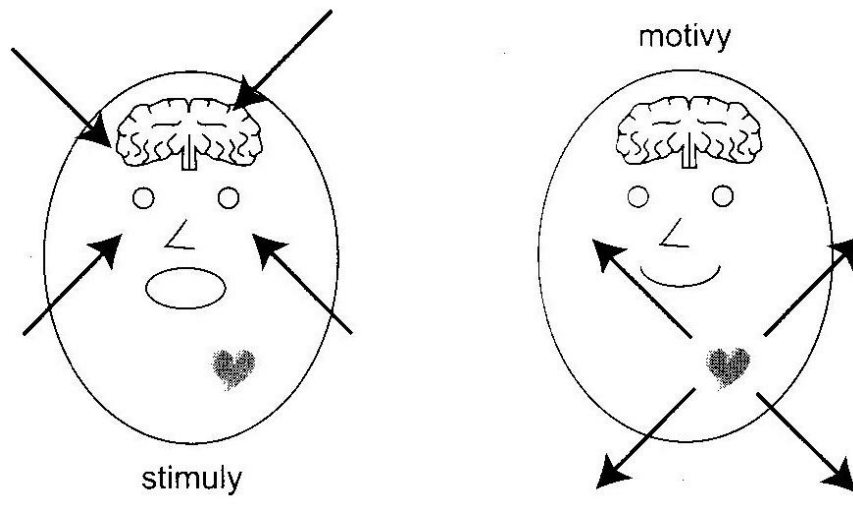
Lidské chování může být ovlivněno vnějšími podněty (stimuly), nebo vnitřními pohnutky (motivy). Jestliže je chuť něco udělat způsobena stimuly, jedná se o stimulaci. Pokud chuť „jde z člověka“, jedná se o motivaci [13].

Jak motivace, tak stimulace má své výhody i nevýhody. Aby bylo možné člověka správně motivovat, je důležité ho znát a skutečně se o něj zajímat. Také budování vzájemného vztahu hraje u motivace důležitou roli. Správně motivovat, je běh na dlouhou trať, což není ani rychlá, ale ani jednoduchá cesta.

Na každého člověka může najednou působit více motivů zároveň. Motivy mohou být orientované stejným nebo opačným směrem, proto se vzájemně posilují nebo naopak oslabují [14].

Za to stimulace je jednodušší. Člověku je poskytnut, pro něj atraktivní benefit, a proto vykonává činnost, která je požadována. Jakmile již nejsou benefity poskytovány, člověk přestane s požadovanou činností.

Na následujícím obrázku je vidět rozdíl mezi motivací a stimulací.



Obrázek 1: Stimulace versus motivace

Zdroj: PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 16. ISBN 978-80-247-5515-1.

Záleží na vedoucím pracovníkovi, kterou cestu si vybere. Vhodná je kombinace obou, tedy motivace i stimulace.

6.2 Důležitost motivace

Motivace je lidským hnacím motorem. Činnosti, které jsou prováděny s chutí, jsou provedeny kvalitněji a rychleji. Samozřejmě zaměstnanci, kteří svoji práci vykonávají s pozitivním přístupem, jsou pro firmu lepší.

Existuje také psychologie pozitivní motivace, tzv. psychologie „tady a teď“.

Firma musí tzv. přiložit ruku k dílu, což znamená, že se aktivně zajímá o to, co je třeba udělat či změnit, aby byl výkon zaměstnanců dlouhodobě na vysoké úrovni. Pro zaměstnance je mezi důležitými faktory motivace jak samotná práce, tak i vedoucí pracovníci, stimuly, odměny a pracovní podmínky. Každý přikládá jednotlivým faktorům jinou váhu a též spektrum faktorů je individuální záležitostí [15].

Důležité je si uvědomit, že lidé stráví třetinu dospělého života v zaměstnání. Znamená to tedy, že v práci vyžadují „vzájemnou interakci“, což zahrnuje organizační kulturu, kvalitu kolegů i práce. Jedná se o propojení vlastního životního stylu s pracovní motivací [16].

6.2.1 Motivační teorie

Motivace na pracovišti je jedna z hlavních obav, kterým čelí manažeři, když se snaží zlepšovat výkony svých zaměstnanců. Aby bylo dosaženo efektivní motivace na pracovišti, musí být zaměstnanci skutečně motivováni. To znamená, že musí být vynaložen čas a úsilí, aby bylo zjištěno, o co zaměstnanci stojí [17].

Hierarchické třídění potřeb, jehož autorem je americký psycholog Abraham Maslow a Herzbergova dvoufaktorová teorie patří mezi motivační teorie univerzální, které působí na většinu zaměstnanců. Další méně známé teorie jsou například McGregorova teorie XY a Adamsova teorie spravedlnosti [18].

6.2.1.1 Maslowova teorie potřeb

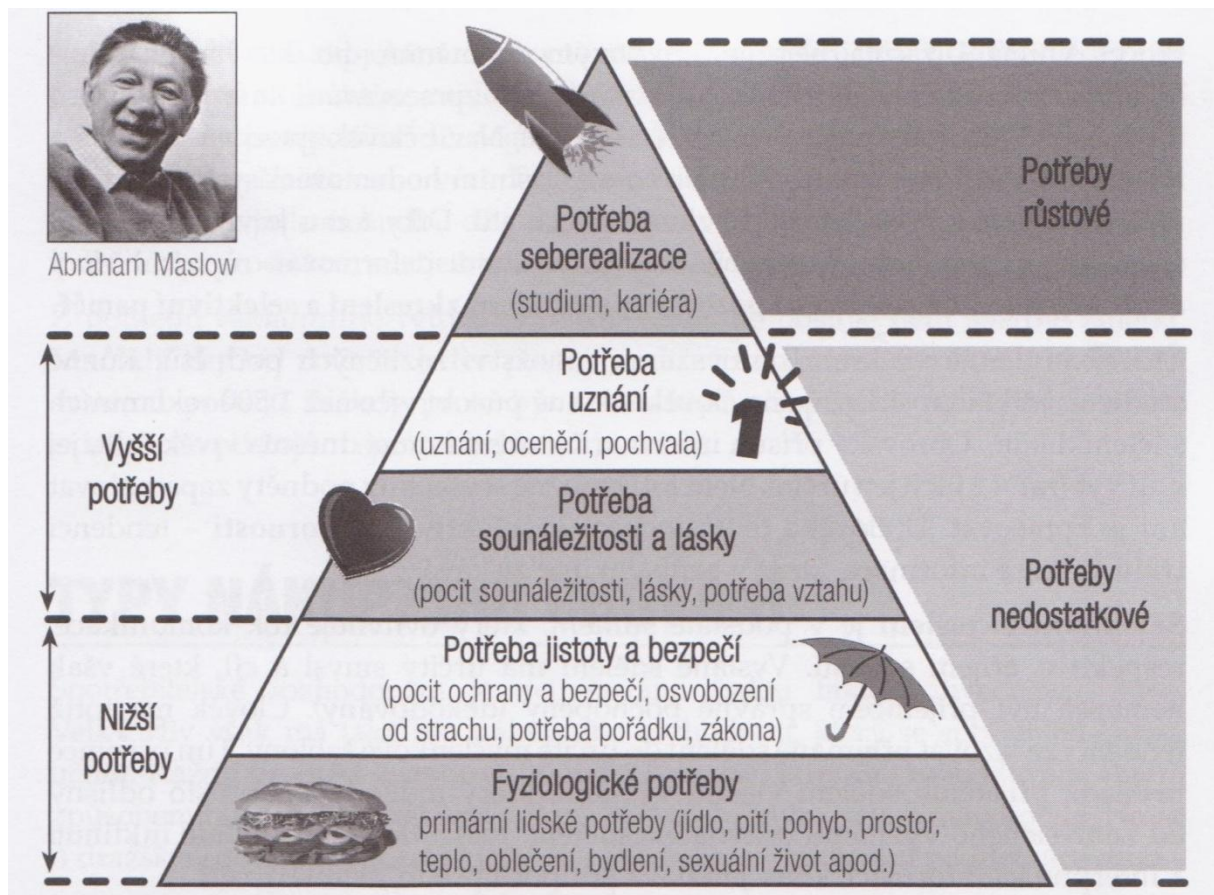
Maslowova pyramida byla sestavena v roce 1943.

Teorie lidských potřeb podle Abrahama Maslowa udává, že lidské potřeby jsou seřazeny hierarchicky podle důležitosti. Nejdříve je nutné uspokojit potřeby nižší úrovně, které jsou životně nejdůležitější. Maslow vychází z předpokladu, že nejdříve je potřeba uspokojit základní životně důležité potřeby a teprve poté může následovat uspokojování vyšších potřeb člověka. Je-li potřeba uspokojena, neslouží již jako motivace, a proto se motivace posune na následující příčku pyramidy.

Jak konkrétně práce uspokojuje jednotlivé potřeby?

- Potřeby fyziologické: podmínky přežití, uspokojuje je mzda za práci
- Potřeby jistoty: pracovní podmínky
- Potřeby sociální: vztahy na pracovišti
- Potřeby uznání: ocenění, respekt ostatních

- Potřeby seberealizace: získávání nových zkušeností, řešení problémů, být kreativní



Obrázek 2: Maslowova pyramida hierarchie potřeb

Zdroj: POSPÍŠIL, Jan a Lucie Sára ZÁVODNÁ. *Jak na reklamu: Praktický průvodce světem reklamy.*

1. vydání. Kralice na Hané: Computer Media, 2012, s. 57. ISBN 978-80-7402-115-2.

Hierarchické uspokojování potřeb neplatí pro každého, někteří lidé například nemají potřebu seberealizace. Každý je jiný, přesto je teorie platná, neboť platí na větší část populace.

6.2.1.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Dvoufaktorová motivační teorie byla sestavena v roce 1959, autorem je Frederick Herzberg.

Faktory jsou členěny podle toho, zda vyvolávají spokojenost či nespokojenost:

- **Hygienické faktory** (nespokojenost): nemají motivační účinek, ale jestliže schází, mohou demotivovat
např.: zhoršené vztahy na pracovišti, špatná organizace práce, nevyplacená mzda
- **Motivátory** (spokojenost): povzbudí zaměstnance, zaměstnanci pracují s vyšším nasazením
např.: profesní růst, uznání, větší odpovědnost

Faktory hygieny a údržby	Motivátory
<ul style="list-style-type: none"> • Mezilidské vztahy na pracovišti i v pracovním kolektivu • Formy kontroly a řízení práce v pracovním kolektivu i v organizaci • Plat a finanční odměny za vykonávanou práci • Politika vztahu k zaměstnancům a interní předpisy, vymezující chování lidí • Pracovní jistoty • Ergonomické podmínky a stav pracovního prostředí • Statut pracovníka • Vztahy podřízený – nadřízený 	<ul style="list-style-type: none"> • Možnost osobního rozvoje, získávání nových znalostí a dovedností • Odpovědnost za provádění významných pracovních činností • Osobní výhody spojené s výkonem práce • Povýšení (pracovní kariéra), spojené se zvýšením statutu v organizaci • Práce samotná, možnost úplné seberealizace vlastních schopností jejím prováděním • Úspěch a uznání, spojené s vnějšími odměnami povzbuzujícími ego pracovníka • Zajímavá práce, nabízející uplatnění tvůrčích schopností při vzniku inovací

Obrázek 3: Konkrétní faktory hygieny a údržby a motivátory

Zdroj: MOHELSKÁ, Hana a Zbyněk PITRA. *Manažerské metody*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2012, s. 193. ISBN 978-80-7431-092-8.

Závěry, které vyplývají z Herzbergovy teorie, jsou následující. Nespokojené zaměstnance lze obtížně motivovat, a jestliže se to nakonec podaří, firma musí vynaložit více nákladů, neboť je to dražší. Chceme-li je motivovat, musíme nejprve jejich nespokojenost

odstranit. A i když se podaří odstranit nespokojenost zaměstnanců, nemusí to vést k jejich motivaci [19].

„Řada organizací intuitivně věří, že přestanou-li být jejich zaměstnanci nespokojení, budou i motivováni. Zvyšují proto jejich základní mzdy, nabízejí nejrůznější výhody, vytvářejí příjemné pracovní prostředí apod. a domnívají se, že jejich zaměstnanci budou v důsledku toho pracovat s vyšším úsilím či odpovědností. Navzdory své snaze však zjišťují, že jejich motivace neroste. A to přesto, že jejich spokojenost i pracovní stabilita se zvyšuje. Důvodem je, že vyšší základní mzdy, pestřejší benefity či příjemnější pracovní prostředí včetně vztahů na pracovišti samy o sobě k vyšší motivaci nevedou. Scházejí-li pracovníkům motivátory, není pro ně práce „věcí srdce“, ale jen příležitostí k výdělku“ [20].

6.2.1.3 McGregorova teorie XY

S touto teorií přišel v roce 1960 profesor managementu z USA Douglas McGregor.

