

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Odměňování zaměstnanců ve firmě Tiskárna zaplatílek/ Employee remuneration at Tiskárna Zaplatílek

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen/2024

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Natálie Kůtková/DEMBC05

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Václav Hýbler, MBA

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 23. 4. 2024 v Turnově

PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je navrhnout opatření pro zvýšení efektivity systému odměňování zaměstnanců ve firmě Tiskárna Zaplatílek. Prostřednictvím zhodnocení současného systému odměňování ve firmě a na základě dotazníkového šetření identifikovat doporučení, které mohou účinně vylepšit stávající systém a přinést pozitivní změny ve firmě Tiskárna Zaplatílek.

2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část práce se soustředí na teoretický základ odměňování, klíčové pojmy a teorie spojené s touto problematikou, které jsou odvozeny z rešerše odborné literatury.

V praktické části práce je představena vybraná firma Tiskárna Zaplatílek, včetně popisu její činnosti a organizační struktury. Následuje podrobné rozvedení odměňovacího systému a mzdového systému této firmy. Praktická část práce je založena na kvantitativní metodě sběru informací ve formě anonymního dotazníkového šetření. Dotazník obsahuje 20 otázek. Všechny informace v praktické části bakalářské práce byly získány z interních zdrojů firmy a z výsledků dotazníkového šetření.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Z výzkumu lze říci, že byly identifikovány některé klíčové problémy ve stávajícím systému odměňování, které ovlivňovaly spokojenost zaměstnanců. Na základě těchto zjištění byla vypracována doporučení s cílem vylepšit systém odměňování a zvýšit tak celkovou spokojenost zaměstnanců. Tato doporučení se zaměřují na konkrétní opatření, která by měla přispět k efektivnějšímu a spravedlivějšímu vyhodnocení práce zaměstnanců a posílení jejich motivace a angažovanosti. Doporučení se tedy týkají mzdového ohodnocení, upřednostnění pochvaly a pozitivní zpětné vazby místo negativní kritiky, dále přidání možnosti penzijního pojištění a v neposlední řadě dbát na větší pozornost o potřeby zaměstnanců, s čímž je spojená motivace zaměstnanců.

4. Závěry a doporučení:

Na základě zhodnocení současného systému odměňování ve firmě Tiskárna Zaplatílek a zejména výsledků dotazníkového šetření, autorka vypracovala následující doporučení s cílem vylepšit systém odměňování a zvýšit spokojenost zaměstnanců. První doporučení se týká tří variant, které by mohly vést ke zvýšení mzdového ohodnocení zaměstnanců, aby se cítili dostatečně odměněni za svou práci. Druhým navrhovaným krokem je zavedení pravidelných měsíčních setkání mezi zaměstnanci a nadřízeným, což by mohlo přinést pravidelné projevení uznání a pochvaly pro zaměstnance, pro které je to velmi důležité. Dalším doporučením je zavedení zaměstnanecké výhody v podobě příspěvku na penzijní pojištění, což by mohlo přispět k finanční stabilitě zaměstnanců v dlouhodobém horizontu. Posledním doporučením je zavedení individuálních konzultací mezi nadřízenými a zaměstnanci, z důvodu toho, aby nadřízení lépe porozuměli potřebám svých zaměstnanců a mohli je tak lépe motivovat a podporovat v jejich pracovním rozvoji.

KLÍČOVÁ SLOVA

Odměňování zaměstnanců, mzda, zaměstnanecké výhody, motivace

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of the bachelor thesis is to propose measures to increase the efficiency of the employee remuneration system in the company Tiskárna Zaplatílek. Through an evaluation of the current remuneration system in the company and based on a questionnaire survey, to identify recommendations that can effectively improve the existing system and bring positive changes in the company Tiskárna Zaplatílek.

2. Research methods:

The theoretical and methodological part of the thesis focuses on the theoretical basis of remuneration, key concepts and theories related to this issue, which are derived from a literature search.

The practical part of the thesis presents the selected company Tiskárna Zaplatílek, including a description of its activities and organizational structure. This is followed by a detailed discussion of the remuneration system and payroll system of this firm. The practical part of the thesis is based on a quantitative method of collecting information in the form of an anonymous questionnaire survey. The questionnaire contains 20 questions. All the information in the practical part of the bachelor thesis was obtained from the internal sources of the company and from the results of the questionnaire survey.

3. Result of research:

From the research, it can be said that some key issues in the current remuneration system were identified that were affecting employee satisfaction. Based on these findings, recommendations were made to improve the remuneration system and thus increase overall employee satisfaction. These recommendations focus on specific measures that should contribute to a more effective and fairer evaluation of staff performance and enhance staff motivation and commitment. The recommendations therefore relate to pay, giving priority to praise and positive feedback instead of negative criticism, adding a pension option and, last but not least, paying more attention to the needs of employees, which is linked to employee motivation.

4. Conclusions and recommendation:

Based on the evaluation of the current remuneration system in the company Tiskárna Zaplatílek and especially the results of the questionnaire survey, the author has developed the following recommendations in order to improve the remuneration system and increase employee satisfaction. The first recommendation concerns three options that could lead to an increase in the employees' pay so that they feel sufficiently rewarded for their work. The second suggested step is the introduction of regular monthly meetings between the employees and the supervisor, which could result in regular expressions of appreciation and praise for the employees for whom this is very important. Another recommendation is the introduction of an employee benefit in the form of a pension contribution, which could contribute to the financial stability of employees in the long term. The last recommendation is the introduction of individual consultations between supervisors and employees, so that supervisors can better understand the needs of their employees and thus better motivate and support them in their professional development.

KEYWORDS

Employee remuneration, salary, employee benefits, motivation

JEL CLASSIFICATION

M54- Personnel Economics

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Natálie Kůtková
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	DEMBC05
Téma BP:	Odměňování zaměstnanců ve firmě Tiskárna Zaplatílek
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoreticko-metodologická část Odměňování zaměstnanců, formy odměňování, mzdové formy, nepeněžní odměňování, metodika práce3 Praktická část Představení vybrané organizace, odměňování zaměstnanců vybrané organizace, mzdový systém vybrané organizace, vlastní výzkum, výsledky výzkumu, shrnutí a doporučení pro organizaci4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy</i>. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.• BRŠŤÁKOVÁ, J. et al. <i>Abeceda personalisty 2022</i>. Olomouc: Anag, 2022. 560 s. ISBN 978-80-7554-357-8.• ROSE, M. <i>Reward management: a practical introduction</i>. London: Kogan Page Publishers, 2022. ISBN 978-1-3986-0531-2.• ŠUBRT, B. <i>Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další</i>. Olomouc: Anag, 2018. 576 s. ISBN 978-80-7554-138-3.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 01. 02. 2024• Zpracování teoretické části do 15. 03. 2024• Zpracování výsledků do 15. 04. 2024• Finální verze do 01. 05. 2024
Vedoucí práce:	Ing. Václav Hýbler, MBA

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 17. 12. 2023 _____

Prof. Ing.
Milan Žák
CSc.

Digitálně
podepsal Prof. Ing.
Milan Žák CSc.
Datum: 2023.12.17
13:34:12 +01'00'

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoreticko-metodologická část práce	2
2.1	Odměňování zaměstnanců	2
2.1.1	Pojem mzda a plat	3
2.1.2	Filozofie odměňování	5
2.1.3	System odměňování	5
2.1.4	Strategie odměňování	7
2.1.5	Cíle odměňování	8
2.1.6	Celková odměna	9
2.2	Formy odměňování	10
2.2.1	Peněžní forma odměňování	11
2.2.2	Nepeněžní forma odměňování	11
2.3	Mzdové formy	12
2.3.1	Časová mzda	13
2.3.2	Úkolová mzda	14
2.3.3	Podílová mzda	14
2.3.4	Smíšená mzda	14
2.3.5	Doplňkové mzdové formy	15
2.4	Nepeněžní odměňování	16
2.4.1	Zaměstnanecké výhody	17
2.4.2	Vzdělání zaměstnanců	19
2.5	Metodika	21
3	Praktická část práce	24
3.1	Představení firmy	24
3.1.1	Předmět činnosti	25
3.1.2	Organizační struktura	26
3.1.3	Náplň pracovních pozic	28
3.2	Odměňování zaměstnanců vybrané společnosti	28
3.3	Mzdový systém vybrané společnosti	32
3.4	Dotazníkový výzkum	33
3.5	Výsledky dotazníkového výzkumu	34
3.6	Shrnutí výzkumu a doporučení	37
4	Závěr	41
	Literatura	43

Přílohy	I
---------------	---

Seznam tabulek

Tabulka 1 Klíčové problémy identifikované v rámci dotazníkového výzkumu	38
Tabulka 2 Zvýšení výdajů na mzdy ve firmě Tiskárna zaplatílek	38
Tabulka 3 Návrhy a postřehy, jak zlepšit současný systém odměňování ve firmě	XIV

Seznam obrázků

Obrázek 1 Systém odměňování	6
Obrázek 2 Složky celkové odměny	9
Obrázek 3 Model celkové odměny	10
Obrázek 4 Logo firmy	25
Obrázek 5 Organizační struktura firmy	27

Seznam grafů

Graf 1 Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví	V
Graf 2 Rozdělení zaměstnanců dle věku	V
Graf 3 Dosažené vzdělání zaměstnanců	VI
Graf 4 Délka pracovního poměru zaměstnanců ve firmě	VI
Graf 5 Spokojenost zaměstnanců s odměňovacím systémem	VII
Graf 6 Spravedlnost odměňovacího systému ve firmě	VII
Graf 7 Spokojenost zaměstnanců s výší základní mzdy	VIII
Graf 8 Dostatečné odměňování zaměstnanců	VIII
Graf 9 Projev uznání nadřízeného k zaměstnancům	IX
Graf 10 Negativní zpětná vazba od nadřízeného	IX
Graf 11 Důležitost ocenění pro zaměstnance	X
Graf 12 Atmosféra na pracovišti	X
Graf 13 Důležitost pracovního prostředí	XI
Graf 14 Příležitost zaměstnanců k rozvoji	XI
Graf 15 Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami	XII
Graf 16 Důležitost zaměstnaneckých výhod	XII
Graf 17 Nedostatečné ohodnocení	XIII
Graf 18 Motivace zaměstnanců	XIII
Graf 19 Motivace ke zvýšení pracovního výkonu	XIV

1 Úvod

Almacareer.com (2021) uvádí, že určení vhodného systému odměňování je klíčové nejen pro motivaci zaměstnanců, ale i pro celkovou spokojenost pracovníků v organizaci. Tato rozhodnutí jsou pevně zasazena do strategického plánování firmy, protože mohou mít dlouhodobé důsledky jak na výkonnost a angažovanost zaměstnanců, tak i na vnímání firmy jako zaměstnavatele. Správně nastavený systém odměňování může posílit motivaci zaměstnanců k dosahování stanovených cílů a k vyšší produktivitě. Naopak, pokud jsou odměny nedostatečné nebo nevhodně strukturované, může to vést k frustraci zaměstnanců a jejich nespokojenosti. To zase může způsobit fluktuaci zaměstnanců a snížení výkonnosti celé organizace. Nad rámec toho, jak odměňování ovlivňuje motivaci a spokojenost zaměstnanců, má také vliv na pověst firmy. Lidé jsou pozorní k tomu, jak je firma vnímána v oblasti odměňování svých zaměstnanců. Pokud se stane známým, že firma neocení práci svých zaměstnanců nebo jim poskytuje jen minimální mzdy, může to negativně ovlivnit pověst firmy a snížit atraktivitu jako zaměstnavatele. Naopak, když je odměňovací systém spravedlivý a podporuje zaměstnaneckou spokojenost, může to zvýšit prestiž firmy a přitahovat kvalitní zaměstnance.

Cílem bakalářské práce je navrhnout opatření pro zvýšení efektivity systému odměňování zaměstnanců ve firmě Tiskárna Zaplatílek. Prostřednictvím zhodnocení současného systému odměňování ve firmě a na základě dotazníkového šetření identifikovat doporučení, které mohou účinně vylepšit stávající systém a přinést pozitivní změny ve firmě Tiskárna Zaplatílek.

Tato práce se dělí na teoreticko-metodologickou část a praktickou část. Teoreticko-metodologická část se zaměřuje na teoretický základ odměňování, klíčové pojmy a teorie související s touto problematikou, na základě rešerše z odborné literatury.

V praktické části se práce zaměřuje na důkladné zhodnocení a rozbor odměňovacího systému ve firmě Tiskárna Zaplatílek. Kromě toho, že představuje samotnou firmu a její odměňovací systém, se věnuje i podrobnému popisu mzdového systému, jenž je klíčovým faktorem pro hodnocení efektivity a spravedlnosti odměňování. Nevynechává ani představení výsledků dotazníkového šetření, které bylo provedeno mezi zaměstnanci, a to s cílem získat komplexní přehled o jejich názorech a úrovni spokojenosti se stávajícím systémem odměňování.

Závěrečná část práce tedy nabízí komplexní přehled návrhů na zlepšení a úpravy, které by mohly vést k efektivnějšímu a motivujícímu odměňování zaměstnanců v rámci této firmy.

2 Teoreticko-metodologická část práce

V teoreticko-metodologické sekci této práce jsou představeny klíčové teoretické koncepty a definice spojené s odměňováním zaměstnanců. Dále jsou zde zkoumány různé metody a strategie odměňování, včetně mzdových a nefinančních forem. Tato část zahrnuje také metodiku práce. Tato část poskytuje teoretický rámec pro praktickou část, která následuje. Veškeré informace v této sekci jsou získány z odborné literatury, zahrnující širokou škálu akademických publikací, vědeckých článků, knih a online zdrojů zaměřených na problematiku odměňování zaměstnanců, aby byla zajištěna relevantnost a komplexnost informací.

2.1 Odměňování zaměstnanců

V rámci této podkapitoly je nejdříve definováno, co odměňování zaměstnanců je, dále jsou podkapitoly, kde je definován pojem mzda a plat, následně popsána filozofie odměňování, systémy odměňování, strategie odměňování, hlavní cíle odměňování, a nakonec koncept celkové odměny.

Bršťáková (2023, s. 186) uvádí, že odměňování zaměstnanců za jejich pracovní úsilí v rámci základních pracovně-právních vztahů je detailně regulováno právními předpisy. Dále autorka uvádí, že za práci vykonávanou v rámci pracovního poměru jsou zaměstnancům vypláceny mzdy nebo platy. Oba typy odměn jsou určovány podle různých faktorů, včetně komplexnosti, úrovně odpovědnosti a náročnosti práce, obtížnosti pracovních podmínek a dosažených pracovních výsledků.

Dle Šubrt (2018, s. 19) odměňování zaměstnanů představuje základní prostředek personálního řízení a správy lidských zdrojů. Mzda a plat jsou bezpochyby klíčovými složkami odměňování, nejsou však jedinými faktory. Jejich důležitost je však nepopíratelná. Autor dále uvádí, že těžko, si lze představit, že by zaměstnanec byl spokojen s prací, která je nedostatečně finálně ohodnocena.

Dále Šubrt (2018, s. 18, 19) uvádí, že odměňování zaměstnanů však vyžaduje pochopení v širších souvislostech než jen finanční ohodnocení za práci. Jedná se o komplexní systém zahrnující širokou škálu benefitů poskytovaných zaměstnavatelem, včetně zaměstnaneckých výhod, pracovních podmínek a dalších prvků, které slouží k uspokojování zaměstnancových materiálních i sociálních potřeb. Autor rozlišuje dvě skupiny základních odměn poskytovaných zaměstnancům: finanční a nefinanční. Nefinanční odměny se následně dělí na materiální a nemateriální výhody.

Armstrong, Taylor (2015, s. 428) ve své publikaci uvádí, že řízení odměňování se soustřeďuje na vývoj strategií, pravidel a metodik pro odměňování zaměstnanců vzhledem k jejich přínosu k plnění cílů firmy, jednotlivých oddělení nebo týmů. Hlavním záměrem je navrhnout odměňovací systém, který reflektuje potřeby firmy a zúčastněných stran a zároveň zaručuje objektivitu, spravedlnost a efektivnost. Autoři dále uvádí, že řízení odměňování zahrnuje finanční odměny, ale také nehmotné formy odměňování, jako pochvala za práci a úspěchy, možnosti dalšího vzdělávání a růstu či příležitosti pro zvýšení odpovědnosti.

Podle Šikýře (2016, s. 127,128) odměňování zaměstnanců představuje proces, kdy zaměstnavatel ocení pracovníky prostřednictvím peněžních či nepeněžních prostředků za jejich přínos na pracovišti, což podporuje cíle organizace. Dále autor uvádí, že zaměstnavatel má povinnost zajistit spravedlivé odměňování zaměstnanců, přičemž je nutné dodržovat pracovní předpisy a zohlednit ekonomické výsledky společnosti. Efektivní odměňování podporuje získání kvalifikovaných a motivovaných pracovníků a zajišťuje uspokojení jejich potřeby a přání.

Šubrt (2018, s. 19) ve své publikaci dále uvádí, že lze za součást celkového odměňování zaměstnanců považovat vše, co je spojeno s jeho zaměstnáním a přináší mu uspokojení, a to včetně výsledků a důsledků činnosti zaměstnavatele.