Teorie rozděluje pracovníky a manažery ve společnosti do dvou skupin. U manažerů se sleduje to, jak své podřízené korigují a vedou. U podřízených se pozoruje jejich chování [21].

A) Charakter zaměstnance společnosti odpovídající teorii X:

- Zaměstnanec nerad pracuje a vyhýbá se práci
- Motivace zaměstnanců je založena na donucovacích faktorech pomocí vnějších stimulů (tresty, odměny)
- Práce zaměstnanců musí být kontrolována
- Zaměstnanci nechtějí přebrat odpovědnost, nejsou v práci ambiciózní
- Zaměstnanci jsou raději řízeni a vedeni, aby nemuseli mít odpovědnost
- Zaměstnanci mají negativní vztah ke změnám
- Zaměstnancům se nedá příliš důvěřovat

B) Charakter zaměstnance společnosti odpovídající teorii Y:

- Pro zaměstnance je práce stejně přirozenou aktivitou jako zábava či odpočinek

- Zaměstnanec je samostatný, nese odpovědnost a také ji aktivně vyhledává
- Zaměstnanec se plně ztotožňuje s cíli organizace, je také k firmě loajální
- Zaměstnanec má dostatek sebekázně, je ctižádostivý
- Zaměstnanec má inovační přístup k řešení svěřených úkolů
- Zaměstnanci se dá důvěřovat

Lidí, kteří by byli pouze jedním typem, tzn. čistým X nebo čistým Y, existuje velmi malé množství. U většiny lidí převažuje jedna z teorií a občas se v jeho chování objeví i druhá teorie.

Ve společnosti by měli pracovat především lidé, kteří spadají do teorie Y. Společnost má vytvořit vhodné pracovní prostředí a podmínky, aby zaměstnanci byli spokojeni a odváděli kvalitně svoji práci.

Autor teorie Douglas McGregor byl zastáncem teorie Y. Pokud by se měl k jedné z uvedených teorií přiklonit např. Abraham Maslow, zvolil by si rovněž teorii Y, neboť jejím charakteristickým rysem je seberealizace člověka.

6.2.1.4 Adamsova teorie spravedlnosti

V roce 1965 s teorií přišel John Stacey Adams.

Teorie spravedlnosti je založena na tom, že motivace člověka je ovlivněna pocitem spravedlnosti v těchto rovinách [22]:

- podle srovnatelných měřítek je odměna ve vztahu k odvedenému výkonu adekvátní, tzn. spravedlivá
- je adekvátní i vůči ostatním kolegům v práci, tzn. spravedlivá

Pocit spravedlnosti je při práci velmi důležitý, zaměstnanec musí vědět, že si ho firma cení a vidí, co pro firmu dělá. Vedoucí pracovník musí být při udělování odměn objektivní, v tuto chvíli musí jít osobní vztahy stranou.

6.3 Etický a společenský kontext motivace

Existují zásady, které mají být dodržovány. Jestliže tomu tak není, zaměstnanci jsou nespokojeni.

První zásadou je **jednání v zájmu motivovaného**. Člověk má být především motivován, nemá docházet k manipulaci. Každý je jiný, proto je ke každému zvolen odlišný přístup – zvolená komunikace.

Druhou zásadou je **odmítání násilí vůči komukoliv**. Vhodné je držet se hesla: „Nedělej ostatním to, co nechceš, aby oni dělali Tobě!“ Zároveň násilí má být nepřípustné v jakékoliv formě i v jiných odvětvích. *„Motivujeme právě proto, že motivace je alternativou k různým formám násilí od jemného psychologického nátlaku přes drsné vydírání až po fyzické napadání“* [23].

Třetí zásadou je **podpora vzniku synergického efektu**. Týmová spolupráce ve firmách je podporována. Neboť výsledku bude dříve či lépe dosaženo, jestliže na tom bude tým pracovat společně. Pokud by na daném úkolu pracoval každý sám, bude to trvat delší dobu. Symbolicky to lze zapsat „ $1+1>2$ “.

7 Odměňování

Pojem odměňování je celkem široký, patří sem více položek ohodnocení než jenom mzda nebo plat, ale také další peněžní a nepeněžní odměny.

Systém odměňování se ve firmách stále vyvíjí, je třeba se zaměřit hlavně na budoucnost, ale o minulost se zajímat a poučit se z případných chyb či nedostatků.

„Z ekonomického hlediska vyjadřuje odměna za práci cenu práce a je hlavním důvodem, proč zaměstnanec dává svoji pracovní sílu k dispozici zaměstnavateli (prodává ji). Z právního hlediska je odměna za práci základním pracovněprávním právem (nárokem) zaměstnance a její poskytování je základní povinností zaměstnavatele a obsahem pracovního závazku“ [24].

Jestliže firma chce zachovat efektivitu motivování pracovníků, je nezbytné vymezit podmínky pro odměňování. Zároveň musí být stanoveny standardy hodnocení pracovní výkonnosti předem a v celé firmě shodně. Tím je zajištěno, že ve vnitřním prostředí firmy dojde ke konsensu o způsobech, metodách i zásadách ve všech pracovních kolektivech. Při tvorbě zásad fungování systému odměňování v organizaci nesmí být opomenut aspekt zvyšování pracovní výkonnosti – na podporu dalšího zvyšování profesních kompetencí každého pracovníka [25].

Každá firma je trochu jiná a to by měla zohlednit a myslet na to při tvorbě mzdového předpisu a nabízených benefitů pro své zaměstnance. V průběhu fungování firmy je potřeba také průběžná aktualizace úrovně mezd, platů i benefitů tak, aby zaměstnanci byli odměňování odpovídající částkou a aktuálními, atraktivními benefity, o které budou mít zájem.

Stimulační systém odměňování poskytne firmě konkurenční výhodu na trhu práce. Též dochází ke zlepšování jména firmy. Oblast odměňování je náročná, neboť se musí neustále sledovat trendy, požadavky generací se mění [26].

Systém odměňování je potřeba řádně promyslet, neboť by měl být sestaven tak, aby co nejvíce odpovídal podmínkám dané organizace, zároveň jejím potřebám

a potřebám zaměstnanců. Samozřejmě se musí pravidelně aktualizovat – záleží na aktuální situaci na trhu práce, ale i na výši minimální mzdy a na dalších aspektech.

Ten, kdo tvoří a zodpovídá za systém odměňování ve firmě, by si měl odpovědět na následující otázky, které mu mají pomoci [27]:

- Jaká bude struktura mzdy či platu? Jakou část celkové odměny bude tvořit pevná a pohyblivá složka? Jak často bude vyplácena pohyblivá složka?
- Jaký bude předpokládaný růst mzdy/platu?
- Jak platí za stejnou práci jiné organizace v okolí? Porovnat to.
- Jakou podobu bude mít ve firmě nefinanční odměňování? Pro koho bude určeno? Jak často a v jaké výši bude poskytováno?

Při odměňování proti sobě stojí dvě strany a to: organizace a zaměstnanci. Každá skupina má jiné požadavky, kterých chce dosáhnout.

- **Zaměstnanci** – požadují co největší odměnu za práci.

Nejdůležitějším bodem, kterého chtějí zaměstnanci dosáhnout, je uspokojení potřeb. Zaměstnanci potřebují uspokojit nejen potřeby své, ale potřeby celé své rodiny. Maslowova pyramida znázorňuje kompletní přehled, čeho chtějí lidé dosáhnout.

- **Organizace** – mít co nejmenší náklady na zaměstnance a zároveň, aby odváděli práci kvalitně a v požadovaném množství.

Firma si potřebuje udržet své stávající zaměstnance a případně získávat zaměstnance nové. Firma musí generovat zisk a být konkurenceschopná.

Odměnu ovlivňují nejen zaměstnanci a organizace, ale také vnější faktory. Mezi vnější faktory lze zahrnout aktuální situaci na trhu práce, úroveň zdanění, životní styl, kvalifikační strukturu lidských zdrojů či odměňování u konkurujících organizací.

7.1 Zpětná vazba

Zpětná vazba je jeden z nástrojů vedení, rozvoje a následného odměňování lidí.

S hodnocením a zpětnou vazbou se každý setkává denně, nejen v pracovním, ale také v soukromém životě.

Jedním z typů zpětné vazby je např. tzv. „sendvičová pochvala“, která je složena ze tří částí. Nejprve je pracovník pochválen za dobře vykonávanou práci, následuje konstruktivní diskuze o případných slabinách na straně zaměstnance, a nakonec ocenění jeho silných stránek. Výsledkem je, že hodnocená osoba neodchází z hodnocení našťvaná a otrávená, ale pokud je hodnocení objektivní, dozví se, na co se zaměřit, čemu věnovat více úsilí, aby došlo ke zlepšení jeho práce [28].

Zpětná vazba posouvá každého dál, díky tomu může dosahovat stanovených cílů a být lépe hodnocen a odměňován.

7.2 Zásady účinného odměňování

Finanční motivace je považována za nejvhodnější prostředek motivace. Obrovskou výhodou je, že s penězi si každý může naložit, jak chce a potřebuje. Dá se říci, že není nijak ničím omezen.

V podniku jsou dvě úrovně působnosti, zaprvé systém odměňování, který je stanoven organizací a zadruhé, rozhodnutí vedoucího o odměně pro své pracovníky, což je firemním systémem omezeno.

Aby účinek odměňování byl motivující, jsou stanoveny tyto principy:

- **Výkonnost je motivována zejména pohyblivou složkou mzdy**
Musí být jasně stanoveny požadavky, za co získají zaměstnanci odměnu. Zároveň musí být možné oddělit vysoký výkon od nízkého.
- **Stejná nebo skoro stejná odměna snižuje motivaci**
Proč se má pracovník snažit a pracovat tzv. naplno, když jiný pracovník má velmi nízký pracovní výkon, ale odhodnoceni jsou stejně?

- **Pevná složka mzdy motivuje k setrvání i náboru**

Pevná složka mzdy zajišťuje stabilitu pracovníků a pohyblivá složka mzdy posiluje výkonnost. Pohyblivá složka mzdy není jistá, nelze s ní počítat v každé výplatě, ovlivňují ji např. výsledky firmy.

- **Zaměstnanci by měli být zainteresováni na výsledcích celku**

Podporuje týmového ducha a nedochází k soupeření uvnitř firmy.

- **Čím je jednodušší systém, tím silnější bude motivace**

Jestliže je stanoveno spousta kritérií a pravidel, má to efekt nižší motivace. Pracovníci nevědí, na co se mají více zaměřit a vedoucí si může najít v tom velkém množství kritérií něco, co nebylo splněno.

- **Včasnost odměny posiluje motivaci**

Zaměstnanec má vše v živé paměti, uvědomuje si veškeré vložené úsilí do úkolu a jaký to mělo efekt. Když získá odměnu včas, je vidět, že i vedoucí si všímá a váží jeho práce.

- **Manažer má vysvětlit výši odměny pracovníkovi**

Zaměstnanec by měl od svého vedoucího získat informace o tom, za jaké výsledky mu byla stanovena výše odměny. Jinak si zaměstnanci hledají vlastní vysvětlení.

- **Výše odměny má být adekvátní zásluze pracovníka**

Jestliže je odměna nízká a neodpovídá pracovním výsledkům, vyvolá v pracovníkovi spíše hněv. Vyšší odměna bude brána spíše pozitivně.

Výše uvedené zásady mají pomoci manažerovi ve spravedlivém odměňování svých pracovníků [29].

„Člověk je motivován k práci teprve tehdy, když jeho úsilí je následováno odpovídajícím výsledkem – výkonem, a tento výkon musí být následován odměnou, která má pro člověka význam“ [30].

7.3 Cíle a funkce odměňování

Organizace si potřebuje udržet stávající zaměstnance a zároveň přilákat a získat nové pracovníky.

Odměňování má být spravedlivé, ale jelikož zde hraje důležitou roli i vedoucí, lidský faktor, tak toho většinou nelze dosáhnout. Dochází k subjektivnímu hodnocení, lidé nejsou stroje a neumí být stoprocentně nestranní.

Odměňování, konkrétně mzda, plní hned několik funkcí, níže jsou uvedeny a popsány.

Funkce motivační, stimulační

Povzbuzování zaměstnance, aby odváděl kvalitně a rychle svoji práci. K firmě byl loajální, vzdělával se. Velmi úzce souvisí s funkcí diferenciací.

Funkce diferenciací

Mzda má být diferencována podle několika různých kritérií: podle odpovědnosti, složitosti, pracovní výkonnosti či obtížnosti pracovních podmínek.

Funkce ochranná

Tato funkce zajišťuje, že zaměstnanec dostane alespoň stanovenou minimální mzdu, aby pokryl náklady své a své rodiny a zajistil tak základní životní potřeby. Mzda má stanovená pravidla, která musí dodržovat, např.: výše mzdy a její splatnost.

Funkce alimentací, sociální

Říká, že lidé chodí do práce, aby zajistili obživu pro sebe a své nejbližší. Mzda zajišťuje jejich životní úroveň a společenské postavení (status). Zde je vidět úzká souvislost s funkcí ochrannou.

Funkce kompenzační

Jak je uvedeno v jejím názvu – jejím cílem je nahradit zaměstnanci nevýhody, které má při výkonu práce. Dochází tak k rozlišení zaměstnanců, kteří práci vykonávají

v obvyklých podmínkách a těmi, kteří mají podmínky neobvyklé (nevýhodné). Např.: práce v noci, ve svátek, přesčas, v sobotu a v neděli, výkon práce ve škodlivém prostředí, mimořádně namáhavé povolání (psychicky či fyzicky).

Funkce regulační, alokační

Funkce se objevuje na trhu práce, tzv. mimo zaměstnavatele. Neboť mzda představuje tržní hodnotu práce buď u konkrétního zaměstnavatele, nebo v určitém regionu. Dochází k alokování zájemců o práci ke konkrétním zaměstnavatelům. Zájemci o práci si ohodnotí svůj čas a regulují, zda je pro ně výhodné být zaměstnán (a kde) nebo být nezaměstnán a pobírat dávky.

7.4 Plat a mzda

Každý zaměstnanec má právo na spravedlivou odměnu za práci, která je zaručena Listinou základních práv a svobod (článek 28). V České republice je důležitým dokumentem zákoník práce.

*„Zaměstnanci státu, územních samosprávných celků (krajů a obcí), státních fondů, školských právnických osob zřizovaných veřejnými subjekty a zásadně (až na výjimky) i příspěvkových organizací jsou odměňováni **platem**.*

*Zaměstnanci ostatních zaměstnavatelů jsou odměňováni **mzdou**“ [31].*

Rozdíl mezi platem a mzdou je vidět v uvedené definici – plat je vyplácen státem, mzda je vyplácena v soukromém sektoru.

7.5 Mzdové formy

Úkolem mzdových forem je mzdově ohodnotit a ocenit výsledky práce zaměstnance. Ve firmě se musí zvážit, která z nabízených forem bude vybrána. Nejčastěji dochází ke kombinaci mzdových forem. Využívá se toho z důvodu zachování výhod jedné mzdové formy, a navíc se přidávají některé výhody mzdové formy jiné.

Každá forma je vhodná pro určitý druh prací a má své výhody a nevýhody.

7.5.1 Časová mzda

Měřítkem časové mzdy, jak už sám název napovídá, je čas. První variantou je časová mzda měsíční, kdy je určena výše mzdy bez ohledu na skutečný počet pracovních dní. Mzda je určena za kalendářní měsíc.

Druhou variantou je časová mzda hodinová. Zaměstnanec má stanovenou hodinovou sazbu a podle počtu odpracovaných hodin se dopočítá jeho mzda (hodinová sazba x počet odpracovaných hodin).

Časová mzda však nemotivuje zaměstnance k lepším výkonům. Má však tu výhodu, že zaměstnanec si může celkem snadno spočítat, jaká bude jeho mzda v daném měsíci. Jedná se o nejčastěji používanou formu mzdy (je univerzální a je jen málo prací, pro které je nevhodná), neboť zaměstnavateli se dobře zpracovává a pro zaměstnance je srozumitelná.

7.5.2 Úkolová mzda

Měřítkem je splnění zadaného úkolu.

Pracovníci musí mít vhodné pracovní podmínky, aby mohli plnit zadaný úkol. Vhodná je pro dělnické profese. Úkolová mzda může být buď individuální, nebo kolektivní. Individuální je určena jednotlivci, kolektivní je pro více osob a nadřízený pracovník poté rozdělí mzdu jednotlivcům podle toho, jak se účastnili plnění úkolu.

Úkolová mzda motivuje pracovníky k co nejlepším výkonům, protože se od toho odvíjí jejich mzda.

7.5.3 Podílová mzda

Zaměstnanci je mzda stanovena podílem z objemu tržeb. Nejčastěji se vyskytuje v odvětví služeb a obchodní činnosti.

7.6 Zaměstnanecké benefity

„Jde o výhody, které zaměstnanec získává z titulu zaměstnaneckého poměru k zaměstnavateli, z větší části bez souvislosti s pracovním výkonem, zčásti pak v souvislosti s pracovním zařazením, popř. délkou pracovního poměru“ [32].

Dalším způsobem jak ohodnotit a motivovat své zaměstnance je poskytování zaměstnaneckých benefitů. Benefity jsou poskytovány formou peněžní a nepeněžní. Výhodou firemních benefitů pro zaměstnavatele je možnost dát si je do daňových nákladů, zároveň si zaměstnanec připadá ceněn a vážen, je motivován a odvádí lepší pracovní výkon [33].

Benefity jsou tedy pro zaměstnavatele levnější než zvyšování mzdy. Mnohdy jsou zaměstnanecké benefity hodnoceny zaměstnanci lépe než jen motivace mzdou. Jestliže se zaměstnanec rozhoduje mezi více pracovními nabídkami, hrají benefity obzvláště důležitou roli. Poskytování benefitů je součástí personální politiky firmy. Na benefity není právní nárok, existují na základě rozhodnutí zaměstnavatele. Zaměstnavatel se rozhoduje mezi dvěma formami poskytování benefitů: fixní způsob a flexibilní způsob.

A) Fixní způsob poskytování benefitů

- Zaměstnavatel stanoví ve vnitřním předpisu základní zaměstnanecké benefity pro všechny zaměstnance a záleží na zaměstnanci, zda benefity využije.
- Např.: stravenky, mobilní telefon, notebook, služební automobil, poskytnutí občerstvení, úhrada kulturních a sportovních aktivit, příspěvek na životní pojištění či penzijní připojištění, možnost slev na výrobky

B) Flexibilní způsob poskytování benefitů (cafeteria systém)

- Zaměstnavatel stanoví „balíček“ zaměstnaneckých benefitů a stanoví roční limit bodů pro každého zaměstnance (podle stanovených kritérií, např.: podle pozice zaměstnance, podle odpracovaných let ve firmě).
- Každý zaměstnanec si z „balíčku“ vybírá ty benefity, které sám preferuje.

Z následujících obrázků je možné vyčíst aktuální situaci v poskytování benefitů. Zároveň je možné porovnat, jak se atraktivita bonusů vyvíjela v druhé polovině roku 2017 a na začátku roku 2018.

Oba dva průzkumy provedla personální agentura Grafton Recruitment. Prvního průzkumu se zúčastnilo více než 2200 respondentů, u druhého průzkumu byla účast znatelně nižší (400 respondentů). Respondenti byli vždy z celé ČR.

TOP 10 nejžádanějších benefitů

13. plat/14. plat/ pravidelné bonusy

Příspěvek na bydlení

Služební vůz i k soukromým účelům

Home office - práce z domova

Placená krátkodobá nemoc, sick days

Placená dovolená nad rámec zákona

Příspěvek na dopravu

Osobní kouč

Obrázek 4: TOP benefity (září 2017)

Zdroj: Grafton Recruitment [online]. [cit. 25.1.2018].

Dostupný na WWW: <https://www.grafton.cz/o-nas/medialni-zona/archiv-2017/tiskove-zpravy-2017/tradicni-benefity-netahnou-zamestnanci-maji-zajem-o-prispevky-na-bydleni-ci-osobniho-kouce>

Na benefity má vždy vliv také aktuální situace na trhu práce. Jestliže je velmi nízká nezaměstnanost a boj o pracovníky, zaměstnanci neocení dříve běžné benefity, neboť je považují za samozřejmost. Zaměstnavatelé musí na aktuální situaci reagovat a přizpůsobit se situaci, být pro uchazeče atraktivní.

ZÁVĚRY VYPLÝVAJÍCÍ Z PRŮZKUMU

TOP 10 BENEFITŮ

O KTERÉ MAJÍ KANDIDÁTI NEJVĚTŠÍ ZÁJEM

1. 13. plat/14. plat/pravidelné bonusy
2. Příspěvek na bydlení
3. Placená krátkodobá nemoc (bez nutnosti vybírání nemocenské), sick days
4. Příspěvek na dopravu
5. Jazykové vzdělávání
6. Placená dovolená nad rámec zákonných 4 týdnů
7. Firemní školka
8. Vzdělávání/Training Program
9. Životní pojištění
10. Stravenky

TOP 10 BENEFITŮ

KDE POPTÁVKA UCHAZEČŮ NEJVÍCE PŘEVYŠUJE NABÍDKU ZAMĚSTNAVATELŮ

1. Příspěvek na bydlení
2. Placená krátkodobá nemoc (bez nutnosti vybírání nemocenské), sick days
3. Příspěvek na dopravu
4. Firemní školka
5. Jazykové vzdělávání
6. Životní pojištění
7. Odborné kurzy/konference
8. Vzdělávání/Training Program
9. 13. plat/14. plat/pravidelné bonusy
10. Pružná pracovní doba

TOP 5 BENEFITŮ

O KTERÉ MAJÍ KANDIDÁTI NEJMENŠÍ ZÁJEM

1. Vánoční párty
2. Placené společenské nebo sportovní akce
3. Dárky od zaměstnavatele
4. Občerstvení na pracovišti
5. Individuální zdravotní péče

TOP 5 BENEFITŮ

KDE NABÍDKA ZAMĚSTNAVATELŮ NEJVÍCE PŘEVYŠUJE POPTÁVKU ZE STRANY UCHAZEČŮ

1. Vánoční párty
2. Placené společenské nebo sportovní akce
3. Dárky od zaměstnavatele
4. Závodní stravování
5. Občerstvení na pracovišti

Obrázek 5: TOP benefity (v roce 2017/2018)

Zdroj: B2B NETWORK NEWS [online]. [cit. 25.1.2018].

Dostupný na WWW: <https://www.b2b-nn.com/zamestnanci-o-vanocni-vecirky-nejstoji-chteji-jine-benefity/>

7.6.1 Zdanění benefitů

Důležitým faktorem, který ovlivňuje poskytování zaměstnaneckých benefitů je jejich daňový dopad na zaměstnance a zaměstnavatele [34].

Ideální situace nastává tehdy, jestliže má daňovou úlevu zaměstnavatel a zaměstnanec je od daně osvobozen.

Rozdělení zaměstnaneckých benefitů podle jejich daňové výhodnosti [35]:

A) Daňově maximálně výhodné benefity

= pro zaměstnavatele jsou plně daňovým výdajem a pro zaměstnance daňově osvobozeným příjmem (nejsou součástí vyměřovacích základů pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění)

- příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění
- poskytnutí nealkoholických nápojů na pracovišti
- poskytnutí pracovního oblečení
- odborný rozvoj zaměstnanců

B) Daňově výhodné benefity

= pro zaměstnavatele jsou sice nedaňovým nákladem, ale neplatí z jejich poskytnutí sociální a zdravotní pojištění a pro zaměstnance se jedná o daňově osvobozený příjem

- nepeněžní plnění ve formě příspěvků na vzdělávání, kulturu, sport a zdraví (většinou řešeno formou poukázek či voucherů nebo v systému Cafeterie)
- úhrada za nadstandardní zdravotní péči
- bezplatné využití firemní mateřské školky

C) Daňově neutrální benefity

= daňově uznatelný náklad na straně zaměstnavatele, ale příjem podléhá zdanění na straně zaměstnance a odvodům na sociální a zdravotní pojištění (stejně jako u výplaty mzdy)

- odběr zboží a služeb zaměstnavatele za nižší cenu
- prodloužená dovolená
- sick - days
- příspěvek na dopravu do zaměstnání
- firemní vozidlo pro služební i soukromé účely

D) Daňově nevýhodné benefity

= pro zaměstnavatele jsou nedaňovým nákladem, zároveň podléhají u zaměstnance zdanění a odvodům na sociální a zdravotní pojištění

- dary zaměstnancům
- poskytnutí rekreace v nepeněžní formě nad 20 000 Kč/rok

7.7 Nepeněžní odměny

Zaměstnanci v řadě případů nepeněžních příjmů nemusí odvádět daň ani odvody na sociálním a zdravotním pojištění. Nepeněžní odměny je možné dělit na položky hmotné a nehmotné povahy.

Nehmotné povahy:

- Prestiž zaměstnance ve firmě a také prestiž ve společnosti, kterou mu zajišťuje jméno zaměstnavatele a pracovní pozice zaměstnance
- Úroveň firemní kultury
- Uspokojení z práce

Hmotné povahy:

- Osobní automobil, který lze používat i pro soukromé účely
- Prodloužení dovolené oproti zákonné výměře
- Nadstandardní zdravotní péče
- Pracovní oděvy (nad rámec ochranných pracovních prostředků)
- Náklady na nadstandardní vzdělávání
- Příspěvky na rekreaci a kulturu (poskytované z fondů kulturních a sociálních potřeb)

7.7.1 Doprava do zaměstnání

Zde existují dvě varianty, první varianta je peněžní příspěvek na dopravu – část hradí zaměstnavatel a část si hradí zaměstnanec sám. Druhou variantou je zajištění dopravy

do zaměstnání ve vlastní režii zaměstnavatele. Zaměstnavatel zajistí zaměstnancům do práce tzv. svoz a následně po směně rozvoz. Zaměstnancům na vyšší pracovní pozici je často poskytnut služební automobil.