Podle Měrtlové (2014, s. 94) je odměňování zaměstnanců pevně svázáno s jejich motivací. Každá aktivita, kterou člověk podniká, má svůj vlastní záměr. Motivace může být chápána jako specifický stav mysli ovlivněný individuálními touhami, ambicemi a představami. Tyto faktory společně podněcují jednání a chování jednotlivce. V oblasti pracovní motivace je úspěšná, když jedinec dosáhne osobního růstu a pociťuje uspokojení z plnění svých pracovních povinností, a zároveň je spravedlivě odměněn. Je klíčové, aby zaměstnanec vnímal, že za svou kvalitní práci obdrží odpovídající odměnu a že úkoly, které má splnit, jsou náročné, ale dosažitelné. Navíc plnění náročných úkolů přispívá k osobnímu rozvoji a zdokonalení zaměstnance.

Dle Armstronga (2020, s. 40) je motivace vnímána jako podnět k jednání, který jednotlivec získává a pohání ho k dosažení stanovených cílů. Osoby, které jsou motivovány, obvykle vytyčují jasně definované cíle. Avšak, lidé často potřebují vnější stimuly k tomu, aby se motivovali, například od svých zaměstnavatelů.

Podle Kubátové (2013, s. 14) pracovní motivace představuje psychický faktor, který udržuje pracovníky aktivní ve vztahu k úkolům, projektům nebo práci. Tento proces reflektuje postoj a ochotu jednotlivce pracovat.

Měrtlová (2014, s. 95) uvádí, že mezi renomované teorie motivace se řadí Herzbergova teorie dvou faktorů, McGregorova teorie X a Y, McClellandova teorie potřeb a teorie očekávání od Victora Vrooma.

Gourmeet (2020, s. 13) uvádí Maslowovu teorii motivace jako jednu z nejvýznamnějších v oboru. Tato teorie představuje jedince jako bytosti ovlivněné jejich nevyřešenými potřebami. Jakmile je určitá potřeba uspokojena, ztrácí svoji motivaci a člověk se začne zaměřovat na další potřebu, která ho podněcuje k další aktivitě. Maslow klasifikoval potřeby podle jejich důležitosti, což je dobře znázorněno jeho pyramidovou teorií potřeb. Na vrcholu této pyramidy jsou fyziologické potřeby, jako je spánek, hlad a žízeň, následované touhou po bezpečí. Poté následují sociální a uznání potřeby. Teprve až po uspokojení těchto základních potřeb se dostáváme k fázi osobního rozvoje a sebereflexe, kde jedinec nalézá motivaci k dosažení svého maximálního možného výkonu.

2.1.1 Pojem mzda a plat

Armstrong (2020, s. 146) zdůrazňuje, že každý zaměstnanec by měl obdržet mzdu nebo plat odpovídající jeho pracovnímu výkonu. Důležitými faktory jsou splnění stanovených výsledků a obtížnost práce, která je často spojena s náročností pracovních podmínek. Autor také upozorňuje na význam dosažení platové rovnosti zaměstnavatelem nebo personalistou ve všech aspektech. Týká se to zejména rovnosti platů pro stejné nebo srovnatelné pozice a zajištění, aby neexistovaly rozdíly mezi platy mužů a žen při stejné pracovní náplni. Dále autor zdůrazňuje důležitost absence mzdových rozdílů na základě rasy, náboženské příslušnosti či sexuální orientace zaměstnanců. Podle Armstronga by neměly být rozdíly ani mezi mzdami zaměstnanců s postižením a bez něj. Jeho zásada je jasná: mzdové odměňování by mělo být založeno na principu spravedlnosti.

Šikýř (2016) definuje plat jako finanční odměnu určenou pro zaměstnance ve veřejném sektoru, kterou vyplácí zaměstnavatelé za vykonanou práci v rámci pracovního poměru. Zaměstnavatelem může být stát, úřady financované z veřejných fondů, územně samosprávné celky jako obce a kraje, státní příspěvkové organizace, nebo právnické osoby založené

příslušným ministerstvem. Tato definice platů odráží specifickou strukturu a rozložení odpovědnosti v rámci veřejné správy a služeb.

Podle ustanovení Zákonů pro lidi (2023) se v kontextu odměňování zaměstnanců ve veřejném sektoru, tedy ve veřejných službách a státní správě, používá termín plat. Podle § 109 odst. 3 zákona č. 262/2006 Sb. se termín plat vztahuje na následující kategorie zaměstnavatelů:

- stát;
- územní samosprávné celky;
- státní fondy;
- příspěvkové organizace, jejichž náklady na mzdy a odměny za pracovní nasazení jsou plně hrazeny z příspěvků na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle speciálních právních předpisů;
- školské právnické osoby zřízené Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona, s výjimkou finančních kompenzací poskytovaných občanům cizích států s pracovním místem mimo území České republiky.

Brůha a kol. (2016) dodávají že platový systém je strukturován pomocí kombinace platových tříd a platových stupňů, jež společně určují výši odměny za práci. Systém je rozdělen do šestnácti různých platových tříd, přičemž zařazení do konkrétní třídy závisí na typu a složitosti prováděné činnosti. Kromě toho existuje dvanáct platových stupňů, které reflektují celkovou délku služby nebo praxi zaměstnance. Tyto stupně umožňují odměňovat zaměstnance za jejich zkušenosti a odvedenou práci v průběhu času.

Podle Šikýře (2016) ve sféře soukromého sektoru představuje mzda finanční odměnu, kterou zaměstnavatelé poskytují svým pracovníkům. Obecné zásady a minimální požadavky na mzdové ohodnocení jsou určeny Zákoníkem práce a souvisejícími právními regulacemi. Přestože tyto normy stanoví základní pravidla, konkrétní výše odměn je ve správě zaměstnavatele a vyplývá z dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Ujednání o mzdě je obvykle zahrnuto v pracovní smlouvě, interních směrnících nebo je specifikováno mzdovým předpisem. Dohoda o mzdě se uzavírá ještě před zahájením pracovního vztahu. Mzda je poskytována po vykonané práci, nejpozději na konci kalendářního měsíce následujícího po měsíci, ve kterém zaměstnanec získal právo na ni. Zaměstnavatel musí mzdu vyplatit v oficiální měnové jednotce.

Brůha a kol. (2016) popisují rozdělení mzdového ohodnocení na dva základní typy: hrubou a čistou mzdu.

- **hrubá mzda** představuje celkový obnos, který je zaměstnanci poskytnut za jeho práci, ještě před vyčleněním jakýchkoli povinných odvodů, jako jsou pojistné na zdravotní a sociální pojištění nebo daň z příjmu;
- **čistá mzda** je částka, která zaměstnanci zůstává po odpočtu těchto povinných odvodů z jeho hrubé mzdy.

Dále Brůha a kol. (2016) rozděluje mzdu na reálnou a nominální.

- **reálná mzda** reflektuje skutečnou kupní sílu mzdy, zohledňuje inflaci a umožňuje srovnání mezd napříč různými ekonomikami;
- **nominální mzda** udává částku vyplacenou zaměstnanci bez ohledu na inflaci a její vliv na kupní sílu mzdy.

Podle Brůhy (2020, s. 150) **minimální mzda** je určena zákonem práce a platí pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich pozici. Žádná mzda, plat ani odměna stanovená v pracovní smlouvě nesmí být nižší než minimální mzda stanovená zákonem a musí být minimálně ve výši této minimální mzdy. Při výpočtu mzdy se však nepočítají příplatky za práci přesčas, za práci o víkendech, ve svátky nebo za noční směny, stejně jako za práci v obtížných pracovních podmínkách.

2.1.2 Filozofie odměňování

Každá firma podle Armstronga, Taylora (2015, s. 414) přistupuje k otázce odměnění svých zaměstnanců individuálně, odrážejíc svou vlastní filozofii, která definuje přístup k tomu, jak by měli být pracovníci odměňováni. Tato filozofie je vyjádřena skrze specifické principy, jež formují odměňovací politiku organizace. Armstrong, Taylor (2015, s. 414) identifikují klíčové principy, které řeší následující aspekty:

- odměňování, jež je spravedlivé, efektivní a transparentní, prospěšné jak pro zaměstnance, tak pro firmu;
- vytvoření odměňovacího systému, který je integrován s vizí a taktikou firmy;
- stanovení odměn na základě individuálního přínosu a hodnot, které pracovník přináší do firmy;
- budování pozice atraktivního zaměstnavatele s unikátními hodnotami a výhodami;
- podpora motivace zaměstnanců prostřednictvím efektivního odměňovacího systému;
- zvýšení angažovanosti a věrnosti pracovníků vůči firmě;
- schopnost udržet současné pracovní síly a získat nové talentované zaměstnance;
- rozvoj firemní kultury orientované na dosahování vysokých výkonů;
- udržení konkurenceschopnosti firmy v oblasti finančních odměn;
- zajištění spravedlivého rozdělení finančních odměn mezi zaměstnanci;
- implementace flexibilního odměňovacího systému a adekvátní výběr zaměstnaneckých výhod;
- posílení úlohy manažerů v procesu rozhodování o odměnách pro jejich týmy.

2.1.3 Systém odměňování

Koubek (2011, s. 160) uvádí, že při vytváření systému odměňování by organizace měla podniknout několik zásadních kroků a to:

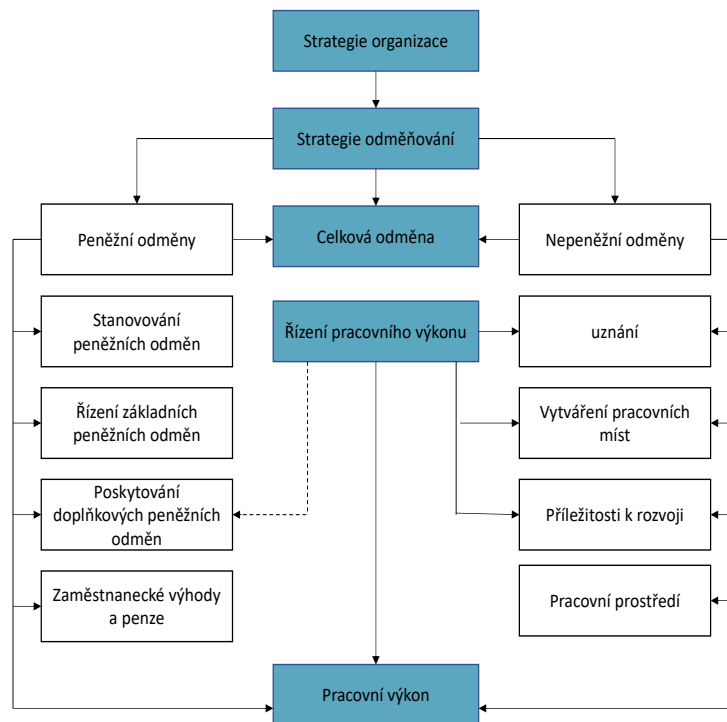
- stanovení dostupného rozpočtu na odměny pro zaměstnance;
- rozdělení rozpočtu na část určenou k využití a část, která zůstane jako rezerva;
- začlenění právních předpisů do odměňovacího systému, aby byly dodrženy všechny legislativní požadavky;
- provádění tržního průzkumu s ohledem na potencionální zaměstnance a přitažlivost nabízených zaměstnaneckých výhod;
- vyhodnocení mzdového prostředí s cílem adekvátně nastavit odměňovací systém, tak aby firma zůstala konkurenceschopná.

Armstrong a Taylor (2015, str. 421) vysvětlují, že strategický přístup k odměňování přináší vytvoření specifického systému odměňování, který se skládá ze souvislých procesů a metod. Ty jsou zaměřeny na podporu jak cílů organizace, tak potřeb a očekávání jejích zaměstnanců. Odměňovací systém je přizpůsoben strategii firmy, která reciprocitně ovlivňuje metody

odměňování. Autoři dále uvádějí, že finanční ohodnocení obsahuje jak odměny vycházející z pracovních výsledků, jež reflektují hodnotu práce, tak i odměny za individuální přínosy zaměstnanců, včetně zaměstnaneckých benefitů a penzijního zabezpečení, stejně tak jako finanční odměny za dosažené úspěchy a výsledky, jsou i systémy finančního ocenění součástí této rovnováhy. Nepeněžní odměny pak cílí na různé potřeby zaměstnanců v oblastech uznání, osobního rozvoje a kvality pracovního prostředí. Komplexní odměna je charakterizována harmonickým spojením finančních a nepeněžních forem ocenění.

Následující obrázek č. 1 znázorňuje systém odměňování.

Obrázek 1 Systém odměňování



Zdroj: Armstrong, Taylor (2015, s. 422)

Obrázek č. 1 znázorňuje systém odměňování. Tento systém začíná strategií organizace a strategií odměňování, které poskytují základní směr a rámec pro celý proces odměňování. Strategie odměňování je dále rozdělena do dvou hlavních podskupin. První podskupina se zabývá peněžními odměnami a zahrnuje stanovení základních platů, řízení základních odměn, poskytování doplňkových peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod a důchodů. Druhá podskupina se zaměřuje na nepeněžní odměny a zahrnuje uznání, vytváření pracovních míst, příležitosti k rozvoji a zlepšování pracovního prostředí. Kombinaci těchto dvou skupin vzniká celková odměna, která zahrnuje jak hmotné, tak nehmotné aspekty odměňování zaměstnanců. Současně je důležité řídit pracovní výkon zaměstnanců a poskytovat jim odpovídající odměny podle jejich příspěvku k organizaci. Na konci schématu je pracovní výkon, který slouží jako klíčový ukazatel pro zaměstnavatele při určování vhodných odměn pro zaměstnance. Zároveň je pracovní výkon důležitým faktorem pro hodnocení efektivity a úspěšnosti celého systému odměňování. Tento diagram jasně ukazuje různé složky a procesy systému odměňování a jejich vzájemné propojení v rámci organizace.

Urban (2017) důrazně zdůrazňuje, že odměňovací systém by měl být jasný a snadno spravovatelný pro všechny zúčastněné strany, včetně jak zaměstnanců, tak zaměstnavatelů. Hlavním cílem odměňování je přilákat kvalifikované zaměstnance a motivovat je k dosažení

lepších výsledků a vyšší produktivity. Rovněž je klíčové zajistit interní spravedlnost v rámci odměňování, což znamená, že mzdy odpovídají náročnosti a odpovědnosti jednotlivých rolí či pozic ve firmě.

Koubek (2015) stanovuje, že systém odměňování zaměstnanců by měl být navržen s ohledem na následující cíle:

- zajistit dostatečný zájem kvalitních kandidátů o práci v organizaci;
- udržet ve firmě stabilní zaměstnance, kteří přinášejí hodnotu;
- férově odměňovat pracovníky za jejich snahu, dosažené výsledky, věrnost a dovednosti;
- přispět k dosažení konkurenční výhody na trhu práce;
- být realistický a přiměřený možnostem organizace a současně splňovat potřeby dalších personálních činností;
- být akceptován všemi zaměstnanci;
- motivovat zaměstnance k dosahování vynikajících výsledků;
- respektovat zájmy veřejnosti a dodržovat právní normy;
- podporovat rozvoj zaměstnanců poskytováním příležitostí ke zdokonalování kvalifikací a dovedností;
- efektivně řídit náklady na pracovní sílu.

Systém odměňování Šubrt (2018, s. 43,44) definuje jako způsob, jakým se vyplácí mzda a strukturu mzdy stanovenou pro její aplikaci. Součástí jsou různé složky mzdy, které reflektují složitost, odpovědnost a náročnost práce, podmínky práce, výkonnost zaměstnance a výsledky práce. Žádná jiná kritéria nejsou zahrnuta. Odměňovací systém by měl najít rovnováhu mezi komplexností a jednoduchostí. Systém, který je příliš složitý, může být pro zaměstnance, obzvláště pro ty v manuálních oborech, obtížně srozumitelný, což může vést k jejich snížené motivaci a neochotě plnit stanovené cíle. Na druhou stranu, autor zdůrazňuje, že příliš zjednodušený systém může působit tak, že neposkytuje adekvátní ocenění za všechny aspekty práce, což může mít za následek nedostatečné uznání některých klíčových pracovních úloh a v důsledku i nedostatečnou motivaci k jejich vykonávání.

2.1.4 Strategie odměňování

Rose (2022, s. 10) uvádí, že přístup k odměňování, který je založen na souboru logických principů, má za cíl podpořit stanovené cíle organizace. Klíčovým prvkem této strategie je její schopnost podporovat organizaci jako celek. Strategie odměňování by měla reflektovat jak kulturu, tak cíle dané organizace.

Podle WorldatWork (2021, s. 5) je strategický odměňovací systém především takový, který je aktivně podporován vedením a integrován do kultury společnosti. Zaměstnanci, kteří jsou oceněni prostřednictvím tohoto systému, jsou často produktivnější, což vede ke zvýšené úspěšnosti firmy. Mezi komponenty strategického odměňovacího systému patří zaměstnanecké benefity, kompenzační prvky, uznání a rozvojové prvky, stejně jako prvky podporující spokojenost zaměstnanců.

V díle Armstronga, Taylora (2015, s. 416) je zdůrazněn význam plánování a implementace cíleného odměňovacího systému, jehož účelem je naplnit tři klíčové cíle: podpora výkonnosti, zajištění konkurenceschopnosti a dodržení principů spravedlnosti. Východiskem pro tyto aktivity je strategie odměňování, která poskytuje odpovědi na dvě základní otázky: Jak zajistíme, aby naše odměňovací politiky a praxe skutečně vedly k plnění stanovených cílů? A jakým způsobem toho můžeme dosáhnout? Strategie odměňování určuje směr, kterým

se organizace vydá, aby zaručila vytvoření a efektivní aplikaci odměňovacích politik a procedur, které nejenom, že pomohou dosáhnout firemních cílů, ale také uspokojí potřeby všech zapojených stran.