7.7.2 Prodloužená dovolená, sick - days

Ze zákona jsou stanoveny celkem čtyři týdny dovolené, někteří zaměstnavatelé poskytují o týden, někteří i více týdnů dovolené navíc. Čím dál více rozšířené jsou tzv. sick - days, což jsou proplacené dny volna navíc, které jsou využívány např. při jednodenních nevolnostech či jiných zdravotních problémech. Ročně to bývá tak 3 až 5 dní. V současné době, je dle platné legislativy, zaměstnanec při nemocenské první tři dny doma zdarma a až od čtvrtého dne získává nemocenské dávky. Do 15. dne nemoci hradí nemocenskou zaměstnavatel a poté vyplácí dávky již Česká správa sociálního zabezpečení.

7.7.3 Používání majetku zaměstnavatele i pro soukromé účely zaměstnance

Nejčastějšími bonusy využívání majetku zaměstnavatele je poskytnutí služebního vozidla i k soukromým účelům, zapůjčení mobilního telefonu, ať už za úhradu minimálního paušálu zaměstnancem nebo zcela zdarma. Dalším rozšířeným bonusem je zapůjčení notebooku. Rovněž získávají na oblibě home office – umožnění vykonávat práci z domu.

7.7.4 Odběr zboží a služeb zaměstnavatele za nižší cenu

Zaměstnanci mají nárok využít slevy na odběr zboží a služeb. Zaměstnavatel určuje podmínky a pravidla, které je nutné splnit, aby na to měl zaměstnanec nárok.

8 Aplikační část

V aplikační části je zpracováno dotazníkové šetření v konkrétní firmě a následně dochází k jeho vyhodnocení. Hodnoceno je především řízení lidských zdrojů, čemuž napomohou výzkumné otázky, které mají odhalit slabé a silné stránky hodnocení a odměňování zaměstnanců v dané firmě. Dále jsou navržena doporučení na vylepšení stávající situace.

Strategie výzkumu může být kvalitativní nebo kvantitativní, kvalitativní strategie se snaží dosáhnout nového porozumění zkoumané skutečnosti za pomoci pozorování či rozhovoru, kvantitativní strategie testuje výzkumné otázky za využití standardizovaných metod.

V aplikační části diplomové práce jsou využity kvantitativní metody, a to formou dotazníku.

8.1 Cíle výzkumu

Cílem výzkumu je popsat a zhodnotit stávající systém odměňování ve společnosti, a s ním související způsoby motivace zaměstnanců. Motivace zaměstnanců je důležitým faktorem, který ovlivňuje chod firmy. Na základě získaných informací je navržena úprava konceptu odměňování. Respektive dosažení spokojenosti jak na straně zaměstnance, tak zaměstnavatele v oblasti odměňování a motivace.

8.2 Metodika výzkumu

„Výsledky VŠPS (výběrové šetření pracovních sil) ukazují setrvalý růst zaměstnanosti. V samotném 4. čtvrtletí 2017 dosáhla míra zaměstnanosti u 15—64letých hodnoty 74,3 %, což je další rekordní úroveň za období samostatné České republiky.

Nárůst poptávky podniků po pracovní síle je nebývale silný – počet volných pracovních míst hlášených na úřady práce dosáhl na konci roku 2017 hodnoty 217 tis., což je další rekord za celou dobu této evidence. Na jedno volné pracovní místo tak připadalo v průměru 1,3 uchazeče o zaměstnání registrovaném na ÚP ČR“ [36].

Z dostupných dat z Českého statistického úřadu je možné zjistit průměrnou hrubou měsíční mzdu nejen celkem za Českou republiku, ale též za jednotlivá odvětví. Za rok 2017 byla průměrná hrubá měsíční mzda celkem za Českou republiku 29 504 Kč, odvětví stravování a pohostinství se pohybuje na úplně jiné úrovni.

„Ubytování, stravování a pohostinství je odvětví, kde je tradičně nejnižší mzdová úroveň, průměrná mzda činí 17 509 Kč“ [37].

Pro lepší představu je vhodné se podívat na medián mezd. Neboť průměrná mzda není ukazatelem, který by měl vypovídat o většině zaměstnanců. Medián hrubých měsíčních mezd v České republice v roce 2017 byl vždy více než 23 000 Kč.

„Medián mezd představuje hodnotu mzdy zaměstnance uprostřed mzdového rozdělení; to znamená, že polovina hodnot mezd je nižší a druhá polovina je vyšší než medián. Neboli mzdový medián, který je vypočtený z matematického modelu distribuce výdělků a ukazuje mzdu prostředního zaměstnance, tedy běžnou mzdovou úroveň“ [38].

Tabulka 1: Mediány hrubých měsíčních mezd

Období Period	ČR celkem CR total
	medián mezd v Kč ⁴⁾ Median wage (CZK) ⁴⁾
2017 ³⁾	
1. čtvrtletí / Q1	23 719
2. čtvrtletí / Q2	24 901
3. čtvrtletí / Q3	25 192
4. čtvrtletí / Q4	27 320

Zdroj: ČSÚ

Nedílnou součástí aplikační části práce je charakteristika společnosti, a to včetně předmětu činnosti, kterou se zabývá a analýza současné situace ve společnosti, která je provedena pomocí dotazníkového šetření. Zjišťuje se spokojenost zaměstnanců se mzdou, zaměstnaneckými výhodami a celkovou

motivací. Závěrečná část vychází ze zjištěných skutečností, je zde návrh řešení motivačního systému.

Detailněji je zde popsán kvantitativní výzkum, který byl v této práci použit. Na začátku byl stanoven cíl práce společně s výzkumnými otázkami, které mají být potvrzeny či vyvráceny.

Nejznámější a nejrozšířenější technikou je forma dotazníku. Postup při zjišťování výsledků se provádí od obecných informací k jednotlivým, tzn., že se od stanovení předpokladu dochází ke stanovení závěru, to je tzv. dedukce. K možné generalizaci výsledků, je zapotřebí velký výzkumný vzorek [39].

Při analýze dat byly využity statistické metody, konkrétně relativní četnost. Grafy rozdělení četností jsou výsečový graf (koláčový graf) a histogram (sloupcový graf).

Výsečový graf prezentuje relativní četnosti jednotlivých variant proměnné, přičemž jednotlivé relativní četnosti jsou úměrně reprezentovány plochami příslušných kruhových výsečí [40].

Dotazník

„Dotazník je nejčastěji používaným nástrojem v kvantitativní výzkumné strategii, resp. technikou, která nám umožní na velkém počtu respondentů zjistit cenné údaje“ [41].

Dotazník se řadí k nejlevnějším metodám výzkumu a respondenti ho mohou vyplnit i z pohodlí domova, kde nejsou pod tlakem. Sestavit dotazník je možné z několika typů otázek. Každý typ má své výhody a nevýhody, které je potřeba předem zvážit. Identifikační otázky, mají za úkol zjistit o respondentovi základní údaje, avšak nedojde k narušení anonymity. Uzavřené otázky, respondent má na výběr z předem určených odpovědí, musí se k některé odpovědi „přiklonit“. Polouzavřené otázky, jsou obdobné jako uzavřené otázky, akorát nabízí navíc možnost vlastní odpovědi. Otevřené otázky, u těch není žádný výběr, odpověď a její formulace je zcela na respondentovi, jak ji bude formulovat. Filtrační otázky, jsou určeny jen vybraným respondentům. Škálovací otázky jsou takové, u kterých respondent vybírá odpověď z nabídnuté číselné škály.

Počet otázek je nutné zvážit, je pravda, že od respondentů chce výzkumník získat co nejvíce informací k danému tématu, ale zároveň je potřeba brát ohled na respondenty. Při velkém počtu otázek začnou respondenti ztrácet koncentraci a jejich odpovědi mohou být zkreslené, nebo je velký počet otázek může odradit od vyplnění dotazníku z časových důvodů.

Realizace výzkumu proběhla empirickou formou, konkrétně metodou zkoumání, tzv. dedukcí. Jedná se o postup, kdy dochází k odvození závěrů z obecných pravidel. Jako technika výzkumu bylo vybráno dotazování. Dotazování probíhalo formou písemnou a elektronickou. Vyhodnocením dotazníků budou potvrzeny nebo vyvráceny výzkumné otázky. Volba této metody se osvědčila, protože dotazníky vyplnila většina zaměstnanců pobočky.

Dotazníkové šetření

V aplikační části jsou zpracovány a porovnány výsledky výzkumu. Výzkum proběhl v období od 2. 3. 2018 do 12. 3. 2018, zúčastnili se ho respondenti zařazení na různých pracovních pozicích.

Výzkum má za úkol potvrdit nebo vyvrátit výzkumné otázky.

8.3 Výzkumné otázky

„Výzkumná otázka identifikuje problém, který bude zkoumán. Zásada, že méně je často více, by měla být uplatňována i při volbě počtu výzkumných otázek. Je-li jich formulováno příliš mnoho, pak se snadno stane, že se úplně vytratí hlavní smysl a účel výzkumu. Je tu také problém vzájemně závislých otázek tj. takových otázek, u kterých nalezení odpovědi na jednu z nich je zároveň i odpovědí na jinou otázku. V otázkách by se neměla vyskytovat slova resp. fráze vágní a neurčité, i když v první fázi formulace otázek k tomu může docházet“ [42].

Pro účely této práce jsou stanoveny následující výzkumné otázky.

Celkem je stanoveno pět výzkumných otázek. Jejich konkrétní znění se nachází níže.

V₁: Zaměstnanci dostatečně často (alespoň 1x týdně) necítí uznání od nadřízeného za dobře vykonanou práci.

V₂: Zaměstnanci jsou podporováni v rozvoji.

V₃: Zaměstnanci by ocenili větší škálu benefitů.

V₄: Zaměstnanci nejsou spokojeni se svým finančním ohodnocením.

V₅: Zaměstnanci jsou spokojeni s pracovním prostředím.

8.4 Základní informace o společnosti

Společnost McDonald's otevřela v České republice svoji první restauraci v roce 1992. Neustále expanduje, modernizuje a staví nové pobočky. McDonald's je největší síť restaurací v České republice. Důležitým faktorem stojícím za úspěchem restaurací McDonald's je franchising. Většina restaurací je provozována licenčními partnery neboli franšízanty. Licenčním partnerem se může stát pouze fyzická osoba, smlouva se zpravidla uzavírá na 20 let. Franšízant se stává vlastníkem vybavení restaurace, zároveň získává povolení používat značku McDonald's a s tím spojené know—how.

„Jsme přesvědčeni o tom, že výběr správných franšízantů je klíčový faktor úspěchů značky McDonald's. Franšízant má tak jedinečnou příležitost podílet se na budování již zavedené a důvěryhodné značky. Jeho zodpovědností je každodenní provoz restaurace, národní centrála mu k jeho podnikání dává podporu ve formě zavedených systémů a procesů a společně s ním zajišťuje další růst jeho podnikání.

Od všech franšízantů vyžadujeme dodržování standardů McDonald's, zároveň jim ale jako značka poskytujeme nadstandardní služby v podobě provozní podpory, školení a tréninku na vysoké úrovni. Máme velmi kvalitní dodavatelský řetězec a přineseme vám výhody našeho národního marketingu a jedné z nejuznávanějších značek na světě“ [43].

8.4.1 Fakta o provozovně

Provozovna McDonald's Osice (číslo restaurace 81)

V roce 2008 došlo k otevření restaurace McDonald's Osice. Již od otevření je zde k dispozici zákazníkům také McDrive, realizace McCafé proběhla o pár let později, konkrétně v roce 2012, neboť v době otevření restaurace ještě nebyly kavárny součástí restaurací. Koncept McCafé se v restauracích v České republice poprvé objevil 1. července 2009.

Restaurace byla nejdříve tzv. McOpCo, což znamená, že vlastníkem je McDonald's ČR spol. s r. o. Společnost chce, aby co nejvíce (postupně všechny) restaurace byly ve vlastnictví licenčních partnerů. Restaurace je od 1. července 2015 licenčního partnera Tomáše Honzíka.

Restaurace prošla v dubnu/květnu 2017 rekonstrukcí, která udělala z původní restaurace, tzv. restauraci nové generace. Což znamená, že se jedná o koncept, který využívá moderních technologií.

Jelikož společnost přichází neustále s novinkami, v roce 2018 čeká restauraci zavedení dalšího konceptu, By McCafé. Zákazník si tak může koupit vybrané kávy a dezerty z portfolia McCafé i na drive-thru.

Zaměstnanci

Restaurace má celkem 108 zaměstnanců. Převládající část zaměstnanců, 84 osob, tvoří brigádníci, kteří mají podepsanou převážně dohodu o pracovní činnosti (DPČ) a zbývající část zaměstnanců, 24 osob, mají podepsanou pracovní smlouvu.