Dvořáková (2012) uvádí, že hlavním cílem strategie odměňování je podpora zlepšení výkonnosti a kvality práce zaměstnanců, aby bylo dosaženo vyšší konkurenceschopnosti firmy a zlepšení její ziskovosti. Zaměstnanci hrají klíčovou roli v úspěchu organizace, a proto je důležité, aby strategie odměňování byla navržena tak, aby zaměstnanci nebyli lákáni ke konkurenci za lepšími finančními podmínky. Dále autorka uvádí, že důkladně navržená strategie odměňování může vést k lepší angažovanosti zaměstnanců, nižší fluktuaci zaměstnanců a celkově k vyšší efektivitě a konkurenceschopnosti organizace na trhu.

Podle Hanzelkové (2013, s. 43) jakmile společnost definuje strategii odměňování, mohou být z této strategie odvozena kritéria, která hodnotí stávající stav a plány a měří jejich vzájemnou souvislost a podobnost.

Armstrong a Taylor (2015, s. 418-419) tvrdí, že posledním krokem k vybudování efektivní strategie je její realizace, tedy převedení strategických plánů do praxe. To vyžaduje, aby organizace disponovala dostatečnými kapacitami k provedení navrhovaných opatření, které vzešly z předchozího plánování. Nicméně v této fázi mohou nastat potenciální problémy, a to z několika důvodů:

- **komplikovanost** – během procesu tvorby strategie mohou odborníci skloubit příliš složité postupy, které jsou pak obtížné pochopit, a ještě obtížněji realizovat;
- **nesoulad** – mezi strategií organizace a strategií lidských zdrojů může chybět soulad, což může vést k problémům při implementaci;
- **unáhlenost** – nová strategie může být nasazena příliš rychle, což může vést k nedostatečnému testování a neodhalení možných chyb, kterým by se při pečlivějším testování dalo předejít.

Armstrong, Taylor (2015, s. 419) uvádí, že při implementaci strategie lze v této fázi použít dva přístupy k tomu, aby se organizace vyhnula těmto problémům nebo je alespoň z velké části minimalizovala. Prvním přístupem je provádění pilotního testování nových nebo upravených procesů na omezené skupině zaměstnanců nebo v jedné části organizace. Tímto způsobem lze odhalit potenciální chyby, které lze následně opravit před širokým zavedením v celé organizaci. Dále autor uvádí, že druhým přístupem, pokud má strategie více komponent, je postupné zavádění jednotlivých částí strategie, což umožňuje zaměstnancům postupně se s novými postupy seznámit a případné chyby zachytit včas. Tímto způsobem mají zaměstnanci dostatek času se adaptovat na nový systém a naučit se s ním pracovat.

2.1.5 Cíle odměňování

Armstrong, Taylor (2015, s. 428) identifikují několik klíčových cílů efektivního systému odměnění, mezi ně patří:

- poskytování odměn pro zaměstnance, reflektující hodnotu jejich práce a schopností, s důrazem na ocenění dosahování nebo překonávání očekávaných výkonů;
- zajištění, že systém odměn je strategicky nastaven tak, aby podporoval směřování firmy k cílům, a to skrze podporu talentovaných a zapojených členů týmu, kteří jsou klíčoví pro úspěch firmy;
- posilování výjimečného výkonu, což zajistí, že odměňovací systém účinně odměňuje a motivuje vynikající pracovní úspěchy;

- podpora firemní kultury, kde jsou odměny propojeny s chováním, jež odráží základní hodnoty firmy;
- určení správného chování a dosahování požadovaných výsledků prostřednictvím procesů vyhodnocování pracovního výkonu a systému, který odměňuje zásluhy.

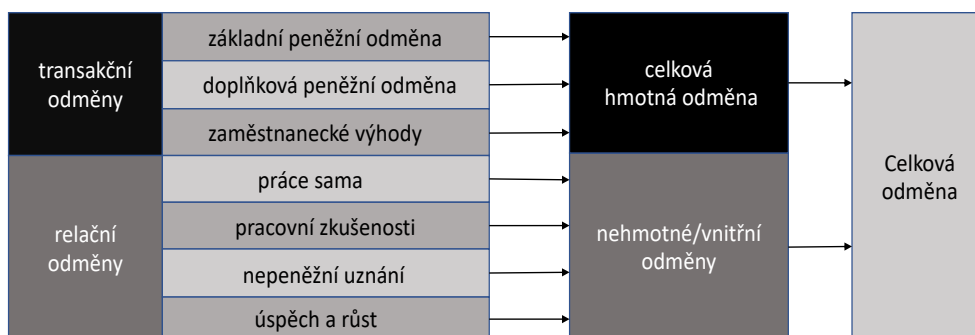
Dále Armstrong, Taylor (2015, s. 428) dodávají, že cíle v řízení odměňování by měly reflektovat potřeby firmy. Je klíčové, aby si firma vytvořila jasně definovanou koncepci odměňování. Zásadní je, aby tato koncepce byla srozumitelná pro zaměstnance a ti byli seznámeni s principy a postupy, kterými se odměny řídí.

2.1.6 Celková odměna

Armstrong a Taylor (2015, str. 423) definují koncept celkové odměny jako spojení finančních a nefinančních prvků. Tento přístup k řízení odměňování zdůrazňuje důležitost zahrnutí různorodých možností odměňování za práci a výsledky zaměstnanců, nikoli omezení se pouze na peněžní odměny nebo zaměstnanecké výhody. Cílem je navázat spojení mezi finančními a nefinančními výhodami, čímž se vytváří integrovaný systém odměn. Dále se rozlišují transakční odměny, které zahrnují konkrétní a okamžitě dostupné zaměstnanecké benefity a finanční odměny vyplývající z dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, a relační odměny, které zahrnují nehmotné formy ocenění, jako je pracovní spokojenost, získané zkušenosti, úspěchy, osobní rozvoj nebo nefinanční ocenění.

Následující obrázek č. 2 znázorňuje složky celkové odměny.

Obrázek 2 Složky celkové odměny



Zdroj: Armstrong, Taylor (2015, s. 424)

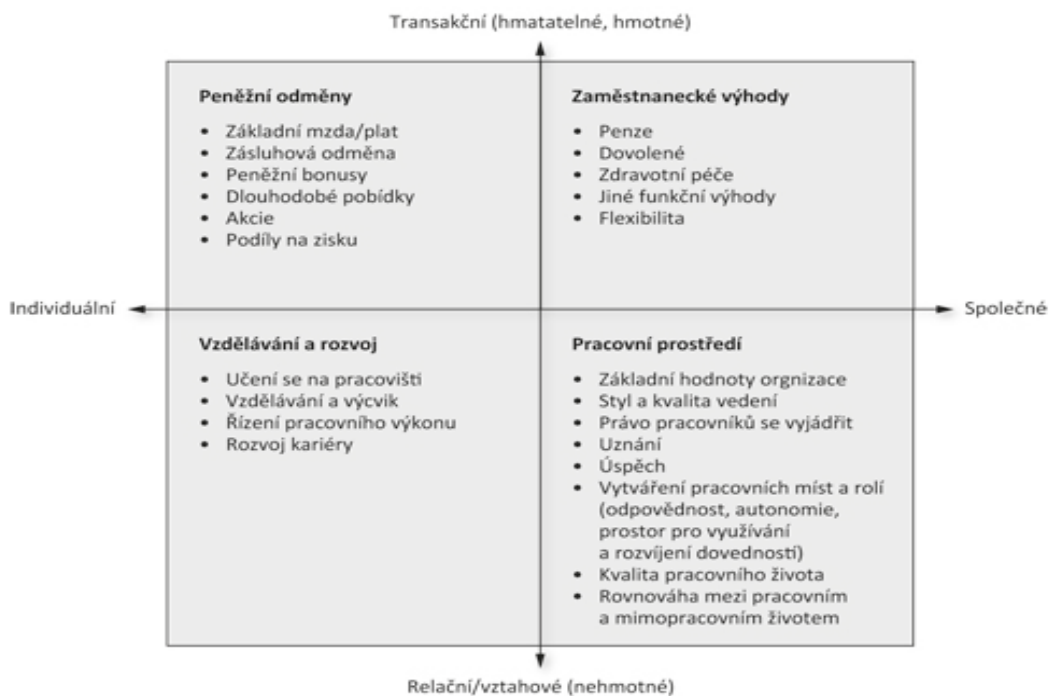
Obrázek č. 2 prezentuje složky celkové odměny, která je rozdělena do dvou hlavních kategorií: transakční odměny a relační odměny. Transakční odměny zahrnují základní peněžní odměny, doplňkové peněžní odměny a zaměstnanecké výhody. Na druhé straně jsou relační odměny, které zahrnují aspekty spojené s prací samotnou, pracovními zkušenostmi, nepeněžním uznáním, úspěchem a osobním růstem. Tyto odměny nejsou materiálního charakteru a často ovlivňují vnímání práce a spokojenost zaměstnanců. Je důležité poznamenat, že transakční odměny tvoří materiální část celkové odměny, zatímco relační odměny představují nehmotnou složku vnitřní odměny. Společně tyto složky tvoří celek celkové odměny, který je klíčový pro motivaci a angažovanost zaměstnanců v organizaci.

Podle Armstronga a Taylora (2015, str. 424) model celkové odměny, představuje základ pro strategické plánování odměňovacího systému, který vychází z principu celkového ohodnocení. Tento model je graficky znázorněn pomocí matice rozdělené do čtyř oblastí. Horní dvě oblasti obsahují finanční odměny a zaměstnanecké benefity, což představuje transakční

nebo hmotné formy odměn, klíčové pro přilákání a udržení talentu v organizaci díky své finanční povaze. Dolní dvě oblasti, zaměřené na vzdělání, rozvoj a pracovní prostředí, jsou označeny jako relační nebo nehmotné odměny, které poskytují firmám konkurenční výhodu prostřednictvím jedinečného lidského kapitálu a mezilidských vztahů, jež nejsou snadno replikovatelné konkurencí. Tyto odměny zvyšují hodnotu finančních a hmotných odměn a jejich propojení poskytuje organizacím významnou konkurenční výhodu. Model dále zdůrazňuje důležitost vyvážení individuálně zaměřených odměn a odměn určených pro týmy nebo celou organizaci.

Následující obrázek č. 3 znázorňuje model celkové odměny.

Obrázek 3 Model celkové odměny



Zdroj: Armstrong, Taylor (2015, s. 424)

Obrázek č. 3 zobrazuje model celkové odměny, který je rozdělen do čtyř hlavních částí. Horní dvě části modelu se zaměřují na peněžní odměny a zaměstnanecké výhody. Do kategorie peněžních odměn patří položky jako základní mzda nebo plat a zásluhové odměny. Zaměstnanecké výhody zahrnují například důchodové plány, dovolené, zdravotní péči. Dolní dvě části modelu se věnují oblastem vzdělání a rozvoje a pracovnímu prostředí. V oblasti vzdělání a rozvoje jsou zahrnuty aktivity jako učení se na pracovišti, vzdělávání a výcvik a řízení pracovního výkonu. Pracovní prostředí se zabývá základními hodnotami organizace, stylem a kvalitou vedení či právem pracovníků se vyjádřit.

Wilton (2016) zdůrazňuje, že celková odměna spočívá v kombinaci širokého spektra materiálních a nemateriálních beneficí. Klíčové je, aby tyto složky byly propojeny a odpovídaly firemní kultuře a hodnotám, které společnost zdůrazňuje. Hlavním cílem celkového ohodnocení je především podpora motivace zaměstnanců a zlepšení pracovního výkonu v celém podniku.

2.2 Formy odměňování

V rámci této podkapitoly formy odměňování, jsou definovány různé typy odměn. Dále jsou podkapitoly, kde jsou charakterizovány formy peněžní a nepeněžní odměny.

Kociánová (2010) ve své publikaci uvádí, že existuje rozmanité spektrum odměňovacích přístupů, přičemž základní rozdělení je na peněžní a nepeněžní formy. V současném pracovním prostředí už nelze jednoznačně předpokládat, že volba pracovní pozice je ovlivněna pouze mzdou. Výběr často ovlivňují i další zaměstnanecké výhody, ať už peněžní, nebo nepeněžní povahy. Pro firmy je důležité dbát na dobré vztahy se svými zaměstnanci, neboť v dnešní době je snadné pracovníky ztratit. Klíčovými pro úspěch firmy jsou motivovaní a zapojení zaměstnanci. Všichni mají v obrovském spektru pracovního trhu nespočet možností a mohou si tak vybírat ze zaměstnavatelů, kteří pro ně budou nejaktraktivnější.

Urban (2017, s. 116) rozlišuje mezi dvěma typy odměňování: finančním (materiálním) a nefinančním (imateriálním). Materiální odměňování zahrnuje pevnou mzdu, bonusy závislé na výkonnosti zaměstnance, variabilní složku platu, příplatky a zaměstnanecké výhody. Kombinace finančních a nefinančních odměn může být optimální pro motivaci zaměstnanců ke skvělým výsledkům a kvalitní práci. Takový přístup také podporuje pozitivní firemní kulturu a přátelské vztahy mezi zaměstnanci.

2.2.1 Peněžní forma odměňování

Armstrong (2015, s. 422) popisuje, že finanční odměňování reprezentuje formu odměňování, která se opírá o peněžní prostředky. Zahrnuje mzdové platby, platy a odměny za odvedenou práci, které jsou obvykle odvozeny z hodnoty práce nebo individuálních výkonů. Dále zahrnuje různé zaměstnanecké výhody a penzijní plány.

Urban (2017, s. 116) uvádí, že peněžní forma odměňování slouží k naplnění několika klíčových účelů: přilákání a zajištění zaměstnanců s požadovanou kvalifikací, jejich motivace k dosahování vynikajících pracovních výsledků, a také k udržení spravedlivého ohodnocení uvnitř firmy. Je základem pro systém, ve kterém se mzdy odvíjí od individuálního přínosu, úrovně odpovědnosti a složitosti dané role, a také od úspěchů, které zaměstnanec dosahuje.

Podle Šubrt (2018, s. 18) patří mzdy a další finanční benefity do kategorie základních peněžních odměn. Tato skupina zahrnuje kompenzace za připravenost k práci, různé formy náhrad mzdy, jako jsou příspěvky na osobní životní pojištění a důchodové spoření, a také stravenky nebo finanční podpora pro dojíždění do práce a další obdobné výhody.

2.2.2 Nepeněžní forma odměňování

Armstrong (2015, s. 423) ve svém díle argumentuje, že nefinanční odměňování poskytuje alternativu k finančním odměnám. V tomto případě nejde o peníze, ale spíše o nehmotné formy uznání, jako je profesní rozvoj či možnosti dalšího vzdělávání zaměstnanců. Tyto druhy odměňování mohou být interního charakteru, jako je splnění náročných pracovních úkolů, nebo externího, například slovní ocenění.

Nepeněžní odměny jsou charakteristické tím, že nepředstavují přímý finanční příjem a jejich finanční hodnota se nedá často určit. Typicky zahrnují různé formy úprav pracovního času, jako je flexibilní pracovní doba, možnost práce z domova, sickdays, rozšíření počtu dnů dovolené nad standardní legislativní rámec, dále pak poukazy, vstupenky na kulturní nebo sportovní akce, či poskytování firemního vozidla k soukromým účelům. (Econsulting, 2016)

Urban (2017) ve své publikaci uvádí, že mezi formy odměn, které nejsou vyjádřeny finančně, patří uznání, ocenění, příležitosti pro osobní rozvoj a možnost pracovat nezávisle na zajímavých projektech. Tyto faktory často unikají pozornosti mnoha vedoucích pracovníků, přestože hrají klíčovou roli v udržení motivace a loajality zaměstnanců. Kromě těchto přístupů je běžné

užívána i další strategie nefinančního stimuluování, a sice poskytování zaměstnaneckých výhod, což je praxe široce rozšířená mezi zaměstnavateli.

Marciano (2013, s. 105) poukazuje na to, že lidská touha po ocenění a pozitivní zpětné vazbě je hluboce zakořeněná: lidé chtějí mít jistotu, že jejich práce je smysluplná a ceněná. Když zaměstnavatelé vyjádří uznání za práci svých zaměstnanců, může to výrazně posílit jejich motivaci k dalšímu úsilí. Naopak, zaměstnanci, kteří se necítí za svou práci náležitě oceněni, mohou projevit pocit nedocenění a ztrátu zájmu o další zapojení do pracovních procesů.

2.3 Mzdové formy

V rámci této podkapitoly jsou definovány pojmy jako mzdový systém, role mzdy, mzdové dokumenty a základní mzdové formy mzdy. Další podkapitoly charakterizují časovou mzdu, úkolovou mzdu, podílovou mzdu, smíšenou mzdu a také doplňkové mzdové formy.

Měrtlová (2020, s. 103) popisuje mzdový systém v podniku jako klíčový nástroj pro řízení personálních výdajů a alokaci finančních zdrojů z rozpočtu vyhrazeného na mzdy. Tento rámec zahrnuje rozmanité prvky a typy mzdových systémů, včetně mzdových schémat a platových stupnic. Podle autorky jsou hlavními cíli mzdových systémů zajištění nábory kvalifikovaných zaměstnanců, kteří odpovídají požadavkům konkrétních pracovních pozic, a podpora požadovaného chování v pracovním prostředí. Důležitým aspektem je také zajištění spravedlivého ocenění práce jak v rámci společnosti, tak ve srovnání s trhem práce. Posledním cílem mzdového systému je udržet úroveň mezd na takové úrovni, aby nepoškodila konkurenceschopnost firmy.