Firma nabízí zaměstnání nejen na plné úvazky, ale také na zkrácené, které jsou ve velkém využívány. Z celkového počtu 24 osob je zaměstnáno na plný úvazek 10 osob a zbývajících 14 osob je na zkráceném úvazku, nejčastěji je využíván poloviční úvazek. Zkrácené úvazky mnohdy volí maminky s malými dětmi, neboť jim umožní skloubit péči o rodinu a domácnost s potřebou být nějak užitečná a za práci odměněná.

Ve společnosti jsou různé pracovní pozice: crew, crew trenér, barista, hostess a manažer.

Kontakt

Restaurace McDonald's Osice

Provozní doba: Po – Ne 6:00 – 23:00

Provozovatel: MT Restaurant s. r. o.

Milady Horákové 1066/98, Praha 7, 170 82

IČO: 27076555

DIČ: CZ27076555

Adresa: Areál Benzina, dálnice D11 – 80,5 km (směr Praha), Osice, 503 26

8.5 Analýza dat

8.5.1 Výsledky identifikačních otázek

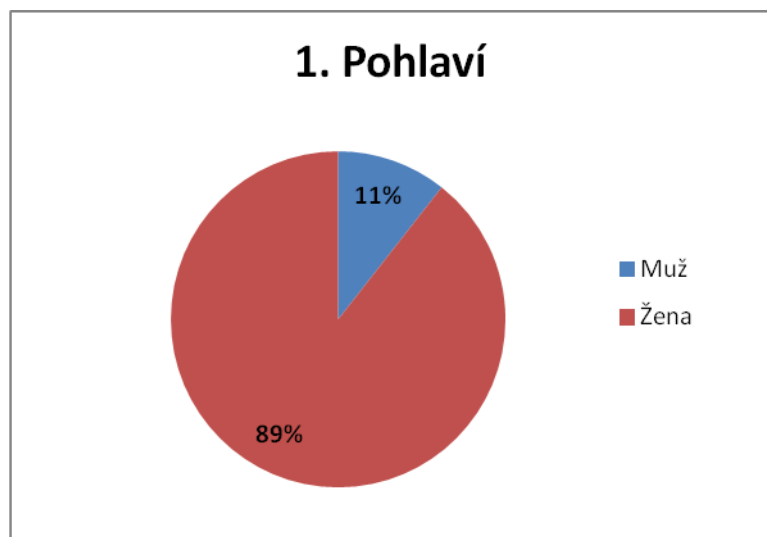
1. Pohlaví

Tabulka 2: Pohlaví respondentů

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Muž	9	11 %
Žena	76	89 %

Zdroj: vlastní zpracování

První otázka zjišťovala pohlaví respondentů. Ze získaných odpovědí vyplynulo, že své odpovědi poskytlo 9 mužů a 76 žen. Ve firmě celkově pracuje mnohem více žen než mužů, data byla získána z reprezentativního vzorku zaměstnanců.



Graf 1: Pohlaví respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

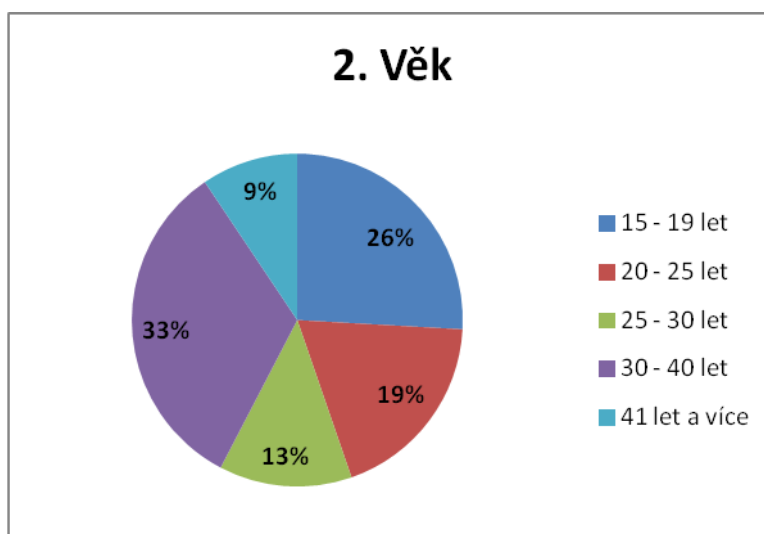
2. Věk

Tabulka 3: Věk respondentů

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
15—19 let	22	26 %
20—25 let	16	19 %
25—30 let	11	13 %
30—40 let	28	33 %
41 let a více	8	9 %

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka zjišťovala věkovou skladbu respondentů. Nejvíce zaměstnanců je ve věkové kategorii 30–40 let. Velmi často jsou to ženy, které pracují na zkrácený úvazek, aby se jim podařilo lépe skloubit zaměstnání s péčí o rodinu. Nebo naopak ženy na rodičovské dovolené mají brigádu, chodí si přivydělat, a jak sami říkají, také se odreagují. Následuje početná věková skupina 15–19 let, což jsou studenti.



Graf 2: Věk respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

3. Nejvyšší dosažené vzdělání

Tabulka 4: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Základní	20	24 %
Středoškolské (s maturitou/bez maturity)	54	63 %
Vyšší odborné	2	2 %
Vysokoškolské	9	11 %

Zdroj: vlastní zpracování

Jaké mají zaměstnanci nejvyšší dosažené vzdělání je důležité. Zaměstnanci s vyšším vzděláním mají obvykle i vyšší požadavky na řízení lidských zdrojů, hlavně, co se týká oblasti motivace a odměňování.

Jakou pozici v této konkrétní společnosti člověk zastává, však nesouvisí s jeho nejvyšším dosaženým vzděláním. Na restauraci každý začíná tzv. od nuly. Na jakou pozici se člověk dostane, záleží na jiných faktorech.

Při náborových pohovorech s uchazeči se občas stává, že se domnívají, že jejich dosažené vzdělání má vliv na jejich pozici. Není tomu tak. Tréninkový systém společnosti McDonald's je pro všechny stejný.



Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

4. Jak dlouho pracuješ ve společnosti?

Tabulka 5: Délka zaměstnání ve společnosti

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
do 4 měsíců	14	16 %
5 měsíců - 1 rok	40	47 %
2 — 5 let	10	12 %
6 — 10 let	21	25 %

Zdroj: vlastní zpracování

Jak dlouho zaměstnanci ve společnosti pracují, vypovídá o jejich spokojenosti a loajálnosti. Jestliže zaměstnanci po krátké době z firmy odchází a je třeba neustále přijímat nové zaměstnance, pak to svědčí o tom, že je někde v řízení lidských zdrojů problém.

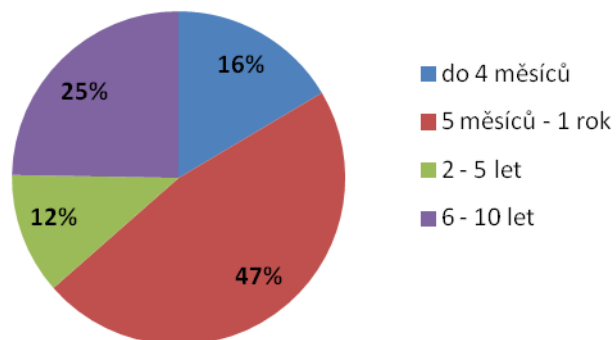
Ve firmě probíhá téměř celoroční nábor zaměstnanců, největší zájem je v období od června do srpna. Vyplývá to z toho, že studenti mají prázdniny a chtějí si vydělat peníze. Trénink nových zaměstnanců trvá 3 až 6 měsíců, takže jsou upřednostňováni zájemci, kteří hledají a uvažují o dlouhodobější brigádě, např. po celou dobu studia.

Ovšem zde je největší fluktuace, neboť někteří tvrdí, že mají zájem o dlouhodobou brigádu, ale ve skutečnosti hledají brigádu pouze na prázdniny. Dále se stává, že brigádu chtějí, ale nezvládají ji zároveň se školou a končí.

Jak je vidět ze získaných dat, z období loňských prázdnin ve společnosti pracuje stále dost lidí. Sami říkají, že se snaží si zorganizovat svůj čas a rozdělit ho mezi školu, brigádu, rodinu, kamarády a své koníčky.

Firma má početnou základnu zaměstnanců, kteří zde pracují již déle než 6 let.

4) Jak dlouho pracuješ ve společnosti?



Graf 4: Délka zaměstnání ve společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

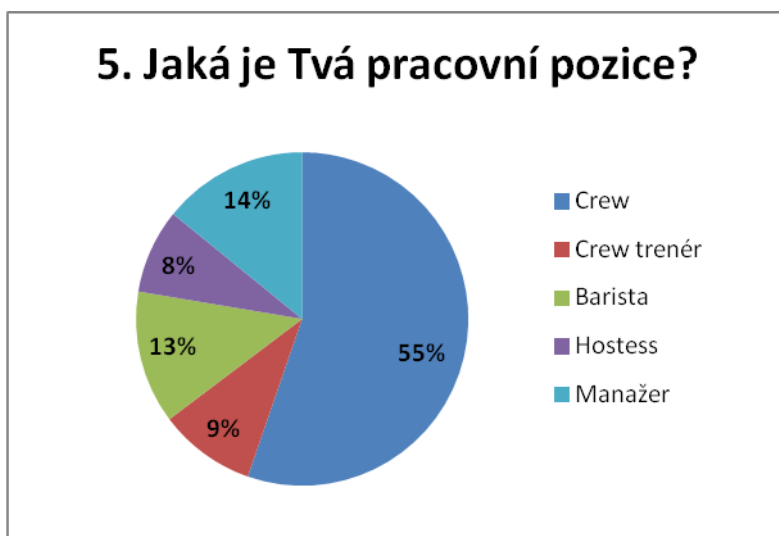
5. Jaká je Tvá pracovní pozice?

Tabulka 6: Pracovní pozice respondentů

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Crew	47	55 %
Crew trenér	8	9 %
Barista	11	13 %
Hostess	7	8 %
Manažer	12	14 %

Zdroj: vlastní zpracování

Ve společnosti existuje několik pracovních pozic. Při nástupu začíná každý na pozici crew a záleží převážně na něm, zda na této pozici zůstane nebo se posune dál. Důležitou roli v tom hraje jím odváděný pracovní výkon na směnách. Většina zaměstnanců na této pozici zůstává a ti nejlepší z nich mají možný kariérní posun. Nabízí se jim možnost stát se crew trenérem, baristou či hostess. Z pozice crew trenéra je možnost stát se manažerem a být tak součástí manažerského týmu. I v manažerském týmu je jistá hierarchie a různé pozice, ale pro účely této práce není nutné je rozlišovat.



Graf 5: Pracovní pozice respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

8.5.2 Výsledky otázek k problematice motivace a odměňování zaměstnanců

6. Pracovní prostředí v naší restauraci ...

Pracovní prostředí v restauraci vypadá velmi dobře. Nejhůře ze všech dopadla otázka, která se týká uznání za dobře odvedenou práci. Výsledky nám říkají, že uznání na pracovišti probíhá pouze na půl. Na tom by tedy chtělo ještě zapracovat, zaměstnanci si toho všímají a vnímají to.

Nejlépe dopadla otázka ohledně spolupráce. Jelikož jednotlivé činnosti na sebe navazují a pokud by nedocházelo ke spolupráci, pracovalo by se všem špatně. Již od nástupu je každému vysvětlována důležitost spolupráce, zároveň téměř všichni mají týmového ducha a podporují vzájemnou, týmovou spolupráci.

Tabulka 7: Pracovní prostředí v restauraci

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Všichni k sobě vzájemně chovají úctu.	10	61	12	2
Zařízení je v dobrém stavu.	25	55	5	0
Dostáváme uznání za dobře odvedenou práci.	6	40	36	3
Všichni spolupracují jako tým.	9	68	8	0

Zdroj: vlastní zpracování

7. Práce mi dává, co je pro mě důležité.

Hlavním důvodem, proč lidé chodí do práce, bývá mzda. Což bylo potvrzeno i zde. Nenašel se nikdo, kdo by řekl, že pro něj mzda není důležitá.

Co se týče benefitů, zde se objevily již všechny nabízené odpovědi. Zaměstnanci jsou s benefity spíše nespokojeni. Důvodem může být nedostatečná nabídka či jejich neatraktivnost. V současné době jsou ve společnosti poskytovány následující benefity, např. příspěvek za péči o svoji uniformu, variabilní složka mzdy, 50% sleva na stravování, benefit karta, se kterou lze získat slevu v jakékoliv restauraci McDonald's, flexibilita při plánování směn a motivační akce pro zaměstnance.

S tréninkem jsou zaměstnanci spokojeni. Společnost má celkem propracovaný trénink zaměstnanců a snaží se ho neustále zdokonalovat.

Možnost kariérního růstu byla označena nejčastěji „spíše ano“. Zaměstnanci si uvědomují, že možnost kariérního růstu je reálná a pokud odvádějí správný pracovní výkon, zda ji využijí či nikoli záleží již na nich.