Podle Šikýře (2014, s. 117) jsou způsoby, formy a postupy odměňování zaměstnanců, které používá zaměstnavatel, definovány v rámci mzdového systému společnosti. Tento systém odměňování a jeho pravidla sice nemusí být právně kodifikovány, ale firma je povinna respektovat zásady odměňování stanovené v pracovním právu a jeho prováděcích předpisech.

Podle Šubrt (2018, s. 38–39) jsou definovány různé role mzdy:

- **stimulační funkce** zdůrazňuje, že mzda slouží k motivaci pracovníků k lepšímu pracovnímu výkonu a dosahování firemních cílů. Je klíčové, aby zaměstnanci byli informováni o tom, jak jsou jednotlivé složky mzdy stanoveny na základě jejich výkonu;
- **regulační funkce** se projevuje v určení výše mzdy tak, aby byla konkurenceschopná na trhu práce a aby odrážela nabídku a poptávku po pracovních silách, zejména v různých regionech. Princip stejné mzdy za stejnou práci zakazuje zaměstnavateli nabízet rozdílnou mzdu pro srovnatelnou práci, například v různých regionech;
- **diferenční funkce** mzdy spočívá v tom, že mzda musí být určena na základě náročnosti, složitosti, úrovně odpovědnosti a pracovních podmínek. Zaměstnavatel má povinnost stanovit mzdu s ohledem na tyto faktory;
- **alimentační funkce** mzdy podtrhuje, že mzda slouží jako základní zdroj obživy a zároveň je prostředkem pro stanovení životní úrovně pracovníka;
- **kompenzační funkce** mzdy je sekundární a spočívá v tom, že mzda kompenzuje určité nevýhody spojené s prací, jako je práce v noci nebo o svátcích. Tato funkce není primárním motivem pro vstup do zaměstnání, ale je důležitá pro správné nastavení složek mzdy.

Podle Šikýře (2016, s. 129) mzda představuje finanční odměnu, kterou zaměstnavatel pravidelně vyplácí svým pracovníkům, jako odměnu za vykonanou práci. Právo na mzdu vzniká s uzavřením pracovního poměru, přičemž její konkrétní výše je ovlivněna řadou faktorů. Mezi

ty patří úroveň zodpovědnosti spojené s danou pracovní pozicí, složitost a obtížnost vykonávané práce, podmínky, v nichž je práce realizována, a také požadavky na kvalifikaci, které zaměstnanec musí pro danou pozici splňovat.

Šikýř (2014, s. 118) ve své publikaci uvádí, že při založení pracovněprávního vztahu je nezbytné určit výši mzdy a tuto informaci zapsat do jednoho z následujících dokumentů:

- pracovní smlouva;
- mzdový výměr;
- vnitřní předpis.

Šikýř (2014, s. 122-123) definuje tři základní komponenty mzdy, jejichž struktura je určena specifickými mzdovými metodami. Jako první je zde základní (pevná) část mzdy, která reflektuje náročnost a zodpovědnost přiděleného úkolu. Pro stanovení základní části mzdy se nejčastěji používají časové mzdy a mzdové tarify. Příplatky jsou definovány právními předpisy, interními pravidly nebo specifikovány v pracovní smlouvě a jsou určeny za práci vykonávanou v mimořádných podmínkách. Tyto příplatky mohou být vyjádřeny jako procento z průměrného platu, procento z mzdového tarifu nebo jako konkrétní částka v korunách za hodinu nebo měsíc. Kromě toho se doplňková (variabilní) složka mzdy využívá k ocenění nadstandardního výkonu a zahrnuje různé formy odměn, jako jsou prémie, provize, individuální bonusy a stimulační odměny.

Bršťáková (2023, s. 194, 195) identifikuje několik nejběžnějších forem mzdového ohodnocení:

- časová mzda;
- úkolová mzda;
- podílová mzda;
- smíšená mzda.

Podle Koubka (2011, s. 183, 184) zaměstnanci také mohou být odměňováni skrze různé formy doplňkové mzdy, které jsou spojeny s jejich individuálními, týmovými nebo celo-firemními úspěchy. Tyto odměny mohou být udělovány buď jednorázově, nebo opakovaně. Mezi tyto formy odměn patří například mimořádné nebo výkonnostní bonusy, prémie, osobní hodnocení a také podíl na finančních výsledcích společnosti.

2.3.1 Časová mzda

Bršťáková (2023, s. 194) identifikuje časovou mzdu jako základní formu mzdy. Tato forma mzdy zaručuje zaměstnancům stabilní příjem, který je nezávislý na ekonomické situaci společnosti, čímž přináší jistotu a bezpečí. Z administrativního hlediska je tento způsob odměňování pro zaměstnavatele nejméně náročný. Výpočet mzdy vychází z množství odpracovaného času, obvykle hodin nebo měsíců, a je vyplácen za kalendářní měsíc. Ačkoliv poskytuje finanční stabilitu, její motivační potenciál bývá omezený, což vedle časové mzdy vybízí k zavedení doplňkových odměňovacích prvků, které by měly stimulovat zaměstnance k vyšším výkonům.

Šikýř (2016, s. 130) popisuje, že zaměstnanci mohou být placeni buď za odpracované hodiny v průběhu měsíce, což je známé jako hodinová mzda, nebo za celý měsíc na základě stanovené pracovní doby, což je označováno jako měsíční mzda. Pokud zaměstnanec nemůže pracovat po celý měsíc, například kvůli nemoci, má nárok na částečnou měsíční mzdu, která se vypočítá podle poměru skutečně odpracovaných hodin k plánovanému počtu pracovních hodin v daném měsíci.

2.3.2 Úkolová mzda

Úkolová mzda, často považovaná za jednu z nejjednodušších forem odměňování, umožňuje zaměstnancům získat odměnu za každou jednotku práce, kterou vykonají. Tato forma mzdy tedy přímo závisí na objemu práce nebo na počtu úspěšně dokončených úkolů jednotlivého zaměstnance. Úkolová mzda je typická pro práce, u kterých je možné jednoduše měřit výstupy, například na základě počtu vyprodukovaných kusů. Tato metoda se obvykle uplatňuje ve výrobních a řemeslných oborech, kde je důraz kladen na sériovou produkci. (Vema.cz, 2021)

Výhody úkolové mzdy jsou takové, že zaměstnanci jsou podceňováni k dosažení vyššího výkonu, tím, že zaměstnanci přímo ovlivňují svou mzdu svým úsilím, je jejich motivace k efektivní práci zvýšena. Další výhodou je, že při této úkolové mzdě je jednoduchý výpočet nákladů na mzdu, zaměstnavatelé stanovují pouze náklady za každou vykonanou jednotku, což zjednodušuje výpočet celkových mzdových nákladů podle množství dokončených úkolů. (Vema.cz, 2021)

Nevýhodou úkolové mzdy je riziko přepracování zaměstnanců, kvůli snaze dosáhnout vyšší výkonnosti a tím i vyšší mzdy mohou zaměstnanci nadměrně pracovat. Další nevýhodou je, když se zaměstnanec dostane do situace zdravotní indispozice, jako je například úraz, poté nedokáže odvést práci a získat tak odpovídající odměnu. Další nevýhoda je možné snížení kvality práce, z důvodu rychlejšího pracovního tempa, které je často spojeno s úkolovou mzdou, a to může vést ke snížení kvality či přesnosti. (Vema.cz, 2021)

Koubek (2011) rozděluje úkolovou mzdu do dvou typů: s rovnoměrným a diferencovaným průběhem. Úkolová mzda s rovnoměrným průběhem se odvíjí od koncepce spravedlivé odměny pro průměrného zaměstnance, s ohledem na tržní situaci, běžné platové úrovně v daném regionu, odvětví nebo mezi konkurenčními firmami. Na druhou stranu, u diferencovaného průběhu úkolové mzdy se používá jednotná sazba za každý standardní vyrobený kus do stanoveného limitu. Pokud zaměstnanec přesáhne tento limit, získává vyšší sazbu za každý další kus, což ho motivuje k zvýšené produktivitě.

2.3.3 Podílová mzda

Zaměstnanci, jejichž práci je spojena s prodejem zboží nebo poskytováním služeb, mohou podle Šubrtů (2018, s. 42) profitovat z podílové mzdy. Tato forma odměny je stanovena na základě jejich podílu na celkovém objemu tržeb nebo hodnotě uzavřených obchodů.

Koubek (2011, s. 176) rozděluje podílovou mzdu do dvou základních forem: přímou podílovou mzdu, kde výše odměny zaměstnance přímo koresponduje s objemem prodeje zboží nebo poskytnutých služeb, a zálohovou podílovou mzdu, která kombinuje zajištěnou měsíční mzdu s provizí ze zprostředkovaných obchodů. Zálohová podílová mzda s pevným základem je ideální pro pracovníky, kteří čelí významným fluktuacím v prodeji z měsíce na měsíc. Hlavní výhodou podílové mzdy je její přímé propojení odměny s výkonností, což může motivovat zaměstnance k dosažení lepších výsledků. Nicméně podílová mzda může být ovlivněna externími faktory, které jsou mimo kontrolu zaměstnance, například pokud je produkt nahrazen konkurenční nabídkou s vylepšenými funkcemi nebo nižší cenou. To představuje potenciální riziko a nevýhodu tohoto typu odměňování.

2.3.4 Smíšená mzda

Podle Bršťákové (2023, s. 195) smíšená forma mzdy kombinuje různé formy odměňování zaměstnanců, například jako kombinaci časové mzdy, úkolové mzdy nebo podílové mzdy. Tato forma mzdy může být přínosná při motivaci zaměstnanců, protože kombinuje stabilitu a jistotu

pravidelného platu s možností větších odměn za vynikající výkony. Smíšená forma mzdy může být přizpůsobená podle specifických potřeb a cílů organizace.

2.3.5 Doplnkové mzdové formy

Doplnkové formy mzdy představují další varianty odměňování zaměstnanců, které jsou poskytovány spolu s jejich základní mzdou. Tyto doplnkové formy mzdy jsou často využívány k podpoře motivace zaměstnanců, zlepšení jejich výkonnosti a zvýšení jejich loajality k organizaci. Jsou přizpůsobovány specifickým potřebám a cílům organizace a mohou tvořit důležitou součást celkového systému odměňování a benefitů zaměstnanců.

Prémie

Prémie podle Bršťákové (2023, s. 195) představuje klíčovou složku mzdy, která umožňuje zaměstnavateli flexibilně motivovat zaměstnance k lepší pracovní výkonnosti a dosahování výsledků. Její efektivita spočítá v tom, že navazuje mzdu na konkrétní, měřitelné a kvantifikovatelné ukazatele, na které zaměstnanec svou pracovní činností má vliv. Autorka poukazuje na to, že vnitřní regulace týkající se pravidel pro udělování prémie jsou často označovány jako prémievé řady. Tyto řady by měly jasně a přehledně specifikovat, za jaké pracovní výkony a úkoly mohou být zaměstnanci odměněni prémie, s cílem nejen odměnit dosažené výsledky, ale také podpořit a zvýšit pracovní motivaci.

Podle Šikýře (2016, s. 131) se prémie mohou rozdělit na dva druhy: jednorázová a periodická.

Jednorázová – jsou forma ocenění zaměstnanců za zvláštní úspěchy, projevy iniciativy, nebo za výkon, který výrazně převyšuje standardní pracovní náplň. Tyto prémie se přiznávají buď individuálně za specifické přínosy, nebo jsou součástí širších programů pro ocenění a motivaci zaměstnanců, které mají za cíl odměňovat a podporovat vynikající pracovní výsledky. Jsou často vnímány zaměstnanci jako ocenění a motivace ke kontinuálnímu zlepšování a překračování očekávání ve své práci. Šikýř (2016, s. 131)

Periodická – periodická prémie je forma odměny, která je udělována zaměstnancům na základě jejich výkonu v určeném časovém období, za které je prémie vyplácena. Tato forma odměny je založena na předem stanovených sazebnicích, které si organizace volí s cílem poskytnout zaměstnancům transparentní přehled o výši a účelu prémie. Faktory, které ovlivňují výši prémie jsou například týmová spolupráce, kvalita a rychlost práce atd. Tímto způsobem organizace podporuje a odměňuje zaměstnance za jejich pozitivní přínos a výkony v průběhu časového období. Šikýř (2016, s. 131)

Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení, jak uvádí Bršťáková (2023, s. 195) je specifický druh mzdy, který se často kombinuje s pevně stanovenými mzdovými tarify. Tento odměňovací model je postaven na pravidelném hodnocení pracovní výkonnosti a dosažených výsledků jednotlivců, přičemž se uplatňuje i metoda jejich vzájemného porovnávání. Mezi kritéria hodnocení patří například objem a kvalita vykonané práce, spolehlivost, schopnost spolupráce v týmu, a další relevantní faktory. Hodnotící časové období obvykle překračuje rámec jednoho kalendářního měsíce a je určena na delší časové úseky, jako je rok. Autorka zdůrazňuje, že cílem tohoto přístupu je odměnit zaměstnance za jejich unikátní přínos a dosažené úspěchy, čímž se podporuje jejich motivace a závazek k práci.

Podíl na výsledcích hospodaření

V publikaci Martinovičová, Konečný & Vavřicha (2014) představuje účast na výsledcích hospodaření podíl zaměstnanců na překonání plánovaných hospodářských výsledků podniku. Tato odměna za jejich práci může být vyplácena buď v hotovosti nebo v jiných formách, jako je například poskytnutí zaměstnaneckých akcií ve výši odpovídající jejich hodnotě. Tímto způsobem mohou zaměstnanci sdílet na úspěchu organizace a zároveň mít možnost získat podíl růstu a úspěchu podniku, což může sloužit jako další motivace a odměna za jejich přínos k úspěchu firmy.

Fejfarová a Horalíková (2018) také zdůrazňují povinné doplátky k mzdě, které zaměstnanci náleží:

- **při práci přesčas:** Zaměstnanec má nárok na doplatek minimálně ve výši 25 % průměrného výdělku. Alternativně se může se zaměstnavatelem dohodnout na nahrazení přesčasové práce náhradním volnem. Délka přesčasu nemůže přesáhnout 8 hodin týdně, což odpovídá maximálně 150 hodinám ročně;
- **náhrada mzdy za pracovní svátek:** Zaměstnanec má nárok na mzdu za odpracovaný čas během svátku, a navíc na náhradní volno. Během náhradního volna je mu vyplacena mzda ve výši průměrného výdělku;
- **příplatek za noční práci:** Tento příplatek činí minimálně 10 % z minimální mzdy, přičemž je zohledněna i dosažená mzda zaměstnance;
- **příplatek za práci v prostředí ohrožujícím zdraví:** Zaměstnanec má nárok na mzdu za odpracovaný čas a doplatek minimálně ve výši 10 % z minimální mzdy;
- **příplatek za práci o víkendech:** Zaměstnanec má nárok na mzdu za odpracovaný čas a k tomu příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku.

2.4 Nepeněžní odměňování

V rámci této podkapitoly jsou definovány nepeněžní odměny. Další podkapitoly se zaměřují na zaměstnanecké výhody a vzdělání zaměstnanců.

Armstrong a Taylor (2015, s. 422) upozorňují na význam nefinančních odměn jako klíčové součásti odměňovací strategie, která adresuje a naplňuje různé potřeby zaměstnanců v oblastech jako uznání, úspěch, osobní rozvoj a pracovní prostředí. Tyto nefinanční benefity mají za úkol posílit motivaci a podporovat pozitivní atmosféru v pracovním prostředí. Armstrong (2015, s. 422) vyzdvihuje, že typické nefinanční odměny zahrnují:

- uznání;
- pracovní prostředí;
- rozvojové příležitosti;
- pracovní rovnováha;
- vzdělání.

Armstrong a Taylor (2015, s. 422) dále rozdělují kategorii nefinančních odměn na vnější a vnitřní typy. Vnější nefinanční odměny, jako je veřejné uznání, jsou zřetelné a sdílitelné s ostatními. Naopak, vnitřní odměny souvisejí s osobními pocity uspokojení a naplnění, které zaměstnanci získávají z práce a jejich výkonu. Tyto formy odměňování sehrávají klíčovou roli při podpoře zapojení zaměstnanců, zvyšování produktivity a udržení celkové spokojenosti zaměstnanců v pracovním prostředí.

Podle Měrtlové (2014, s. 102) může být nepeněžní odměňování vnímáno i jako hmotné, i když je jeho hodnota vyjádřena finančně. Tato kategorie zahrnuje firemní automobily, notebooky, mobilní telefony a další hmotné výhody. Mezi nepeněžní odměny patří také různé formy uznání ze strany nadřízených, jako je například potlesk nebo slovní pochvala. Dále sem spadají společenská ocenění, možnosti dalšího vzdělávání a profesního růstu, stejně jako osobního rozvoje.

Podle Měrtlové (2014, s. 102) lze také vnímat nepeněžní odměňování jako subjektivní pocit spokojenosti zaměstnance v rámci společnosti, pozitivní vztahy s kolegy na pracovišti a další faktory, které přispívají k celkově pozitivnímu zážitku zaměstnance. To zahrnuje i vyšší úroveň odpovědnosti ve vlastní roli či ve společnosti obecně, a možnost dalšího profesního růstu na stávající pozici.