Časová flexibilita je jeden z nabízených benefitů a je vidět, že pro zaměstnance je cenný. Studenti se snaží skloubit své školní povinnosti s brigádou a rodiče s prací a celkově péčí o rodinu.

Kolektiv hraje nejen v práci důležitou roli. Jestliže spolu všichni vychází bez problémů, tak je to poznat na celkové atmosféře. Nejčastěji přichází noví zaměstnanci na doporučení od kamarádů, kteří ve společnosti již pracují. Zároveň vznikají na pracovišti nová přátelství.

Tabulka 8: Co zaměstnancům práce dává

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Mzda	81	4	0	0
Benefity	12	28	42	3
Dostatečný trénink pro vykonávanou práci	48	31	6	0
Možnost kariérního růstu	4	51	24	6
Časová flexibilita	57	21	7	0
Mezi kolegy mám dobré kamarády	67	18	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

8. Myslíš si, že je ke všem zaměstnancům přistupováno stejně a spravedlivě?

Tabulka 9: Přístup k zaměstnancům

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano, rozhodně	14	17 %
Ano, až na výjimky	59	69 %
Ne, s každým se jedná jinak	12	14 %

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci nejčastěji odpověděli, že si myslí, že je ke všem zaměstnancům přistupováno stejně a spravedlivě, až na výjimky. Bohužel si i někteří myslí, že tomu tak není. Důvody mohou být různé, někteří uvedli, že někdo nerozlišuje soukromí a práci nebo není dostatečně všímavý a pozorný, aby viděl rozdíl mezi podávanými výkony jednotlivých pracovníků.



Graf 6: Přístup k zaměstnancům

Zdroj: vlastní zpracování

9. Jsi spokojen(a) se svým mzdovým ohodnocením?

Tabulka 10: Spokojenost se mzdovým ohodnocením

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano, spokojen(a)	41	48 %
Ne, nespokojen(a)	44	52 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků je patrné, že více zaměstnanců není spokojeno se svým mzdovým ohodnocením. Situace na trhu práce je v současnosti taková, že se zaměstnavatelé předhánají v nabídkách a „perou se“ o uchazeče o zaměstnání. Každý zaměstnanec má jednou za rok pracovní hodnocení, podle dosaženého výsledku může dostat přidáno.

Nespokojenost zaměstnanců se mzdovým ohodnocením potvrzují i výsledky získané z ČSÚ, který uvádí, že v tomto odvětví jsou mzdy mnohem nižší než v ostatních odvětvích.



Graf 7: Spokojenost se mzdovým ohodnocením

Zdroj: vlastní zpracování

10. Víš přesně na jaké příplatky, odměny a zaměstnanecké výhody máš nárok a za jakých podmínek?

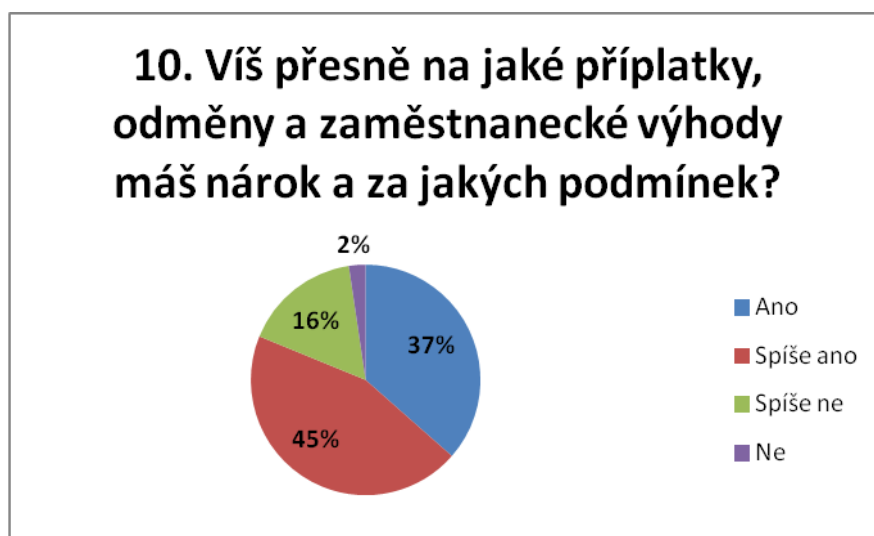
Tabulka 11: Znalost příplatků, odměn a výhod, na které mají zaměstnanci nárok

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	31	37 %
Spíše ano	38	45 %
Spíše ne	14	16 %
Ne	2	2 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí vyšlo najevo, že zaměstnanci spíše mají přehled o příplatcích, odměnách a zaměstnaneckých výhodách. Ačkoli se našli i tací, kteří nevědí a nemají přehled.

Veškeré informace o výše uvedených bodech získávají zaměstnanci při nástupu do práce a podpisu smlouvy, z toho vyplývá, že to mohli od nástupu zapomenout.



Graf 8: Znalost příplatků, odměn a výhod, na které mají zaměstnanci nárok

Zdroj: vlastní zpracování

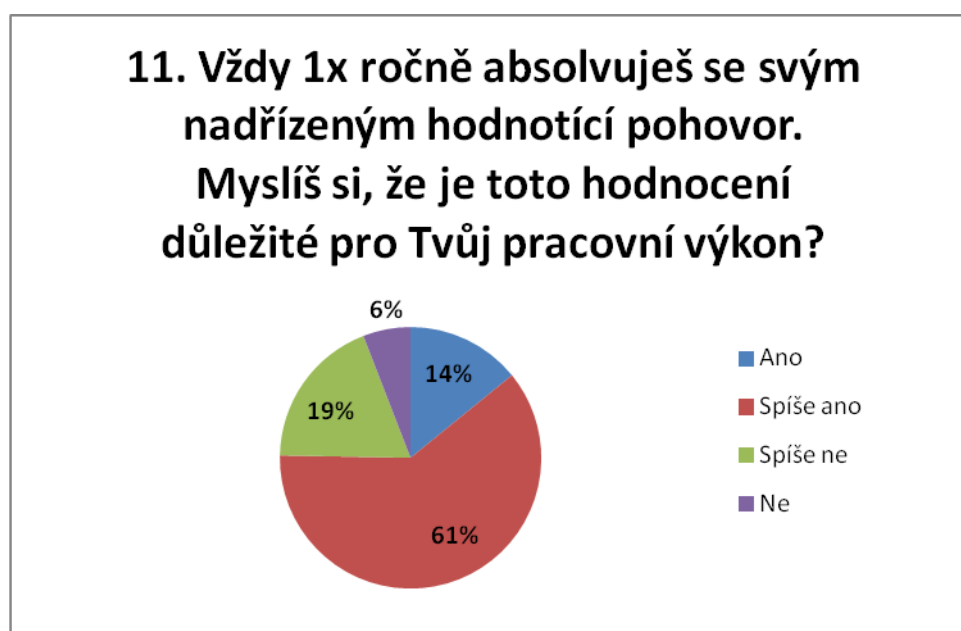
**11. Vždy 1x ročně absolvuješ se svým nadřízeným hodnotící pohovor.
Myslíš si, že je toto hodnocení důležité pro Tvůj pracovní výkon?**

Tabulka 12: Důležitost pracovního hodnotícího pohovoru

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	12	14 %
Spíše ano	52	61 %
Spíše ne	16	19 %
Ne	5	6 %

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci považují hodnotící pohovor za důležitý, přínosný. Nejen, že se dozví od svého nadřízeného komplexní hodnocení své práce, ale zároveň cítí svoji důležitost pro firmu. Nadřízený si na ně udělá čas a komunikuje s nimi. Se zaměstnanci je potřeba budovat vztahy průběžně, mluvit s nimi a zajímat se o ně, jednou za rok to nestačí.



Graf 9: Důležitost pracovního hodnotícího pohovoru

Zdroj: vlastní zpracování

12. Posuď, jak důležité jsou pro Tebe následující položky vzhledem k Tvému pracovnímu výkonu ve společnosti McDonald's (MT Restaurant s. r. o.).

Mezi úplně nejdůležitější položky zaměstnanci zařadili finanční ohodnocení a jistotu zaměstnání. Finanční ohodnocení je hlavní důvod, proč lidé chodí do práce, proto se dá očekávat, že to bude jeden z nejdůležitějších požadavků.

Následuje uznání od nadřízeného a dobré pracovní prostředí a technické vybavení. Uznání je součástí motivace zaměstnanců. Uznání a pochvala od nadřízeného každého potěší, cítí, že o něj je ve firmě zájem a že si vedení všímá jeho odváděné práce, které si cení. Jak je vidět ve výsledcích, pro zaměstnance je to velmi důležitá položka, které si všímají.

Naopak pro zaměstnance není důležitá perspektiva profesního růstu, neplánují si budovat kariéru a jsou spokojeni na pozici, kterou aktuálně zastávají. Takovýto výsledek ohledně profesního růstu, může být také způsoben tím, že většina jsou brigádníci, kteří po dostudování plánují odejít do svého oboru.

Tabulka 13: Důležitost jednotlivých položek pro zaměstnance

	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Není vůbec důležité
Jistota zaměstnání	63	18	4	0
Dobré pracovní prostředí a technické vybavení	19	57	8	1
Dobré jméno společnosti	5	38	36	6
Pocit, že pracujete pro silnou firmu	8	48	19	10
Vstřícné spolupracující vedení	18	59	6	2
Perspektiva profesního růstu (možnost postupu)	6	18	39	22
Uznání od nadřízeného	49	25	9	2
Finanční ohodnocení	77	6	2	0

Zdroj: vlastní zpracování

13. Seřad' následující motivační faktory podle důležitosti:

(hodnot' jako ve škole: 1 = nejdůležitější; 5 = nejméně důležité)

Tabulka 14: Motivační faktory podle důležitosti

Odpověď/ohodnocení	1	2	3	4	5
Finanční ohodnocení	71	8	4	2	0
Zaměstnanecké benefity	25	39	12	3	6
Pracovní doba	28	22	26	6	3
Pracovní kolektiv	44	23	12	4	2

Zdroj: vlastní zpracování

Cílem otázky bylo jednoznačné určení motivačních faktorů, které mají zásadní vliv na spokojenost zaměstnanců a zároveň je stimulují k lepším pracovním výkonům. Každá z uvedených možností, je pro zaměstnance důležitá a lze je tím motivovat.

Největší váhu přisuzují zaměstnanci finančnímu ohodnocení, neboť finance jsou k životu potřeba. Překvapivě velmi důležitý je pro zaměstnance pracovní kolektiv, ale při zamyšlení se, se není čemu divit. Vždyť v zaměstnání každý stráví třetinu svého života.

14. Které z možných benefitů bys uvítal(a)?

S benefity se ve firmách roztrhl pytel a jednotlivé firmy se předhánjí, kdo z nich bude nabízet atraktivnější benefity.

Zaměstnanci by ocenili hlavně sick days a delší dovolenou. Dá se říci, že za tyto benefity by byli všichni rádi.

Šeky, společně s masážemi a wellness, by zaměstnancům též udělali radost. Příspěvek na životní pojištění nebo penzijní připojištění je žádaný méně.

Tabulka 15: Přehled benefitů, které by zaměstnanci ocenili

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Příspěvek na životní pojištění nebo penzijní připojištění	18	36	22	9
Šeky - např. flexipassy (kultura, sport, zdraví, vzdělávání)	56	13	12	4
Masáže a wellness	19	54	9	3
Delší dovolená	66	18	1	0
Sick days	72	13	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

15. Jsi spokojen(a) se stávající nabídkou zaměstnaneckých benefitů?

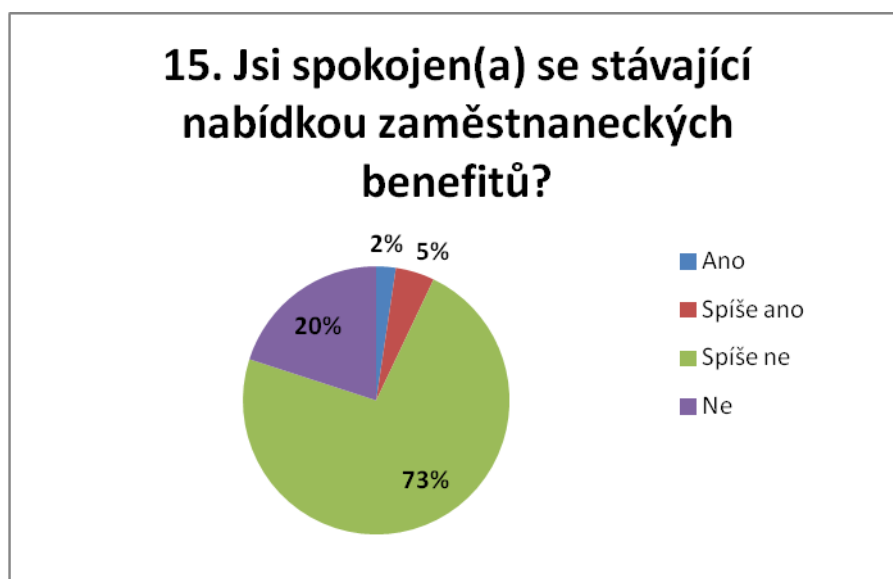
Tabulka 16: Spokojenost s nabídkou zaměstnaneckých benefitů

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	2	2 %
Spíše ano	4	5 %
Spíše ne	62	73 %
Ne	17	20 %

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je vidět z uvedených výsledků, zaměstnanci nejsou spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých benefitů. Pouze 7 % zaměstnanců je spokojených, což je velmi málo!

V předešlé otázce jsme získali odpověď na to, jaké benefity by uvítali a jestliže by se zavedli do praxe, tak by jejich spokojenost s nabízenými benefity vzrostla.



Graf 10: Spokojenost s nabídkou zaměstnaneckých benefitů

Zdroj: vlastní zpracování

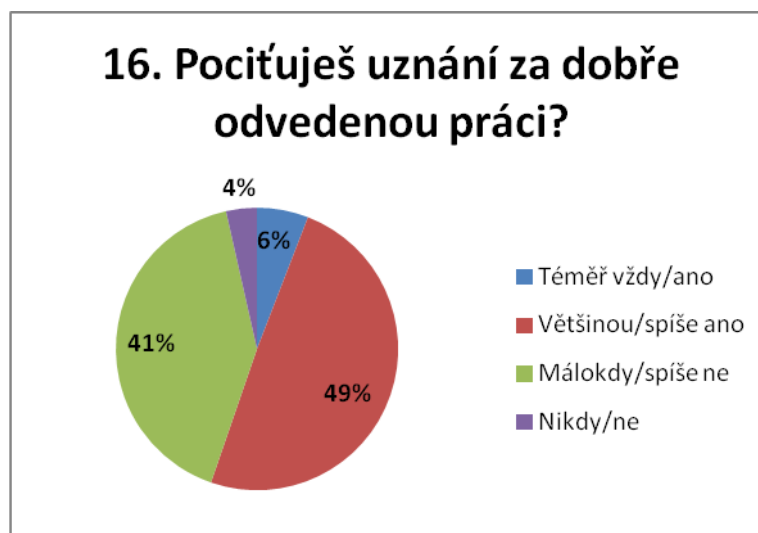
16. Pociťuješ uznání za dobře odvedenou práci?

Tabulka 17: Uznání za odvedenou práci

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Téměř vždy/ano	5	6 %
Většinou/spíše ano	42	49 %
Málokdy/spíše ne	35	41 %
Nikdy/ne	3	4 %

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci potřebují vědět, že firmě na nich záleží. Tato otázka zjišťovala, zda se jim uznání dostává a zda ho pociťují. Ze získaných odpovědí vyplynulo, že se většině zaměstnanců uznání dostává, ale bohužel i velká část lidí uznání nepociťuje.



Graf 11: Uznání za odvedenou práci

Zdroj: vlastní zpracování

8.6 Vyhodnocení

Výstupy z dotazníkového šetření a výsledky předem stanovených výzkumných otázek, jsou shrnuty a uvedeny v této kapitole.

Tabulka 18: Přehled výzkumných otázek s vyhodnocením

Výzkumná otázka	POTVRZENA
V ₁ : Zaměstnanci dostatečně často (alespoň 1x týdně) necítí uznání od nadřízeného za dobře vykonanou práci.	NE
V ₂ : Zaměstnanci jsou podporováni v rozvoji.	ANO
V ₃ : Zaměstnanci by ocenili větší škálu benefitů.	ANO
V ₄ : Zaměstnanci nejsou spokojeni se svým finančním ohodnocením.	ANO
V ₅ : Zaměstnanci jsou spokojeni s pracovním prostředím.	ANO

Zdroj: vlastní zpracování

9 Shrnutí výsledků

Kapitola shrnuje zásadní výsledky, které vyplývají z provedené analýzy. Dále uvádí návrhy řešení ke zjištěným nedostatkům.

Výsledky získané od vzorku zaměstnanců jedné pobočky MT Restaurant s. r. o. lze opřít o výsledky jiných, dostupných výzkumů, případně je vzájemně porovnat.

Společnost se snaží zjišťovat informace o spokojenosti zaměstnanců nejen v průběhu jejich zaměstnání, ale též při jejich odchodu. Pro společnost to jsou důležité a cenné údaje, které získává. Následně je potřeba s těmito údaji také pracovat a docílit tak větší spokojenosti zaměstnanců a předcházet jejich odchodu.

V₁: Zaměstnanci dostatečně často (alespoň 1x týdně) necítí uznání od nadřízeného za dobře vykonanou práci.

Zaměstnanci uvedli, že nadřízený jim poskytuje uznání za vykonanou práci na směně.

V České republice byla provedena analýza spokojenosti pracovníků na dvou vybraných pobočkách KFC. Jedna část se zabývala právě odměňováním v podobě uznání, poděkování či pochvaly, na jedné pobočce vyšly výsledky obdobné jako v naší společnosti, druhá pobočka dopadla podstatně hůř. Zaměstnancům se dostává uznání a nefinanční odměňování je v pořádku [44].

V₂: Zaměstnanci jsou podporováni v rozvoji.

Zaměstnanci vědí, že mají možnost kariérního posunu, někteří o něj stojí, někteří nikoli. Šance existuje a zaměstnancům je poskytována podpora a potřebný trénink.

McDonald's i KFC mají podobný model kariérního postupu. Šikovní zaměstnanci, kteří mají předpoklady k tomu být na vyšší pozici, jsou podporováni v rozvoji.

Zaměstnanci KFC uvedli rovněž u otázky týkající se kariéry, že pro ně existuje možnost kariérního postupu a lze si vybudovat u společnosti kariéru [45].

V₃: Zaměstnanci by ocenili větší škálu benefitů.

Spokojenost s aktuálně nabízenými benefity je mezi zaměstnanci MT Restaurant s. r. o. velmi malá. Ačkoli se nikdy nedá zavděčit všem, bylo by vhodné rozšířit a případně obměnit některé aktuální benefity za atraktivnější. Některé z nabízených benefitů jsou nastaveny centrálně, další část benefitů je individuální a na různých pobočkách se tedy může škála poskytovaných benefitů lišit.

U KFC jsou kompletní benefity nastaveny centrálně, každá restaurace má pro jejich poskytování naprosto stejné podmínky. Na jedné zkoumané pobočce je polovina zaměstnanců spokojena a polovina nespokojena, na druhé pobočce jsou dvě třetiny spokojeny [46].

Zahraniční studie zjistila, že s poskytovanými benefity je spokojeno 37 % zaměstnanců [47].

Oproti výsledkům získaných ve zkoumané společnosti MT Restaurant s. r. o., který tvoří pouhých 7%, se jedná o podstatně lepší výsledek, ovšem též nedostatečný, neboť zaměstnanci jsou stále spíše nespokojeni. Výsledky u KFC jsou lepší, zároveň mají pestřejší nabídku benefitů. Některé z nich by mohly být inspirací i pro McDonald's, např. cafeteria systém, věrnostní odměny nebo vyšší sleva na jídlo.

V dnešní době se organizace snaží hledat a přicházet s více konkurenčními, inovativními a tvůrčími systémy odměňování. Řízení lidských zdrojů by mělo klást důraz na harmonizaci potřeb samotné organizace a potřeb svých zaměstnanců. Preference zaměstnanců se liší, ale na prvních dvou místech se drží finanční odměny a zaměstnanecké benefity. Mzdový systém by měl být pravidelně upravován podle informací z trhu práce a podle vnitřní politiky organizace [48].

V₄: Zaměstnanci nejsou spokojeni se svým finančním ohodnocením.

Jak je vidět na přiloženém obrázku, který zhotovil McDonald's ČR spol. s. r. o., nejčastějším důvodem odchodu zaměstnanců je nízký plat. Nespokojenost s finančním ohodnocením potvrdili též zaměstnanci, kteří vyplnili dotazníkové šetření této práce.

Podobné pracovní prostředí mají též zaměstnanci u konkurenčního KFC.

Výsledky ohledně pracovního prostředí vyšly shodně, pracovníci KFC jsou též spokojeni s pracovním prostředím [51].

Výzkum zabývající se pracovní motivací sestavil žebříček nejdůležitějších motivačních faktorů. Všichni účastníci výzkumu se shodli na tom, že plat je pro ně hlavním motivátorem. Po finanční odměně byly další zdůrazněné faktory pracovní podmínky, bezpečnost práce a vztah k přímému vedoucímu a kolegům [52].

10 Závěry a doporučení

Výsledky, které byly zjištěny provedeným dotazníkovým šetřením, byly předány vedení společnosti. Záleží pouze na nich, zda se jimi budou zabývat a přihlédnou k nim. Výsledky jim mohou pomoci zlepšit spokojenost zaměstnanců v oblasti motivace a odměňování.

Ze zjištěných výsledků je patrné, jaké nedostatky se v řízení lidských zdrojů ve společnosti objevily. Jestliže vedení společnosti není spokojenost zaměstnanců lhostejná, pokusí se pracovat na zlepšení. Zaměstnanci uvidí, zda jsou jejich názory brány vážně a firma je nebere na lehkou váhu.

Cíl práce byl naplněn, neboť byl zjištěn současný stav motivace a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti a zároveň jsou vypracována doporučení, jak zlepšit aktuální situaci. Každý podnik by si měl personální proces, kam patří motivace a odměňování zaměstnanců, hlídat. Podporuje to zdravý vývoj podniku a jeho konkurenceschopnost.

Hospodářská komora České republiky provedla šetření, ve kterém bylo zjištěno, že zaměstnavatelé investují nejen do strojů, ale též svých zaměstnanců. Přesto je ve firmách nedostatek lidí [53].

Management firmy by se měl zamyslet nad stávajícím systémem odměňování, a co se týče benefitů, pokusit se jejich nabídku rozšířit a zpestřit.

Společnost není na špatné úrovni, co se týče pracovní spokojenosti, ale neustále je potřeba pracovat na zlepšení, aby si udržela současné a získala budoucí zaměstnance. Oblast motivace a odměňování je velmi důležitá, a proto jsem se jí zabývala. Velkou pozornost této oblasti by však měly věnovat hlavně firmy a jejich management.

Mezi doporučení, jak zlepšit aktuální situaci v oblasti motivace, odměňování a poskytování benefitů ve společnosti, ve které bylo prováděno výzkumné šetření, patří:

Motivační systém - informovanost

Aby motivační systém mohl plnit svoji funkci, musí o něm zaměstnanci vědět. Vhodné je vyvěsit ho v práci na nástěnku a zároveň vložit na interní webové stránky, kam má každý zaměstnanec přístup.

Motivační systém - pestrost

Jelikož věková struktura zaměstnanců je rozmanitá, je potřeba vymyslet a nabídnout pestrý motivační program, který bude zacílen na různorodost pracovníků. Zároveň se nesmí zapomínat na motivaci dlouholetých pracovníků. Každého potěší, když je odměněn za dlouhodobou působnost a přínos pro firmu. Forma může být jak ve finanční, tak nefinanční podobě.

Motivační systém - soutěže

Pravidelné soutěže jsou nejen zpestřením, ale též hnacím motorem. Lidé jsou hraví, soutěživí, rádi se zúčastňují soutěží a zároveň když vidí možnost odměny, více se snaží.

Pochvala

Každý zaměstnanec ocení, když je nadřazeným pochválen, ale slova nestačí. Zaměstnanec musí vidět, že za to také něco získá, a i nadále se bude snažit, neboť chce zase být oceněn.

Delší dovolená, sick-days

Tyto benefity by ocenil každý zaměstnanec, ale přesvědčit zaměstnavatele o zavedení těchto tolik žádaných benefitů nebude snadné.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] MOHELSKÁ, Hana a Zbyněk PITRA. *Manažerské metody*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2012, s. 215. ISBN 978-80-7431-092-8.
- [2] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013, s. 9. ISBN 978-80-7357-925-8.
- [3] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013, s. 11. ISBN 978-80-7357-925-8.
- [4] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013, s. 12. ISBN 978-80-7357-925-8.
- [5] BACHMANN, Pavel. *Management neziskové organizace*. 1. vydání. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011, s. 156. ISBN 978-80-7435-130-3.
- [6] HOFFMAN, Reid, Ben CASNOCHA, Chris YEH a Alena BREUEROVÁ. *Spokojený zaměstnanec: váš spojenec*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2016, s. 12. ISBN 978-80-7261-283-3.
- [7] HÁLEK, Vítězslav. *Plánování a organizování*. 1. vydání. Hradec Králové: GAUDEAMUS, 2007, s. 114-115. ISBN 978-80-7041-656-3.
- [8] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- [9] MOLNÁR, Zdeněk. *Efektivnost informačních systémů*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada, 2001, s. 15. ISBN 80-247-0087-5.
- [10] BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012, s. 12. ISBN 978-80-247-4307-3.
- [11] BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012, s. 24. ISBN 978-80-247-4307-3.