Podle Urbana (2017, s. 56) patří mezi jednu z nejvýznamnějších forem nepeněžního odměňování úspěch v práci. To zahrnuje ocenění od nadřízených, které vždy povzbudí a motivuje k dalšímu úsilí, stejně jako podpora zaměstnavatele při rozvoji pracovních dovedností nebo jasné a srozumitelné vysvětlení nových úkolů bez zbytečného stresu pro zaměstnance. Nicméně je důležité, aby se nepeněžní odměňování přizpůsobovalo individuálním potřebám a charakteristickým vlastnostem každého zaměstnance.

2.4.1 Zaměstnanecké výhody

Urban (2017) upozorňuje na rostoucí význam zaměstnaneckých výhod v současných firmách. Tyto výhody se obvykle poskytují nezávisle na pracovních výkonech a mohou reflektovat pozici zaměstnance ve firmě nebo specifika jeho pozice. Zaměstnanecké benefity jsou klíčovým nástrojem pro přilákání a udržení talentovaných a kvalifikovaných zaměstnanců. Autor zdůrazňuje, že různé služby a péče by měly vést ke zvýšení zaměstnanecké spokojenosti a v dlouhodobém výhledu mohou přispívat ke zlepšení pracovního výkonu. Cílem v oblasti zaměstnaneckých benefitů je zajistit, aby každý zaměstnanec obdržel takové výhody, které mu skutečně přinesou užitek a usnadní zvládnání pracovních úkolů a výzev.

Dále Urban (2017) uvádí, že zaměstnanecké výhody hrají důležitou roli při rozhodování o zaměstnání, protože na dnešním pracovním trhu je mnoho možností a konkurenceschopnost je klíčová. Tyto výhody jsou poskytovány navíc k měsíčnímu platu zaměstnance, což znamená, že nejsou závislé na jeho výkonnosti v konkrétním období. Firma poskytováním výhod usiluje o péči o své zaměstnance a o jejich spokojenost, což může vést k jejich maximální produktivitě.

Podle Měrtlové (2014, s. 100) je klíčové pochopit preferované benefity ze strany zaměstnanců. Tyto preference se mohou lišit v závislosti na charakteristikách jako věk, pohlaví, úroveň dosaženého vzdělání, a délka zaměstnání u dané společnosti. Je důležité, aby zaměstnavatelé rozpoznali a ocenili loajalitu a dlouhodobý přínos svých dlouholetých zaměstnanců, a odlišovali přístup k nim ve srovnání s nově nastupujícími pracovníky.

Dále Měrtlová (2014, s. 99) dodává že, zaměstnanecké výhody jsou klíčovou součástí strategického managementu lidských zdrojů a fungují jako významný nástroj motivace. Tyto výhody nejenže přispívají k prevenci odchodu zaměstnanců, ale rovněž zvyšují jejich celkovou spokojenost s pracovním prostředím. Poskytování zaměstnaneckých benefitů může být zaměstnanci vnímáno jako přidaná hodnota, což vede k větší loajalitě vůči společnosti a jejímu doporučení jako atraktivního zaměstnavatele. Toto pozitivní vnímání může společnost výrazně odlišit od konkurence. Avšak výběr správných benefitů, které by vyhovovaly jak potřebám zaměstnanců, tak možnostem společnosti, nemusí být vždy snadný úkol.

Koubek (2015) ale zdůrazňuje význam pochopení individuálních preferencí zaměstnanců, poukazuje na běžný nedostatek v řízení firmy, kde se často aplikuje univerzální přístup

k odměňování. Tato strategie může selhávat, neboť potřeby a očekávání se liší podle řady faktorů, včetně pohlaví, věku, rodinné situace, životních okolností atd. Je klíčové, aby tyto preference byly zohledněny při formulování politiky zaměstnaneckých výhod.

Kociánová (2010, s. 164) uvádí, že zavedení zaměstnaneckých výhod by v rámci každé firmy mělo sloužit čtyřem základním účelům:

- poskytovat firmě výhodu v konkurenci na trhu práce;
- být v souladu s platnou legislativou;
- být nákladově efektivní;
- přizpůsobit se individuálním potřebám zaměstnanců.

Šikýř (2014, s. 123) ve své publikaci uvádí, že v současné době mají zaměstnavatelé k dispozici širokou škálu zaměstnaneckých výhod, které lze kategorizovat podle různých hledisek. A to:

- **osobní a sociální výhody:** například poskytování nadstandardní zdravotní péče zaměstnancům a jejich rodinám (léčebné pobyty, lázeňské procedury, vitamíny), podpora péče o děti (školky, tábory), příspěvky na dovolenou, aktivity pro volný čas a kulturu, finanční podpora, příspěvky na stavební spoření nebo pojištění, a různé dárky;
- **výhody přímo související s prací:** zahrnují stravovací příspěvky (stravenky), poskytování nápojů, nadstandardní dovolenou, příležitosti pro vzdělávání a rozvoj, příspěvky na dopravu, ubytování, sickdays a podobně;
- **pracovní nástroje určené také pro osobní užití:** pracovní oblečení, služební automobil, notebook, mobilní telefony a další.

Měrtllová (2014, s. 100) kategorizuje zaměstnanecké výhody do dvou hlavních skupin: plošné a individuální. Plošné výhody jsou poskytovány všem zaměstnancům a typicky zahrnují služby jako stravenky, firemní stravování, preventivní lékařské prohlídky financované zaměstnavatelem, a extra dny volna, které přesahují zákonný rámec. Individuální výhody jsou naopak přizpůsobeny potřebám jednotlivých zaměstnanců a mohou zahrnovat například přístup k sociálnímu fondu pro podporu v obtížných životních situacích, nebo poskytování pracovních prostředků jako jsou telefony, notebooky či služební auta, jež lze využívat i pro soukromé účely.

Urban (2017, s. 146) rozlišuje zaměstnanecké výhody na plošné a pružné. Zatímco plošné výhody jsou definovány podobně jako u Měrtllové, jako výhody dostupné univerzálně všem zaměstnancům bez ohledu na jejich individuální zájem, pružné výhody jsou vnímány zaměstnanci mimořádně kladně. Tato flexibilita umožňuje zaměstnancům využít stanovený finanční rámec k výběru výhod z dostupného portfolia, které nejvíce vyhovují jejich potřebám a přání. Urban naznačuje, že zaměstnavatelé mohou v rámci flexibilních benefitů nastavit rozdílné finanční limity, například zvýšením limitu pro zaměstnance s delší praxí ve firmě nebo s vyšším postavením. Také poukazuje na možnost kombinace plošných a pružných benefitů, aby se maximálně vyhovělo potřebám a přáním všech zaměstnanců.

Dále ve své publikaci Urban (2017, s. 145) uvádí, že zaměstnanecké výhody mohou zahrnovat jak hmotné zboží, tak i speciální služby, které běžně na trhu nenajdeme. Pro zaměstnavatele mohou tyto výhody představovat jak pozitiva, tak negativa. Z pozitivních aspektů vyplývá, že pokud je benefit výhodný z pohledu daňových úlev nebo nabízí možnost flexibilního využití, může to být pro firmu velký přínos. Naopak mezi negativa patří rozsáhlé administrativní nároky spojené s jejich poskytováním a fakt, že některé výhody nemusí mít očekávaný motivační efekt.

Mezi novými benefity, které společnosti poskytují svým zaměstnancům, se stává stále populárnější možnost pracovat z domova, tzv. home office. Podle článku z E15 (2018) má home office řadu výhod a nevýhod. Mezi výhody patří flexibilita v organizaci času, což znamená, že zaměstnanec má možnost uspořádat si svůj pracovní den podle svých individuálních potřeb. Další výhodou je možnost skloubení práce s péčí o děti, což mnoho rodičů vnímá jako významné zlepšení rovnováhy mezi pracovním a rodinným životem. Home office umožňuje lidem efektivněji využívat svůj čas, neboť mohou pracovat ve vhodnější časové náladě, a tím lépe plnit své pracovní úkoly. To rovněž vede k úspoře času, který by jinak byl stráven na dojíždění do práce, a umožňuje zaměstnancům více času na plnění pracovních povinností nebo na relaxaci a odpočinek. Článek také upozorňuje na nevýhody spojené s výhodou home office. Prvním aspektem je, že pokud zaměstnanec nedokáže pevně stanovit pracovní časy, může se stát, že se od práce často odbíhá, což zhoršuje efektivitu práce. Další nevýhodou je omezený sociální kontakt. Zaměstnanec, který pravidelně pracuje z domova, je mimo pracovní tým, což může vést k oslabení pracovního prostředí a vztahů mezi kolegy. Posledním důležitým aspektem je, že zaměstnanec pracující z domova musí často řešit problémy sám. Bez okamžité podpory kolegů, kterou by měl na pracovišti k dispozici, může být obtížnější řešit složité úkoly a problémy.

Urban (2017) ve své práci zdůrazňuje, že při poskytování benefitů zaměstnancům musí organizace pečlivě zvážit i daňové implikace spojené s těmito výhodami. Každá benefitní výhoda může mít odlišné daňové důsledky pro organizaci i zaměstnance. Existují výhody, které jsou pro organizaci daňově uznatelné náklady a mohou být zahrnuty do daňových odpočtů. Tyto výhody jsou také osvobozeny od daně z příjmu pro zaměstnance. Sem patří například stravenky nebo pojištění. Další výhody mohou být sice daňově neuznatelné pro organizaci, ale pro zaměstnance jsou osvobozeny od daně. Sem mohou spadat příspěvky na kulturu nebo nabízené nápoje. Existují i výhody, které nejsou ani daňově uznatelné pro organizaci, ani neosvobozeny od daně pro zaměstnance. Sem mohou patřit benzínové karty nebo slevy na zboží. Každý typ výhody může mít jiné daňové důsledky, proto je důležité, aby organizace pečlivě zvážila všechny relevantní aspekty při jejich poskytování.

2.4.2 Vzdělání zaměstnanců

Podle Armstronga (2020, s. 117) je vzdělávání zaměstnanců zásadním prvkem ve fungování každé firmy. Absence vzdělávacích programů by mohla vést k nedostatečné efektivitě, neboť pravidelné školení zaměstnanců je nezbytné pro optimální provoz a zajištění toho, aby každý jednotlivec vykonával svou práci s pečlivostí a zodpovědností. Za tímto účelem je na nadřízených a vedoucích oddělení, aby zajistili, že zaměstnanci mají dostatečné možnosti a podporu k dalšímu vzdělávání.

Podle Armstronga (2020, s. 118), se vzdělávání zaměstnanců dělí do následujících kategorií:

- začáteční výcvik a zaškolení nových zaměstnanců;
- průběžné a kontinuální vzdělávání;
- specializované školení a instruktáž při práci.

Podle Armstronga (2020, s. 118) je zapracování a zaškolení zaměstnanců jednou z prvních aktivit, kterou musí nově příchozí zaměstnanci splnit. Je klíčové, aby novým zaměstnancům byla na začátku jejich pracovního vztahu poskytnuta potřebná podpora ve vzdělávání. Jako manažer máte za úkol plánovat a zabezpečovat školení a instruktáže související s konkrétními úkoly, které budou jednotliví zaměstnanci vykonávat. V této fázi je důležité poskytnout jasné vysvětlení pracovních postupů a metod, stejně jako poskytnout mentorství a koučování.

Měrtlová (2014, s. 114) argumentuje o důležitosti poskytování vzdělávání zaměstnancům a podporování jejich rozvoje. Jedním z klíčových důvodů je neustálé proměňování se pracovního prostředí a nároků. Bez ohledu na to, zda jde o technologické inovace, organizační změny nebo restrukturalizaci pracovních procesů, je nezbytné, aby zaměstnanci byli informováni o těchto změnách a měli příležitost se stále učit novým dovednostem. Dalším významným důvodem pro podporu vzdělávání zaměstnanců je zlepšení jejich spokojenosti. Když zaměstnanci vidí, že jejich zaměstnavatel investuje do jejich profesního rozvoje a poskytuje jim příležitosti k růstu, cítí se více oceněni a loajální vůči své organizaci. To vede nejen ke zvýšené spokojenosti zaměstnanců, ale také k posílení pověsti firmy jako zaměstnavatele, který dbá na své zaměstnance.

Podle Měrtlové (2014, s. 119) lze metody vzdělávání rozdělit do následujících kategorií:

- metody prováděné přímo na pracovišti;
- metody realizované mimo pracoviště.

Měrtlová (2014, s. 121) uvádí různé přístupy vzdělávání aplikované přímo na pracovišti, mezi něž patří instruktáž, coaching, mentoring, poradenství, asistování, delegování úkolů, rotace pracovních pozic a pracovní konzultace. Coaching je považován za nejnáročnější z těchto metod, neboť se jedná o proces, který probíhá dlouhodobě. Během tohoto procesu kouč vysvětluje, sděluje, instruuje a kontroluje zaměstnance, poskytuje zpětnou vazbu a společně se zaměstnancem stanovuje pracovní cíle. Coaching i mentoring mohou být ztíženy faktory jako hluk a tlak. Při mentoringu má zaměstnanec volnost výběru mentora a vztah mezi nimi je založen na důvěře, avšak existuje možnost, že zaměstnanec si vybere nevhodného mentora. Poradenství je považováno za moderní metodu, která spočívá v konzultaci mezi zaměstnancem a jeho vzdělavatelem. Rotace pracovních pozic a pracovních konzultací jsou vhodné pro vzájemné seznámení zaměstnanců a prohloubení porozumění jejich činnostem.

Podle Měrtlové (2014, s. 121) jsou mezi metody vzdělávání používané mimo pracoviště zařazeny přednášky, demonstrování, případové studie, workshopy, brainstorming, simulace, učení se hrou a vzdělávání pomocí počítačů. Přednášky slouží jako rychlý zdroj nových informací a mohou být doplněny diskuzí, která podněcuje vznik nových nápadů a řešení. Tato metoda také motivuje zaměstnance k aktivní účasti. Pro řešení problémů je efektivní použít metodu učení se hrou, která umožňuje propojení tréninku manažerských dovedností s hledáním řešení. Tato metoda také podporuje kreativní myšlení. Případové studie jsou oblíbenou metodou, kde se zaměstnanci společně zabývají smyšleným problémem a hledají společně nejlepší řešení. Workshopy jsou jednou z variant případových studií.

Bláha (2013, s. 128) v knize rozebírá různé formy vzdělávání zaměstnanců a stručně uvádí jejich individuální přínosy a nedostatky. Mezi náročné formy vzdělávání patří simulace, školení hrou, semináře, hraní rolí a vývojová centra, kde jsou hodnoceny dovednosti účastníků pomocí hraní rolí, absolvování testů a úkolů nebo prostřednictvím rozhovorů. Mezi časově náročné formy patří zejména koučování. Hlavní výhodou je podpora rozvoje samotného pracovníka, který je vzděláván. Například v seminářích, školeních hrou, simulacích a rotacích práce je zaměstnanec povzbuzován k rozvoji svých myšlenek a znalostí. Dalšími výhodami jsou úspory nákladů, podpora spolupráce mezi zaměstnanci a možnost řešení pracovních problémů prostřednictvím simulačních situací nebo workshopů.

2.5 Metodika

V této kapitole je uveden metodický přístup k zpracování bakalářské práce. Bakalářská práce je strukturována do dvou hlavních sekcí: teoreticko-metodologické a praktické.

Teoreticko-metodologická část práce je založena na rešerši z odborné literatury, jak české, tak i cizojazyčné, a rovněž na průzkumu internetových článků a zdrojů. Praktická část je zaměřena na konkrétní firmu a následnému zhodnocení efektivity jejího současného odměňovacího systému. Pro dosažení hlavního cíle práce bylo nezbytné provést podrobný průzkum odborné literatury, ověřit internetové zdroje, studovat odborné články a zkoumat relevantní předpisy v oblasti odměňování.

Teoreticko-metodologická část je strukturována do čtyř kapitol. První kapitola je zaměřena na obecnou definici odměňování zaměstnanců a s tím spojenou motivaci. Tato první kapitola je následně rozdělena do šesti podkapitol: pojem mzda a plat, filozofie odměňování, strategie odměňování, cíle odměňování a celková odměna. Tyto podkapitoly přináší větší porozumění o konkrétních aspektech odměňování. Druhá kapitola se zaměřuje na formy odměňování, tato kapitola je dále rozdělena na dvě podkapitoly a to na: peněžní a nepeněžní formy odměňování. Třetí kapitola se zaměřuje na mzdové formy odměňování, kapitola je dále rozdělena na pět podkapitol: časová mzda, úkolová mzda, podílová mzda, smíšená mzda a doplňkové mzdové formy. Čtvrtá kapitola je zaměřena na nepeněžní odměňování, tato kapitola je následně rozdělena do podkapitol a to: zaměstnanecké výhody a vzdělání zaměstnanců.

K nalezení vhodných odborných publikací či internetových zdrojů byly použity tato klíčová slova: odměňování zaměstnanců, mzdový systém, mzda a plat, motivace, řízení lidských zdrojů, formy odměňování, zaměstnanecké výhody.

Pro praktickou část bakalářské práce bylo nezbytné navázat kontakt s jednatelem firmy Tiskárna Zaplatílek. Jednatelovi bylo představeno téma bakalářské práce a podrobně vysvětleno, jak bude firma do práce začleněna. Dále bylo nutné zjistit, zda bude možné získat interní informace o firmě a také, zda bude možné provést dotazníkové šetření mezi zaměstnanci firmy. Jednatel s tímto požadavkem souhlasil a vyjádřil ochotu poskytnout potřebné informace a umožnit realizaci dotazníkového šetření.

Praktická část práce je strukturována do šesti kapitol. První kapitola se zaměřuje na představení vybrané firmy Tiskárna Zaplatílek, což zahrnuje podkapitoly jako předmět činnosti firmy, organizační strukturu firmy a náplň pracovních pozic. Druhá kapitola se zaměřuje na popis odměňovacího systému ve firmě Tiskárna Zaplatílek. Třetí kapitola se zaměřuje na popis mzdového systému ve firmě Tiskárna Zaplatílek. Čtvrtá kapitola se zaměřuje na kvantitativní výzkum ve formě dotazníkového šetření. Pátá kapitola se zaměřuje na výsledky dotazníkového šetření. Šestá kapitola se zaměřuje na shrnutí výzkumu a doporučení pro firmu.

Informace v praktické části jsou čerpány z rozhovoru s jednatelkou firmy Tiskárna Zaplatílek, z interních informací firmy a z internetových stránek firmy.

Hlavní část praktické části tvoří kvantitativní výzkum, ve formě dotazníkového šetření. Podle Armstronga, Taylora (2015, s. 650, 651) dotazníky systematicky sbírají odpovědi na klíčové otázky, které je třeba prozkoumat. Často jsou využívány k získávání informací o faktech i názorech. V dotaznících se uplatňují různé metody, jako jsou uzavřené otázky nebo určování pořadí podle důležitosti nebo hodnoty.

Autorka čerpala informace do dotazníkového šetření z teoreticko-metodologické části práce, konkrétně z kapitoly odměňování zaměstnanců, která obsahuje několik podkapitol, týkajících se pojmů, jako jsou například filozofie odměňování, systém odměňování, strategie

odměňování, cíle odměňování a celkovou odměnu. Dále také z kapitoly zaměstnaneckých výhod, a podkapitoly důležitosti nepeněžního odměňování.

Dotazníkové šetření probíhalo v období od 15. 3. 2024 do 10. 4. 2024. Dotazník byl předložen 16 zaměstnancům, vrácen byl od 15 zaměstnanců. Návratnost dotazníků je tedy 94 %. Zaměstnanci byli autorkou obeznámeni o záměru dotazníkového šetření, a o tom, že dotazníky jsou zcela anonymní. Vyplnění dotazníku bylo schváleno jednatelkou firmy. Dotazník byl předložen v papírové podobě. Dotazník obsahoval 20 otázek, včetně jedné otevřené. Otázky pro dotazníkové šetření byly odvozeny z teoretické části a průběhu první fáze výzkumu v praktické části. Disman (2011, s. 152) uvádí, že při formulaci otázek pro dotazníkové šetření je důležité zvážit:

- zda je otázka nezbytná;
- zda měří to, co má být měřeno;
- zda je srozumitelná pro všechny respondenty stejně;
- zda se otázka nezabývá dvěma různými věcmi současně;
- zda je opravdu nutné použít otevřenou otázku;
- zda otázka nenavádí nebo neovlivňuje odpovědi;
- zda otázka nepřináší respondentům nepříjemné nebo znepokojující pocity.

Při tvorbě dotazníku je podle Dismana (2011, s. 156-163) klíčové pečlivě zvážit několik faktorů. Prvním z nich je zajistit, aby otázky získaly veškeré nezbytné informace, které jsou pro výzkum klíčové. Dále je důležité uspořádat otázky v logickém sledu, což usnadní respondentům orientaci a minimalizuje riziko chyb ve vyplňování. Dalším aspektem je omezení délky dotazníku, aby nedošlo k přílišnému zatížení respondentů a udržení jejich zájmu. A konečně, je nezbytné zajistit, že struktura dotazníku podporuje pocit anonymity respondentů, což může mít vliv na jejich otevřenost a upřímnost při odpovídání na otázky.

První čtyři otázky v dotazníkovém výzkumu se zaměřují na obecné informace o zaměstnancích. První otázka v dotazníku měla zjistit pohlaví zaměstnanců. Druhá otázka se týká věku. Třetí otázka se týká nejvyššího dosaženého vzdělání zaměstnanců. Čtvrtá otázka se týká délky trvání pracovního poměru zaměstnanců ve firmě. Šestnáct zbylých otázek se týká přímo zaměstnání ve firmě Tiskárna Zaplatílek.

Pátá a šestá otázka v dotazníku se zaměřuje na spokojenost a spravedlnost v odměňovacím systému, tyto otázky jsou položeny na základě teoreticko-metodologické části práce, kdy Armstrong, Taylor (2015, s. 428) uvádí, že hlavním záměrem je navrhnout odměňovací systém, který zaručuje objektivitu a spravedlnost všech zúčastněných stran. Šikýř (2016, s. 128) toto tvrzení potvrzuje a dodává, že zaměstnavatel má povinnost zajistit spravedlivé odměňování zaměstnanců. Sedmá a osmá otázka se zaměřuje na mzdu, kdy v teoreticko-metodologické části Šubrt (2018, s. 19) uvádí, že mzda a plat jsou bezpochyby klíčovými složkami odměňování. Armstrong, Taylor (2020, s. 146) zdůrazňuje, že každý zaměstnanec by měl obdržet mzdu odpovídající jeho pracovnímu výkonu. Otázka devět, deset a jedenáct se zaměřuje na projev uznání či pochvaly od nadřízeného, tyto otázky vyplývají na základě teoreticko-metodologické části, kdy Marciano (2013, s. 105) uvádí, že lidská touha po ocenění a pozitivní zpětné vazbě je hluboce zakořeněna, když zaměstnavatelé vyjádří uznání za práci svých zaměstnanců, může to výrazně posílit jejich motivaci k dalšímu úsilí. Měrtlová (2014, s. 102) také uvádí, že mezi nepeněžní odměny patří různé formy uznání ze strany nadřízených. Dvanáctá a třináctá otázka se zaměřují na pracovní prostředí, kdy v teoreticko-metodologické části Armstrong, Taylor (2015, s. 422) upozorňují na význam nefinančních odměn jako klíčové součásti odměňovací strategie, do kterého spadá také pracovní prostředí. Čtrnáctá otázka se zaměřuje na možnost dalšího rozvoje pracovních dovedností, na základě Měrtlové (2014, s. 114), která argumentuje

v teoreticko-metodologické části, o důležitosti poskytování vzdělávání zaměstnanců a o podporování jejich rozvoje. Koubek (2015) také uvádí, že systém odměňování zaměstnanců by měl podporovat rozvoj zaměstnanců poskytováním příležitostí ke zdokonalování kvalifikací a dovedností. Patnáctá a šestnáctá otázka se zaměřují na zaměstnanecké výhody, kdy v teoreticko-metodologické části Urban (2017) uvádí, že zaměstnanecké výhody hrají důležitou roli při rozhodování o zaměstnání. Podle Měrtlové (2014, s. 99) jsou zaměstnanecké výhody klíčovou součástí strategického managementu lidských zdrojů a fungují jako významný nástroj motivace. Sedmnáctá otázka se zaměřuje na nedostatečné ohodnocení, jelikož Urban (2017, s. 116) uvádí, že peněžní forma odměňování je klíčová také v udělení kvalifikovaných zaměstnanců. Urban (2017) upozorňuje v teoreticko-metodologické části také na to, že i zaměstnanecké výhody jsou klíčové k udržení talentovaných a kvalifikovaných zaměstnanců. Osmnáctá a devatenáctá otázka se zaměřuje na motivaci zaměstnanců, tyto otázky jsou položeny na základě teoreticko-metodologické části, kdy podle Měrtlové (2014, s. 94) je odměňování zaměstnanců pevně svázáno s jejich motivací. Kubátová (2013, s. 14) uvádí, že motivace představuje psychický faktor, který udržuje pracovníky aktivní ve vztahu k úkolům. Urban (2017, s. 116) také souhlasí s tím, že motivace je klíčová v dosahování vynikajících pracovních výsledků. Dvacátá otevřená otázka se zaměřuje na postřehy a návrhy zaměstnanců, které povedou ke zlepšení současného stavu odměňovacího systému. Otevřená otázka se v dotazníkovém šetření objevuje pouze jednou, jelikož Disman (2014, s. 143) uvádí, že otevřené otázky vyžadují více času a jsou náročnější na zpracování, a proto se používají pouze v případech, kdy je to nezbytně nutné.

Dotazník byl předložen 16 zaměstnancům. Dotazník byl vrácen od 15 zaměstnanců. V příloze 1 je zobrazena detailní struktura dotazníku. Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření autorka provedla na základě programu MS Excel a MS word. Tyto výsledky dotazníkového šetření jsou graficky znázorněny v příloze 2, jednotlivé otázky jsou okomentovány v páté kapitole praktické části práce. Následně jsou výsledky shrnuty a navrženy doporučení ke zlepšení současného odměňovacího systému ve firmě Tiskárna Zaplatílek.

V závěru bakalářské práce jsou popsány návrhy na doporučení, které mají přispět ke zlepšení systému odměňování ve firmě.

Práce obsahuje také seznam použité literatury a internetových zdrojů. Dále práce obsahuje přílohy, které zahrnují dotazníkové otázky a grafické znázornění odpovědí z dotazníkového šetření.

3 Praktická část práce

V praktické části této bakalářské práce je provedeno důkladné zkoumání odměňovacího systému ve společnosti Tiskárna Zaplatílek. Prvním krokem je podrobné představení firmy, které zahrnuje předmět činnosti firmy a také její organizační strukturu. Následuje rozbor systému odměňování zaměstnanců a mzdového systému firmy. Během této fáze se provádí podrobný rozbor různých aspektů odměňování, zahrnující popsání zaměstnaneckých výhod poskytovaných firmou, stejně jako mzdové formy a doplňkové varianty odměny. Hlavní částí praktické části je realizace dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti. Cílem tohoto šetření je získání jejich názorů, postřehů a případných připomínek týkajících se stávajícího odměňovacího systému. Dotazník slouží jako prostředek k získání kvalitativních dat, která jsou klíčová pro další posouzení a formulaci doporučení. Na základě výsledků dotazníkového šetření je provedeno zkoumání, které identifikuje silné stránky stávajícího odměňovacího systému a zároveň zjišťuje oblasti, ve kterých je třeba provést změny či zdokonalení. Tento proces poskytuje podklady pro formulaci konkrétních doporučení, která směřují k optimalizaci odměňovacího systému a zlepšení spokojenosti zaměstnanců. Závěrečná část praktické části shrnuje všechny nalezené poznatky a prezentuje doporučení, která jsou odvozena z výsledků provedeného zkoumání. Tato doporučení jsou navržena s ohledem na potřeby zaměstnanců a cíle organizace a mají za cíl optimalizovat odměňovací systém a posílit angažovanost a spokojenost zaměstnanců. Informace získané do praktické části bakalářské práce z internetových stránek firmy, z rozhovoru s jednatelkou firmy Tiskárna Zaplatílek či z interních zdrojů firmy.

3.1 Představení firmy

V rámci této podkapitoly je představena vybraná firma Tiskárna Zaplatílek, v dalších podkapitolách je představena činnost firmy, organizační struktura firmy a náplň pracovních pozic.

Dle internetových stránek firmy Tiskárna Zaplatílek (2024), se jedná o rodinnou firmu založenou v roce 1990. Firma se stala v průběhu let synonymem kombinace tradice a moderního polygrafického provozu. Od svého počátku se firma zaměřila na poskytování komplexních služeb v oblasti tiskovin, což zahrnuje jak výrobu, tak i přípravu tiskových materiálů "pod jednou střechou". Díky této integraci výrobních procesů má Tiskárna Zaplatílek možnost reagovat na potřeby zákazníků s krátkými dodacími termíny, aniž by utrpěla kvalita zpracování. Portfolio výroby společnosti je široké a zahrnuje škálu produktů od vizitek, kalendářů, letáků, katalogů až po knihy. V roce 2020 došlo k významnému rozšíření výrobních kapacit o lehkou kartonáž, což umožnilo také výrobu krabiček. Jedním z klíčových prvků filozofie firmy je individuální přístup k zákazníkům. Při každé zakázce se pečlivě vybírá technologie výroby a materiály, aby kvalita produktů plně odpovídala očekáváním zákazníků a zároveň byla zachována konkurenceschopná cena. Díky dlouholeté zkušenosti a pečlivému výběru technologií se Tiskárna Zaplatílek vypracovala jako spolehlivý partner pro své zákazníky v oblasti tiskovin. Kombinace tradice, moderních technologií a flexibilního přístupu umožňuje firmě poskytovat služby na nejvyšší úrovni, které splňují i ty nejnáročnější požadavky zákazníků na trhu.

Následující obrázek č. 4 znázorňuje logo firmy Tiskárna Zaplatílek.

Obrázek 4 Logo firmy



Zdroj: webové stránky firmy Tiskárna Zaplatílek

Logo firmy Tiskárna Zaplatílek je zobrazeno na obrázku č. 4, logo je výrazně barevné a dynamické. V jeho středu se nachází název firmy napsaný v robustním písmu. Okolo toho názvu jsou umístěny barevné kaňky, které dodávají logu energii a pohyb. Barevné kaňky jsou vytvořeny kombinací fialové, modré, zelené, žluté, oranžové a červené barvy.

3.1.1 Předmět činnosti

Na svých internetových stránkách Tiskárna Zaplatílek (2024) uvádí, že se specializuje na poskytování široké škály služeb v oblasti polygrafie, knihařských prací, balení a výroby obalů. Přehled hlavních služeb, které Tiskárna Zaplatílek (2024) nabízí:

Ofset, knihtisk

- polygrafická výroba: firma disponuje moderními technologiemi pro polygrafickou výrobu, což zahrnuje širokou škálu produktů od vizitek až po rozsáhlé katalogy;
- ofsetový tisk: firma provádí ofsetový tisk s vysokým standardem kvality a barevné přesnosti, což umožňuje produkovat tiskoviny s vynikajícím vzhledem;
- slepotisk: díky technologii slepotisku dokáže firma dodat tiskoviny s elegantními a zvýšenými designy, které zvýrazňují produkty zákazníků.

Vazba, knihařské práce

- výseky: precizně provedené výseky zajišťují dokonalý finální vzhled tiskovin;
- falcování: falcování umožňuje vytvoření pravidelných a pevných hran u vázaných tiskovin;
- ražby do formátu B2: zařízení firmy umožňuje ražby do formátu B2, což je ideální pro zpracování široké škály materiálů;
- laminace: laminace dodává tiskovinám ochranu a zvýrazňuje jejich vzhled;

- kroužkové vazby: firma poskytuje profesionální kroužkové vazby, které zajišťují pohodlné a praktické použití vázaných dokumentů;
- vrtání: firma provede precizní vrtání děr pro kroužkové vazby a další účely;
- vazby V1 včetně oček, V2, V3: firma nabízí různé typy vazeb, včetně V1 s očky, V2 a V3, které splní požadavky zákazníků na vzhled a funkčnost;
- číslování: firma provede profesionální číslování dokumentů a materiálů podle specifikací zákazníků;
- perforace: perforace umožňuje snadné oddělení částí dokumentu a zvýšení jeho užítkovosti.

Balící služby

- zakázkové balení do fólie: firma poskytuje balení tiskovin do fólie pro ochranu a přehlednou prezentaci produktů.

Kartonové a papírové obaly

- krabičky z hladké lepenky pro vazby V4 a V8: firma nabízí výrobu krabiček z lehké lepenky, které jsou ideální pro uchování vázaných dokumentů ve formátech V4 a V8.

Digitální tisk a další techniky

- digitální tisk: pro menší objednávky nebo rychlé dodání poskytuje firma služby digitálního tisku s vysokou kvalitou a rychlostí.

Firma Tiskárna Zaplatílek se pyšní nejen širokou nabídkou služeb, ale také profesionálním přístupem a dlouholetou zkušeností v oboru. Firma je připravena splnit požadavky svých zákazníků a zajistit, aby tiskoviny byly dokonalé v každém ohledu.

3.1.2 Organizační struktura

Jednatelka firmy Tiskárna Zaplatílek (2024) uvádí, že organizační struktura firmy je pečlivě navržena tak, aby efektivně podporovala její rozmanité činnosti v oblasti tisku a knihařských prací. Struktura je rozdělena do klíčových oddělení, která spolu úzce spolupracují, aby zajistila hladký průběh všech operací a služeb nabízených firmou.

Firma je vlastněna dvěma společníky a jednatelka firmy Tiskárna Zaplatílek (2024) uvádí, že každý z nich drží 50 % obchodního podílu. Tito společníci nejenže sdílejí odpovědnost za strategická rozhodnutí a řízení společnosti, ale zároveň zastávají pozice jednatelů, kde mají na starosti řízení každodenních operací. Dále ve firmě působí dva grafici, kteří se podílejí na tvorbě designů a grafických prvků pro tiskoviny. Dvě účetní se starají o správné vedení účetnictví a finančních záznamů firmy, zajišťují správnost fakturace, platby a další finanční operace. Ve výrobním oddělení pracuje tři zkušení tiskaři, kteří jsou odpovědní za provoz tiskáren a ofsetových strojů, pečlivě sledují kvalitu tisku a zajistí, aby každý výstup splňoval vysoké standardy firmy. Knihařské oddělení zaměstnává devět pracovníků, kteří se podílí na ruční výrobě a zpracování knihařských výrobků. Tito pracovníci se specializují na různé procesy, jako jsou výseky, falcování, ražby, laminace a další úkony nezbytné pro dokonalé zpracování tiskovin.