- [12] PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 16. ISBN 978-80-247-5515-1.
- [13] PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 16. ISBN 978-80-247-5515-1.
- [14] MOHELSKÁ, Hana a Zbyněk PITRA. Manažerské metody. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2012, s. 189. ISBN 978-80-7431-092-8.
- [15] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 219. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [16] BRDULAK, Jakub, Piotr SENKUS a Aneta SENKUS. The Concept of Employee Motivation and Leadership Related Lifestyles. *Filosofija. Sociologija. Lithuanian Academy of Sciences*, 2017, s. 109-118.
- [17] MATKOVČÍKOVÁ, Natália. Effective employee motivation in the workplace. Hradec Economic Days. Hradec Králové: University of Hradec Králové, 2014, s. 33-38. ISBN 978-80-7435-370-3.
- [18] URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 35. ISBN 978-80-271-0227-3.
- [19] URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 19-20. ISBN 978-80-271-0227-3.
- [20] URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 20. ISBN 978-80-271-0227-3.
- [21] McGregorova teorie XY. Management mania [online]. [cit. 2017-08-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mcgregorova-teorie-xy>

- [22] Adamsova teorie spravedlnosti (Adams' Theory of Justice). Management mania [online]. [cit. 2017-08-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/adamsova-teorie-spravedlnosti>
- [23] PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 147. ISBN 978-80-247-5515-1.
- [24] ŠUBRT, Bořivoj. Obsluha mzdy a platu. 2. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2016, s. 18. ISBN 978-80-7554-008-9.
- [25] MOHELSKÁ, Hana a Zbyněk PITRA. Manažerské metody. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2012, s. 192. ISBN 978-80-7431-092-8.
- [26] URBANCOVÁ HANA, ŠNÝDROVÁ MARKÉTA. 2017. Remuneration and Employee Benefits in Organizations in the Czech Republic. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, s. 65(1): 357–358.
- [27] HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. Systémy odměňování v organizacích. 1. vydání. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2007, s. 27. ISBN 978-80-248-1629-6.
- [28] ROSEMARY, Thomson a Josef KOUBEK. Řízení lidí = Managing people. 1. vydání české. Praha: ASPI, 2007, S. 159. ISBN 978-80-7357-267-9.
- [29] BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. 5. vydání. Brno: Computer Press, 2008, s. 51-52. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [30] BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. 5. vydání. Brno: Computer Press, 2008, s. 54. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [31] ŠUBRT, Bořivoj. Obsluha mzdy a platu. 2. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2016, s. 46. ISBN 978-80-7554-008-9.

- [32] PELC, Vladimír. Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance. Praha: Leges, 2011, s. 11. ISBN 978-80-87212-66-0.
- [33] KVASNIČKOVÁ, Irena a Michal BERKA. Pracovní motivace v kostce. 1. vydání. Praha: Nová Forma, 2010, s. 32. ISBN 978-80-87313-73-2.
- [34] KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vydání. Praha: Grada, 2010, s. 165-166. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [35] Zaměstnanecké benefity a daně. BusinessInfo.cz [online]. 15. 8. 2017 [cit. 2017-12-15]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zamestnanecke-benefity-a-dane-93526.html>
- [36] HOLÝ, Dalibor. Vývoj mezd zaměstnanců – 4. čtvrtletí 2017. Český statistický úřad [online]. Praha, 2018, 09. 03. 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/45390706/cpmz030918_analyza.pdf/07aaa83c-78ca-4214-af61-253c19b572c7?version=1.0
- [37] HOLÝ, Dalibor. Vývoj mezd zaměstnanců – 4. čtvrtletí 2017. Český statistický úřad [online]. Praha, 2018, 09. 03. 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/45390706/cpmz030918_analyza.pdf/07aaa83c-78ca-4214-af61-253c19b572c7?version=1.0
- [38] Průměrná mzda a evidenční počet zaměstnanců - Metodika. Český statistický úřad [online]. Praha, 2018, 09. 03. 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: www.czso.cz/csu/czso/1-pmz_m
- [39] SUCHÁ, Ladislava. Typy výzkumů. In: Výzkumy.knihovna.cz [online]. Brno, 2012 [cit. 2016-02-09]. Dostupné z: <http://vyzkumy.knihovna.cz/ucebnice/typy-vyzkumu>

- [40] LITSCHMANNOVÁ, Martina. VŠB - Technická univerzita Ostrava. In: Máme dotazníky. A co dál? [online]. Ostrava, 2009 [cit. 2016-02-09]. Dostupné z: http://homel.vsb.cz/~lit40/SKOMAM_09.PDF
- [41] TROUSIL, Michal a Veronika JAŠÍKOVÁ. Úvod do tvorby odborných prací. 2. vydání. Hradec Králové: Gaudeamus, 2015, s. 87. ISBN 978-80-7435-542-4.
- [42] MOLNÁR, Zdeněk. Výzkumné otázky a hypotézy. MOLNÁR, Zdeněk, Stanislava MILDEOVÁ, Hana ŘEZANKOVÁ, Radim BRIXÍ a Jaroslav KALINA. Pokročilé metody vědecké práce. Praha: Profess Consulting, 2012, s. 32 - 35. ISBN 978-80-7259-064-3.
- [43] FOLTÝN, Radim. Příležitosti pro franšizanty. McDonald's [online]. Praha [cit. 2018-02-15]. Dostupné z: www.mcdonalds.cz/pridej-se/prilezitosti-pro-fransizanty-2/
- [44] NITSCHOVÁ, Tereza. Analýza spokojenosti pracovníků na vybraných pobočkách KFC. Praha, 2009. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Doc. PhDr. Eva Bedrnová, CSc.
- [45] NITSCHOVÁ, Tereza. Analýza spokojenosti pracovníků na vybraných pobočkách KFC. Praha, 2009. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Doc. PhDr. Eva Bedrnová, CSc.
- [46] NITSCHOVÁ, Tereza. Analýza spokojenosti pracovníků na vybraných pobočkách KFC. Praha, 2009. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Doc. PhDr. Eva Bedrnová, CSc.
- [47] STADNICKA, Dorota a Kozo SAKANO. Employees Motivation and Openness for Continuous Improvement: Comparative Study in Polish and Japanese Companies. Management and Production Engineering Review. 2017, 8(3). DOI: 10.1515/mper-2017-0030. ISSN 2082-1344. Dostupné také z: <http://www.degruyter.com/view/j/mper.2017.8.issue-3/mper-2017-0030/mper-2017-0030.xml>

- [48] URBANCOVÁ HANA, ŠNÝDROVÁ MARKÉTA. 2017. Remuneration and Employee Benefits in Organizations in the Czech Republic. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 65(1): 0357–0368.
- [49] MEDÁČKOVÁ, Šárka. Pracovní motivace a spokojenost zaměstnanců v konkrétní organizaci. Pardubice, 2008. Bakalářská práce. Univerzita Pardubice. Vedoucí práce Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.
- [50] STADNICKA, Dorota a Kozo SAKANO. Employees Motivation and Openness for Continuous Improvement: Comparative Study in Polish and Japanese Companies. *Management and Production Engineering Review*. 2017, 8(3). DOI: 10.1515/mper-2017-0030. ISSN 2082-1344. Dostupné také z:
<http://www.degruyter.com/view/j/mper.2017.8.issue-3/mper-2017-0030/mper-2017-0030.xml>
- [51] NITSCHOVÁ, Tereza. Analýza spokojenosti pracovníků na vybraných pobočkách KFC. Praha, 2009. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Doc. PhDr. Eva Bedrnová, CSc.
- [52] BUZEA, Carmen a Cristiana Marcela MARC. FOLK THEORY AND WORK MOTIVATION RESEARCH. Fascicle of Management and Technological Engineering, Volume IX (XIX), NR1. Transilvania University of Brasov, University of Oradea, 2010.
- [53] Hospodářská komora: Čeští podnikatelé masivně investují do svých zaměstnanců a strojů. Brzdí je nedostatek lidí ve výrobě a odvodová zátěž. Hospodářská komora České republiky [online]. Praha, 4. 10. 2017 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z:
http://www.komora.cz/tiskova_zprava/hospodarska-komora-cesti-podnikatele-masivne-investuji-svych-zamestnancu-stroju-brzdi-nedostatek-lidi-ve-vyrobe-odvodova-zatez/

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Stimulace versus motivace	11
Obrázek 2: Maslowova pyramida hierarchie potřeb	13
Obrázek 3: Konkrétní faktory hygieny a údržby a motivátory	14
Obrázek 4: TOP benefity (září 2017)	26
Obrázek 5: TOP benefity (v roce 2017/2018).....	27
Obrázek 6: Důvody odchodu zaměstnanců	59

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Mediány hrubých měsíčních mezd.....	32
Tabulka 3: Pohlaví respondentů.....	38
Tabulka 4: Věk respondentů	39
Tabulka 5: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.....	40
Tabulka 6: Délka zaměstnání ve společnosti.....	41
Tabulka 7: Pracovní pozice respondentů.....	43
Tabulka 8: Pracovní prostředí v restauraci.....	44
Tabulka 9: Co zaměstnancům práce dává.....	46
Tabulka 10: Přístup k zaměstnancům.....	47
Tabulka 11: Spokojenost se mzdovým ohodnocením.....	48
Tabulka 12: Znalost příplatků, odměn a výhod, na které mají zaměstnanci nárok.....	49
Tabulka 13: Důležitost pracovního hodnotícího pohovoru	50
Tabulka 14: Důležitost jednotlivých položek pro zaměstnance.....	51
Tabulka 15: Motivační faktory podle důležitosti	52
Tabulka 16: Přehled benefitů, které by zaměstnanci ocenili	53
Tabulka 17: Spokojenost s nabídkou zaměstnaneckých benefitů.....	54
Tabulka 18: Uznání za odvedenou práci	55
Tabulka 19: Přehled výzkumných otázek s vyhodnocením.....	56

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Pohlaví respondentů	38
Graf 2: Věk respondentů	39
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů	40
Graf 4: Délka zaměstnání ve společnosti.....	42
Graf 5: Pracovní pozice respondentů.....	43
Graf 6: Přístup k zaměstnancům	47
Graf 7: Spokojenost se mzdovým ohodnocením	48
Graf 8: Znalost příplatků, odměn a výhod, na které mají zaměstnanci nárok	49
Graf 9: Důležitost pracovního hodnotícího pohovoru	50
Graf 10: Spokojenost s nabídkou zaměstnaneckých benefitů.....	54
Graf 11: Uznání za odvedenou práci	55

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Podklad k diplomové práci (1. část) i

Příloha 2: Podklad k diplomové práci (2. část) ii

PŘÍLOHY

Příloha 1: Podklad k diplomové práci (1. část)

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Akademický rok: 2017/2018

Studijní program: Systémové inženýrství a informatika
Forma: Kombinovaná
Obor/komb.: Informační management (im2-k)

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Bc. Koutníková Lucie	Krásnice 12, Praskačka - Krásnice	I1600237

TÉMA ČESKY:

Motivace a odměňování zaměstnanců

TÉMA ANGLICKY:

Employee motivation and remuneration

VEDOUcí PRÁCE:

doc. Ing. Hana Mohelská, Ph.D. - KM

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Cílem práce je popsat a zhodnotit stávající systém odměňování ve společnosti, a s ním související způsoby motivace zaměstnanců. Motivace zaměstnanců je důležitým faktorem, který ovlivňuje chod firmy. Na základě získaných informací poté navrhnout úpravu konceptu odměňování. Respektive dosažení spokojenosti jak na straně zaměstnance, tak zaměstnavatele v oblasti odměňování a motivace.

Motivace a odměňování zaměstnanců

- 1) Obsah
- 2) Úvod
- 3) Cíl práce, volba metodologie
- 4) Vlastní text práce
- A) TEORETICKÁ ČÁST
 - I) Podnik, podnikání
 - II) Řízení lidských zdrojů
 - III) Informační systém
 - IV) Motivace
 - V) Odměňování
- B) PRAKTICKÁ ČÁST
 - I) Charakteristika společnosti
 - II) Systém odměňování a motivace u dané společnosti
- 5) Shnutí výsledků
- 6) Závěry a doporučení
- 7) Seznam použité literatury

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. s. 920. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009. s. 442. ISBN 978-80-247-2890-2.
- HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníku. Praha: Grada, 2007, s. 233. ISBN 978-80-247-1457-8.
- NELSON, Bob. Co firmy neumí, lidé zvládnou: 50 způsobů, jak motivovat svůj tým. Praha: Dobrovský, 2017, s. 107. ISBN 978-80-7390-508-8.
- PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. Praha: Grada, 2015. s. 159. ISBN 978-80-247-5515-1.

Příloha 2: Podklad k diplomové práci (2. část)

RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 136. ISBN 978-80-247-2100-2.

URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2. rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013, s. 276. ISBN 978-80-7357-925-8.

Číslo	Titul	Podpis
1		

Podpis studenta:

Datum:

9.10.2017

Podpis vedoucího práce:

Datum:

9.10.2014