Jednatelka firmy Tiskárna Zaplatílek (2024) říká, že samotný pracovní režim v Tiskárně Zaplatílek reflektuje potřeby provozu a zároveň nabízí flexibilitu pro zaměstnance. Jednatelé, jako klíčoví členové managementu, jsou k dispozici ve firmě od 7:30 do 16:00, což je doba, kdy mohou efektivně řídit a koordinovat firemní aktivity. Jejich přítomnost je zásadní pro řešení

okamžitých otázek a rozhodování v běžném chodu firmy. Využití home office některých dnů dodává flexibilitu a umožňuje jednatelům plánovat svůj pracovní den s ohledem na individuální potřeby a povinnosti mimo pracovní prostředí.

Tiskaři pracují ve směnách, jak uvádí jednatelka firmy Tiskárna Zaplatílek (2024), které pokrývají celý den, aby byl zajištěn nepřetržitý provoz tiskárny. První směna od 6:00 do 14:00 umožňuje ranní start a pokrytí počátečních provozních úkolů. Druhá směna od 14:00 do 22:00 zabezpečuje kontinuální produkci i ve večerních hodinách, což může být strategické z hlediska plnění závazků vůči zákazníkům.

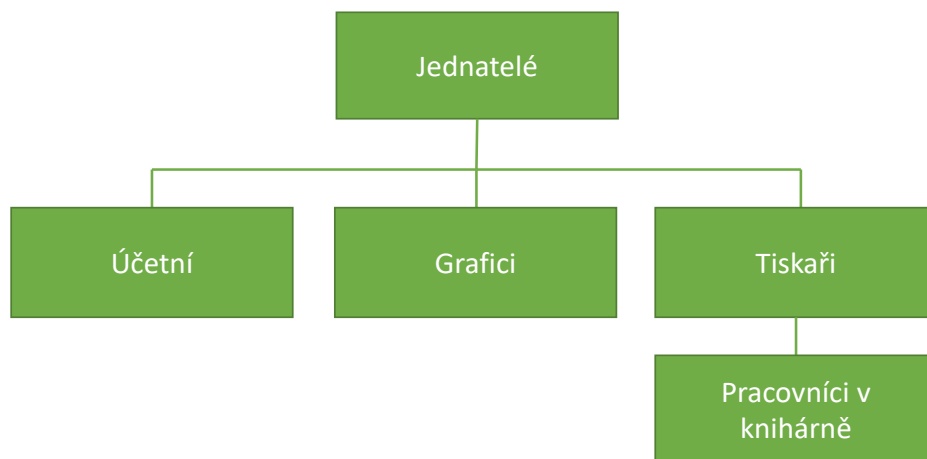
Pracovníci v knihárně mají podle jednatelky firmy Tiskárna Zaplatílek (2024) specifický pracovní čas od 5:00 do 13:00, čímž jsou připraveni obsloužit zákazníky již od brzkých ranních hodin a zajistit plynulý chod knihovny v průběhu celého dopoledne.

Jednatelka firmy Tiskárna Zaplatílek (2024) dále uvádí, že účetní a grafici mají stanovenou pracovní dobu od 6:00 do 14:00, což jim umožňuje plně využít své pracovní kapacity a energii pro administrativní úkoly a tvorbu grafických materiálů v průběhu dopoledne. Tato časová struktura podporuje soustředěnou práci a efektivní využití pracovní doby, což je klíčové pro dosahování firemních cílů a udržení kvality poskytovaných služeb.

Tato vyvážená organizační struktura umožňuje podle jednatelky firmy Tiskárna Zaplatílek (2024) firmě úspěšně řídit své operace a dosahovat vynikajících výsledků ve všech aspektech její činnosti. Díky spolupráci mezi různými odděleními a kompetentnímu vedení je firma schopna plně uspokojit potřeby svých zákazníků a udržovat vysokou úroveň kvality svých služeb.

Následující obrázek č. 5 znázorňuje organizační strukturu firmy.

Obrázek 5 Organizační struktura firmy



Zdroj: Informace získané od vedení firmy, vlastní zpracování

Graficky znázorněna organizační struktura firmy Tiskárna Zaplatílek je na obrázku č. 5, jednotlivé pracovní pozice jsou uspořádány hierarchicky. Na vrcholu této struktury stojí

jednatelé, v následující rovině se nachází pracovníci z oblasti účetnictví, grafického designu a tiskaři. V poslední rovině jsou pracovníci knihárny.

3.1.3 Náplň pracovních pozic

Jednatelé

Jednatelka firmy Tiskárna Zaplatílek (2024) popisuje, že jednatelé čili vedoucí oddělení, tvoří dva společníci firmy, kteří mají klíčovou roli ve strategickém řízení a rozhodování společnosti. Jejich odpovědností je zajištění obchodních a finančních cílů firmy, koordinace činností všech oddělení a udržování vztahů s klíčovými klienty a partnery. Jednatelé také pečlivě sledují vývoj trhu a konkurenčního prostředí, aby firma mohla efektivně reagovat na změny a udržet svou konkurenceschopnost. Jednatelé firmy nejenže mají klíčovou roli ve strategickém řízení a rozhodování společnosti, ale také se podílejí na zajišťování náborem nových zaměstnanců. Tento proces zahrnuje identifikaci potřebných pracovních pozic, vyhledávání vhodných kandidátů, provádění pohovorů a posouzení jejich kvalifikace a zkušeností. Jednatelé se snaží nalézt ty nejlepší talenty, kteří budou přispívat k rozvoji a úspěchu firmy v dlouhodobém horizontu.

Účetní

Jednatelka firmy Tiskárna Zaplatílek (2024) uvádí, že účetní oddělení je zodpovědné za vystavování faktur, správu a archivaci účetní dokumentace a záznamů souvisejících s daněmi. Tato pozice zahrnuje také zpracování informací o výplatách pracovníků a sestavování daňových přiznání. Účetní také připravují pravidelné i mimořádné finanční zprávy o výkonnosti podniku, které jsou prezentovány jednatelům firmy.

Grafik

Jednatelka firmy Tiskárna Zaplatílek (2024) říká, že grafici tvoří kreativní jádro firmy, kde se zaměřují na přípravu a úpravu tiskových materiálů a tvorbu designů a vizuálních konceptů na míru klientům. Grafické oddělení hraje klíčovou roli v procesu předtiskové přípravy a spolupracuje s ostatními odděleními na vytváření inovativních a esteticky přitažlivých produktů.

Tiskař

Specialisté v tomto oddělení jsou podle jednatelky firmy Tiskárna Zaplatílek (2024) odpovědní za provádění všech tiskových operací, včetně ofsetového tisku, digitálního tisku a speciálních tiskových technik. Tiskaři se podílejí na nastavení a údržbě tiskových strojů, aby zaručili konzistentní kvalitu tisku a spolehlivý provoz zařízení.

Pracovník v knihárně

Jednatelka firmy Tiskárna Zaplatílek (2024) uvádí, že toto největší oddělení firmy se zabývá knihařskými pracemi, jako je vazba, falcování, laminace, ražba, výseky a další speciální úpravy. Pracovníci v knihárně zajišťují finální zpracování tiskovin, aby splňovaly vysoké standardy kvality a byly připraveny k distribuci nebo prodeji. Jsou zde klíčovou součástí procesu výroby, který zahrnuje precizní a pečlivou práci na každém kroku.

3.2 Odměňování zaměstnanců vybrané společnosti

Jednatelka firmy Tiskárna Zaplatílek (2024) uvádí, že ve firmě je kladen značný důraz na principy spravedlnosti a srozumitelnosti v rámci systému odměňování zaměstnanců, protože si uvědomuje, že v dnešní době již finanční odměna není jediným faktorem motivace. Firma aktivně hledá rovnováhu mezi finančními a nepeněžními formami ocenění, aby zajistila,

že zaměstnanci jsou motivováni a cítí se uznáni nejen prostřednictvím své mzdy, ale také díky nabídce zaměstnaneckých výhod. Kromě toho, že se věnuje různým formám odměňování, firma klade velký důraz na budování přátelského a podpůrného pracovního prostředí. Každý zaměstnanec je vnímán jako důležitá součást týmu a je aktivně podporován ve svém profesním růstu a rozvoji. Tento přístup vytváří atmosféru důvěry a respektu mezi zaměstnanci a vytváří základ pro pozitivní firemní kulturu. Díky tomuto přístupu k odměňování a pracovnímu prostředí se zvyšuje spokojenost a loajalita zaměstnanců. Zaměstnanci jsou motivováni k lepším výkonům a více se angažují ve své práci, což v konečném důsledku přispívá k celkové produktivitě a úspěchu firmy na trhu. Zdravé pracovní prostředí a pozitivní firemní kultura jsou základními pilíři, na kterých firma staví svou konkurenční výhodu. Díky nim si udržuje atraktivitu pro talentované zaměstnance a posiluje svou pozici na trhu, což přináší prospěch jak zaměstnancům, tak samotné firmě.

Všichni zaměstnanci ve firmě podle jednatelky firmy Tiskárna Zaplatílek (2024) pracují na hlavní pracovní poměr, což znamená, že jejich pracovní angažmá v této společnosti je jejich primárním zaměstnáním. Tento typ pracovního poměru poskytuje zaměstnancům jistotu a stabilitu, neboť se věnují svým pracovním povinnostem na plný úvazek a jsou za ně řádně odměňováni. Tím je zajištěno, že všichni zaměstnanci věnují svůj čas a energii právě práci ve firmě Tiskárna Zaplatílek.

Každý zaměstnanec ve firmě, jak uvádí jednatelky firmy Tiskárna Zaplatílek (2024) obdrží základní hodinovou mzdu, což znamená, že celkové příjmy zaměstnance jsou určeny podle počtu odpracovaných hodin v průběhu měsíce. Tato forma mzdy je doplňována o různé doplňkové formy odměňování, včetně prémiových odměn. Kromě toho mají zaměstnanci k dispozici řadu zaměstnaneckých výhod, které jim firma poskytuje. Tímto způsobem je odměňovací systém ve společnosti Tiskárna Zaplatílek navržen tak, aby zajistil spravedlivé a konkurenceschopné odměňování zaměstnanců a zároveň podpořil jejich spokojenost a motivaci.

Jednatelka firmy (2024) uvádí, firma Tiskárna Zaplatílek poskytuje svým zaměstnancům několik zaměstnaneckých výhod:

- příspěvek na stravování;
- sick days;
- týden dovolené navíc;
- lístky na divadelní představení;
- pracovní oblečení;
- příspěvek na dopravu;
- firemní akce.

Všechny výše uvedené zaměstnanecké výhody jsou podle jednatelky firmy Tiskárna Zaplatílek (2024) plně dostupné zaměstnancům a je na nich, aby se rozhodli, zda a jak často tyto výhody využijí. Každý zaměstnanec má možnost individuálně rozhodnout, zda chce využívat nabízené benefity a jak často je využívat. Tato flexibilita umožňuje zaměstnancům přizpůsobit si výhody svým individuálním potřebám a preferencím, což může přispět k jejich celkové spokojenosti a pohodlí při práci.

Jednatelka firmy Tiskárna Zaplatílek (2024) uvádí, že **příspěvek na stravování** je součástí zaměstnaneckých výhod poskytovaných firmou, tato výhoda je poskytnuta všem zaměstnancům. Tento příspěvek představuje finanční částku, kterou zaměstnavatel každému zaměstnanci přiděluje s cílem pomoci k pokrytí nákladů spojených se stravováním. Zaměstnanci mají možnost využívat tuto finanční podporu na nákup jídla dle

svého výběru. Příspěvek na stravování je vyplácen zaměstnancům prostřednictvím bankovního převodu na jejich osobní účty, což jim umožňuje snadný a pohodlný přístup k poskytnutým finančním prostředkům. Tímto způsobem se zaměstnancům poskytuje další podpora a péče o jejich zdraví a pohodu během pracovního dne.

Pracovniporadna.cz (2020) uvádí, že v oblasti lidských zdrojů se pojmem **Sick days** rozumí jako dny pracovního volna s finanční kompenzací od zaměstnavatele, určené pro období, kdy zaměstnanec potřebuje čas na zotavení zdravotního stavu. Tyto dny nevyžadují lékařské potvrzení o pracovní neschopnosti a představují klíčovou zaměstnaneckou výhodu. Jedná se o dny v kalendářním roce, kdy může zaměstnanec čerpat volno s plnou náhradou mzdy pro potřeby léčby či rekonvalescence. Každý zaměstnanec firmy má podle jednatelky firmy Tiskárna Zaplatílek (2024) k dispozici dva dny sick days, záleží však na potřebách zaměstnance, zda tuto zaměstnaneckou výhodu plně využije.

Jednatelka firmy Tiskárna Zaplatílek (2024) uvádí, že firma nabízí svým zaměstnancům vyjímečný benefit v podobě **týdne dovolené navíc**, což představuje mimořádně ceněnou výhodu. Tato možnost poskytnutí extra týdne volna se nestává běžným standardem ve všech pracovních pozicích, což činí tuto výhodu ještě atraktivnější pro zaměstnance. Díky této možnosti mají zaměstnanci příležitost si odpočinout a načerpat novou energii v době, kdy to potřebují nejvíce. Tato výhoda si získala velkou popularitu mezi zaměstnanci, kteří ji vnímají jako významnou výhodu a ocenění ze strany zaměstnavatele.

Jednatelka firmy Tiskárna Zaplatílek uvádí, že firma je hrdý partner Divadla Na Jezerce, proto nabízí svým zaměstnancům v rámci zaměstnaneckých výhod jedinečnou příležitost navštívit divadelní představení. Tato výhoda zahrnuje poskytnutí **lístků na vybraná představení**, které jsou zcela hrazené zaměstnavatelem. Zaměstnanci mají možnost vybírat z široké škály představení a využít tuto výhodu jako formu odpočinku a zábavy mimo pracovní prostředí. Tímto způsobem Tiskárna Zaplatílek nejenže podporuje kulturní aktivity svých zaměstnanců, ale také poskytuje prostředí pro budování týmového ducha a podporu společenských aktivit.

Zaměstnanci firmy mají podle Jednatelky firmy Tiskárna zaplatílek (2024) k dispozici **pracovní oblečení**, které je poskytováno podle jejich individuálních potřeb. Tato výhoda je důležitá z hlediska zajištění bezpečnosti a dodržování hygienických standardů na pracovišti. Pracovní oblečení je pečlivě vybíráno a přizpůsobováno každému zaměstnanci podle jeho velikosti, což zaručuje maximální pohodlí a bezpečnost při práci. Tato výhoda je zejména využívána tiskaři a pracovníky v knihárně, kteří se podílejí na přímé výrobě a zpracování tiskovin. Díky poskytování pracovního oblečení firma nejen chrání své zaměstnance před možnými riziky spojenými s pracovním prostředím, ale také podporuje profesionální a bezpečné pracovní prostředí pro všechny zaměstnance.

Firma, jak uvádí jednatelka firmy Tiskárna Zaplatílek (2024) poskytuje zaměstnancům **příspěvek na dopravu** jako součást zaměstnaneckých výhod, zejména těm, kteří dojíždějí do práce z větší vzdálenosti. Zaměstnancům je poskytován finanční příspěvek ve výši 1 500 Kč. Tato podpora je určena zaměstnancům, jejichž dojezdová vzdálenost na pracoviště se pohybuje v rozmezí 10–25 km. Poskytnutí tohoto příspěvku má za cíl kompenzovat náklady spojené s dojížděním a podpořit zaměstnance v udržení svého zaměstnání při delším dojíždění. Tímto způsobem firma přispívá ke zlepšení pracovního prostředí a podporuje loajalitu a spokojenost svých zaměstnanců.

Tiskárna Zaplatílek pořádá dvakrát ročně **firemní akce** s cílem, jak uvádí jednatelka firmy Tiskárna Zaplatílek (2024) posílit týmovou soudržnost a povzbudit vzájemné vztahy mezi zaměstnanci. Tyto akce nabízejí zaměstnancům příležitost setkat se mimo pracovní prostředí, což napomáhá k lepšímu porozumění a spolupráci v rámci týmu. Dále slouží jako prostředek

k upevnění firemních hodnot a kultury, což je zásadní pro vytvoření pozitivní a přátelské pracovní atmosféry. Firemní akce představují prostor nejen pro relaxaci a zábavu, ale také pro posílení vazeb mezi zaměstnanci a pro sdílení firemního ducha. Touto iniciativou se Tiskárna Zaplatílek snaží podporovat harmonické a produktivní pracovní prostředí, které přispívá k celkové spokojenosti a motivaci zaměstnanců.

Ve firmě Tiskárna Zaplatílek jsou zaměstnanci systematicky školeni, aby se naučili manipulovat s tiskařskými stroji, jak uvádí jednatelka firmy Tiskárna Zaplatílek (2024) tato školení jsou klíčová pro zajištění bezpečného a efektivního provozu celého tiskařského zařízení. Vedle toho, že zaměstnanci dostávají základní výuku o bezpečnosti práce a prevenci rizik spojených s obsluhou strojů, jsou také podrobeni specifickým instruktážím ohledně provozu jednotlivých strojů a jejich funkcí. Kromě toho jsou školeni v případě, že firma pořídí nové tiskařské stroje. Cílem těchto školení je seznámit zaměstnance s novými technologiemi a postupy a zajistit, aby byli schopni efektivně a bezpečně pracovat s novými zařízeními. Školení jsou pečlivě navržena tak, aby zaměstnanci získali veškeré potřebné dovednosti a znalosti, které potřebují k úspěšnému a bezproblémovému provozu tiskařských strojů ve firmě.

V rámci firemních benefitů a podpory zaměstnanců má firma podle jednatelky firmy Tiskárna Zaplatílek (2024) pro své pracovníky zavedenou možnost vypůjčení dodávky pro jejich osobní účely. Tato možnost nabízí zaměstnancům flexibilitu a pohodlí, zejména pokud potřebují přepravit větší objem zboží nebo materiálů, například při stěhování, nakupování nábytku nebo dopravě materiálů pro osobní projekty. Tím, že firma poskytuje přístup k dodávce, usnadňuje zaměstnancům jejich každodenní život a zároveň projevuje péči o jejich potřeby mimo pracovní prostředí. Tato možnost také přispívá k vyšší spokojenosti zaměstnanců a budování pozitivní pracovní atmosféry, kde se jednotlivci cítí podporováni a oceněni.

Kromě poskytování dodávky pro osobní účely se firma také podle jednatelky firmy Tiskárna Zaplatílek (2024) aktivně angažuje v zajišťování bezpečnosti na pracovišti prostřednictvím pořádání kurzů první pomoci pro své zaměstnance. Tyto kurzy mají za cíl připravit zaměstnance na případné nouzové situace a poskytnout jim potřebné dovednosti a znalosti k poskytování první pomoci v případě nehody nebo zdravotního incidentu. Tím, že firma investuje do takových kurzů, projevuje péči o bezpečnost a zdraví svých zaměstnanců a zároveň přispívá k vytvoření bezpečného pracovního prostředí. Díky těmto kurzům se zaměstnanci cítí lépe vybaveni pro reakci v krizových situacích a zvyšuje se i celková ochrana a prevence před možnými riziky a nebezpečím na pracovišti. Firma Tiskárna Zaplatílek pořádá tyto kurzy první pomoci pro své zaměstnance jednou ročně. Tímto pravidelným opatřením si firma zajistí, že zaměstnanci budou pravidelně aktualizovat své znalosti a dovednosti v poskytování první pomoci. Jednorozhodný interval umožňuje zaměstnancům udržovat své dovednosti aktuální a zároveň si osvěžit své znalosti v oblasti poskytování první pomoci. Taková pravidelnost v pořádání kurzů zvyšuje úroveň připravenosti zaměstnanců na případné nouzové situace a posiluje celkovou bezpečnost a ochranu na pracovišti.

Tiskárna Zaplatílek dbá na pohodu a komfort svých zaměstnanců, jak uvádí jednatelka firmy Tiskárna Zaplatílek (2024), a proto na pracovišti poskytuje nejen pitnou vodu, ale také kvalitní kávu. Tato služba umožňuje zaměstnancům snadný přístup k osvěžení a povzbuzení během pracovního dne, aniž by museli opouštět pracoviště. Dostupnost pití a kávy přímo na pracovišti zvyšuje komfort zaměstnanců a přispívá k příjemné pracovní atmosféře. Taková péče o jejich potřeby může také podpořit jejich pohodu a produktivitu během pracovního dne.

V letních měsících mají zaměstnanci možnost využít úschovnu kol, jak uvádí jednatelka firmy Tiskárna Zaplatílek (2024), která je k dispozici přímo v areálu firmy. Tato služba umožňuje zaměstnancům pohodlně a bezpečně uložit svá kola při cestě do práce na kole. Díky úschovně

kol mají zaměstnanci možnost udržovat svá kola v bezpečí a chráněna před nepříznivými povětrnostními podmínkami nebo neoprávněným použitím. To také podporuje zaměstnance k volbě ekologičtějšího způsobu dopravy a přispívá k podpoře zdraví a životního stylu.

3.3 Mzdový systém vybrané společnosti

Ve firmě jsou zaměstnanci, jak uvádí jednatelka firmy Tiskárna Zaplatílek (2024) odměňováni základní mzdovou formou, a to hodinovou mzdou. Stanovení mzdové výše a doplňujících podmínek mzdy je uvedeno v pracovních smlouvách všech zaměstnanců. Pro každého zaměstnance je v rámci mzdového výměru nastavena individuální mzdová sazba za jednu hodinu práce. Při určení výše mzdové sazby se zohledňuje úroveň odborného vzdělání, dosažená praxe, míra fyzického a psychického zatížení, rozsah odpovědnosti a komplexnost prováděných úkolů. Firma dále vyplácí příplatky za mimořádné pracovní podmínky, které zahrnují například práci přesčas nebo odpolední směny navíc. Firma kromě základní mzdy odměňuje své zaměstnance také doplňkovou formou mzdy, a to prémie. Toto vše má zaměstnanec uvedené ve svém mzdovém výměru, který podepisuje na začátku pracovního poměru.

Zaměstnanci firmy obdržují podle jednatelky firmy Tiskárna Zaplatílek (2024) svou **celkovou mzdu** v pravidelných intervalech každého měsíce. Tyto platby jsou prováděny prostřednictvím bankovního převodu přímo na bankovní účty zaměstnanců. Stanovený výplatní termín je pevně určen na 15. den každého kalendářního měsíce. Tato pravidelnost a jasně definovaný termín výplaty poskytují zaměstnancům jistotu a stabilitu v jejich finančních záležitostech, což přispívá k celkové spokojenosti a motivaci zaměstnanců. Taková průhlednost v procesu výplaty může rovněž usnadnit plánování osobních financí zaměstnanců a jejich rodin.

Zaměstnanci mají možnost získat podle jednatelky firmy Tiskárna Zaplatílek (2024) **příplatky za přesčasy** v případě, že pracují déle, než je běžná pracovní doba stanovená jejich týdenním pracovním plánem. Tento dodatečný příplatek představuje 25 % průměrného výdělku zaměstnance. To znamená, že za každou odpracovanou hodinu nad rámec standardního pracovního času zaměstnanci obdrží příplatek ve výši čtvrtiny svého průměrného výdělku. Tato stimulace ve formě příplatků za přesčasy motivuje zaměstnance k dodatečné práci a flexibilitě v pracovních hodinách, což může být zvláště důležité v obdobích zvýšené pracovní zátěže nebo při plnění náročných projektů. Takové odměňování za přesčasy přispívá k ocenění úsilí a nasazení zaměstnanců přesahujícího běžné pracovní povinnosti.

Příplatky za odpolední směny jsou finančním dodatkem, který jak říká jednatelka firmy Tiskárna Zaplatílek (2024) je poskytován zaměstnancům za práci ve směnách, které se konají mimo běžnou pracovní dobu, typicky odpoledně. Tyto odpolední směny představují práci mimo standardní pracovní hodiny a zahrnují období odpoledních hodin. Zaměstnanci, kteří jsou pověřeni prací v odpoledních směnách, mají nárok na tento příplatek, který činí 25 % jejich průměrného výdělku. Tento dodatek je určen zejména pro tiskaře, kteří jsou pověřeni prací v odpoledních hodinách. Poskytnutím tohoto příplatku firma Tiskárna Zaplatílek motivuje své zaměstnance k práci v odpoledních směnách a zároveň jim poskytuje finanční kompenzaci za práci v době, která je mimo běžnou pracovní dobu.

Jednatelka firmy Tiskárna Zaplatílek (2024) uvádí, že **prémie** představuje dodatečnou finanční odměnu poskytovanou zaměstnancům nad rámec jejich základní mzdy. Tato forma odměny může být udělena za různé důvody, včetně dosažení stanovených výkonových cílů, vynikajícího přínosu k podnikovým výsledkům, či jako podnět k dalšímu zlepšování pracovního výkonu. Dále může být prémie poskytována jako ocenění za dlouhodobou loajalitu k firmě. V rámci firmy Tiskárna Zaplatílek není výše prémie předem stanovena pevně daným procentem či částkou. Společnost preferuje individuální hodnocení každého zaměstnance a poskytuje prémie

na základě tohoto posouzení nebo na základě významného přínosu zaměstnance pro firmu. Tímto přístupem firma podporuje motivaci zaměstnanců k dosahování vynikajících výsledků a podporuje pocit uznání a odměny za jejich úsilí a přínos k celkovému úspěchu organizace.

3.4 Dotazníkový výzkum

Při výzkumu ve firmě Tiskárna Zaplatílek je použita kvantitativní metoda formou dotazníkového šetření. Dotazník byl předložen 16 zaměstnancům v tištěné podobě na jejich pracovišti, v období od 15. 3. 2024 do 10. 4. 2024. Dotazník byl vrácen od 15 zaměstnanců, návratnost dotazníků je tedy 94 %. Dotazník obsahuje celkem 20 otázek, z nichž jedna je otevřená, umožňující respondentům vyjádřit své názory a postoje rozšířeněji. Dotazník je anonymní a všechny otázky se zaměřují na spokojenost s finančním ohodnocením, důležitostí uznání a pochvaly ze strany nadřízených, nabídku zaměstnaneckých výhod a motivaci zaměstnanců. Tímto způsobem byla zajištěna objektivita a důvěrnost získaných informací. Otázky nacházející se v dotazníku jsou uvedeny v příloze č. 1.

Zpětná vazba od zaměstnanců v rámci dotazníkového šetření je klíčová, protože poskytuje přímé a autentické informace přímo od lidí, kteří pracují v dané firmě. Tato zpětná vazba umožňuje porozumět jejich postojům, názorům a potřebám ohledně tématu zkoumaného v dotazníku, v tomto případě odměňování zaměstnanců. Zaměstnanci mají přímý zájem na fungování systému odměňování, protože ovlivňuje jejich pracovní motivaci, spokojenost a výkon. Jejich názory a zpětná vazba umožňují získat cenné poznatky a informace, které jsou klíčové pro navrhování efektivních opatření a doporučení směřujících ke zlepšení systému odměňování a celkové spokojenosti zaměstnanců ve firmě. Díky této zpětné vazbě lze lépe porozumět specifickým potřebám zaměstnanců a navrhnout opatření, která budou skutečně odpovídat jejich očekáváním a přispějí k efektivnějšímu fungování organizace.

První dvě otázky dotazníku mají za cíl získat obecné informace o zaměstnancích, konkrétně o jejich věku a pohlaví. Třetí otázka se potom zaměřuje na nejvyšší dosažené vzdělání dotazovaných. Tyto témata jsou vybrána s ohledem na potřebu lépe porozumět zaměstnancům a získat základní informace o jejich demografických charakteristikách a vzdělání. To poskytuje kontext pro další vyhodnocení odpovědí na otázky týkající se odměňování a spokojenosti zaměstnanců.

Čtvrtá otázka je zaměřena na zjištění délky zaměstnaneckého působení dotazovaných ve firmě. Toto téma je vybráno s cílem pochopit, jak dlouho jednotliví zaměstnanci působí ve firmě, což může ovlivnit jejich vnímání odměňování a spokojenosti s prací.

Pátá a šestá otázka se zaměřují na hodnocení spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování a jejich vnímání spravedlnosti tohoto systému. Tyto témata jsou vybrána z důvodu jejich klíčové role v pracovním prostředí. Spravedlivost v odměňovacím systému je zásadní pro udržení motivace a loajality zaměstnanců, a proto je důležité získat jejich názory a pocity ohledně této problematiky. Vyhodnocení spokojenosti a vnímání spravedlnosti od zaměstnanců poskytuje cenný vhled do efektivity a přijatelnosti současného odměňovacího systému ve firmě.

Sedmá a osmá otázka směřují k zjištění, zda jsou zaměstnanci spokojeni s výší své základní mzdy a zda považují, že jsou za svou práci dostatečně odměňováni. Tyto otázky představují klíčový prvek v hodnocení vnímání odměňovacího systému zaměstnanci. Jejich odpovědi mohou poskytnout důležité informace o tom, jak zaměstnanci hodnotí své mzdy v kontextu jejich pracovního výkonu a očekávání. Tato zjištění mohou posloužit firmě k přizpůsobení a optimalizaci odměňovací politiky, aby lépe vyhovovala potřebám a očekáváním zaměstnanců.

Devátá, desátá a jedenáctá otázka směřují k tomu, zda zaměstnanci dostávají uznání nebo pochvalu od svých nadřízených, což má klíčový význam v rámci současného systému

odměňování. Následuje dotaz týkající se toho, zda zaměstnanci dostávají negativní zpětnou vazbu od svých nadřízených v případě, že nesplní očekávané výsledky. Tato informace je důležitá, neboť zaměstnanci potřebují vědět, jaký je důsledek jejich pracovního výkonu a jak jsou jejich úspěchy či nedostatky vnímány v rámci pracovního prostředí. Následující otázka směřuje k tomu, jaký význam zaměstnanci přikládají získání pochvaly nebo uznání, což poskytuje další důležité informace o jejich motivaci a vnímání pracovního prostředí.

Dvanáctá a třináctá otázka se zaměřují na hodnocení pracovní atmosféry a důležitost pracovního prostředí pro zaměstnance. Tímto způsobem se zjišťuje, jak zaměstnanci vnímají prostředí na pracovišti a jak velký vliv má tato atmosféra na jejich pracovní výkon. Uznání a podpora ze strany kolektivu a nadřízených jsou klíčové pro vytváření pozitivní pracovní atmosféry, která může mít významný dopad na produktivitu a spokojenost zaměstnanců.

Čtrnáctá otázka se týká možností zaměstnanců rozvíjet a zdokonalovat své pracovní dovednosti a schopnosti při práci. Zjišťuje se tak, zda zaměstnanci vnímají prostor pro svůj profesní růst a rozvoj ve firmě, což je klíčový faktor pro jejich angažovanost a dlouhodobou loajalitu k zaměstnavateli. Možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje pracovních dovedností jsou důležitou součástí moderního pracovního prostředí a mohou přispět k motivaci zaměstnanců a jejich efektivitě při práci.

Patnáctá otázka se zabývá spokojeností zaměstnanců s nabídkou poskytovaných zaměstnaneckých výhod ve firmě. Tímto způsobem se zjišťuje, zda zaměstnanci vnímají nabízené benefity jako atraktivní a relevantní pro své potřeby a očekávání.

Šestnáctá otázka se dále zaměřuje na identifikaci konkrétních zaměstnaneckých výhod, které jsou pro zaměstnance nejdůležitější. Tyto výhody jsou vybrány z předchozí kapitoly 3.2, která detailně popisuje odměňovací systém firmy Tiskárna Zaplatílek. Tímto způsobem je možné porovnat očekávání zaměstnanců s aktuální nabídkou zaměstnaneckých benefitů ve firmě.

Sedmnáctá otázka směřuje k zjištění toho, zda by nedostatečné odměňování vedlo zaměstnance k tomu, aby ukončili svůj pracovní poměr. Tento prvek je klíčový pro posouzení toho, jaký vliv má odměňování na udržení zaměstnanců ve firmě.

Osmnáctá otázka se zaměřuje na to, zda se zaměstnanci cítí dostatečně motivováni k dosažení maximálního možného výkonu. Následující devatenáctá otázka pak zkoumá, co je nejvíce motivuje ke zvýšení pracovního výkonu. Tímto způsobem lze lépe porozumět faktorům, které působí jako hnací síla zaměstnanců k dosažení lepších pracovních výsledků.

Dvacátá otázka, která je otevřená, směřuje k zaměstnancům s cílem získat jejich postřehy a návrhy na zlepšení odměňovacího systému ve firmě. Tímto přístupem se otevírá prostor pro jejich aktivní účast a umožňuje jim sdílet své názory a případné nápady na vylepšení, což je klíčové pro zapojení zaměstnanců do procesu zlepšování pracovního prostředí a odměňování.

Na závěr této kapitoly o dotazníkovém šetření lze konstatovat, že prostřednictvím tohoto výzkumného nástroje se podařilo získat cenné informace a pohledy přímo od zaměstnanců. Jejich odpovědi poskytují ucelený obraz o stavu současného odměňovacího systému ve firmě a přinesly důležitý vhled do jejich potřeb, očekávání a preferencí v oblasti odměňování a motivace. Tyto poznatky následně poslouží jako klíčový zdroj pro navrhovaná opatření a změny, které by měly vést k efektivnějšímu a spravedlivějšímu odměňování zaměstnanců, a tím i ke zvýšení jejich spokojenosti, motivace a výkonnosti.

3.5 Výsledky dotazníkového výzkumu

První čtyři otázky v dotazníkovém výzkumu se zaměřují na obecné informace o zaměstnancích. První otázka v dotazníku má zjistit pohlaví zaměstnanců. Celkový počet vyplněných dotazníků

je 15, jak již bylo zmíněno, z toho 64 % žen a 36 % mužů. Následuje otázka týkající se věkové struktury ve firmě. Získané výsledky ukazují, že žádný zaměstnanec ve věku 18-30 let ve firmě nepracuje. Mezi zaměstnanci ve věku 31-40 let pracuje 13 % zaměstnanců, zatímco ve věku 41-50 let pracuje 67 % zaměstnanců, což představuje největší skupinu zaměstnanců ve firmě. Druhou nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci ve věku 51 a více let, kteří tvoří 20 % z celkového počtu. Třetí otázka se týká nejvyššího dosaženého vzdělání zaměstnanců. Nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci se středoškolským vzděláním, kteří představují 93 % pracovní síly. Pouze 7 % zaměstnanců ve firmě má vysokoškolské vzdělání. Čtvrtá otázka se týká délky trvání pracovního poměru zaměstnanců ve firmě. 20 % zaměstnanců pracuje ve firmě 1-5 let, 6–10 let pracuje ve firmě největší počet zaměstnanců a to 47 %. Další skupinu tvoří 20 % zaměstnanců, kteří pracují ve firmě 11–20 let. Nejmenší skupinu tvoří zaměstnanci, kteří pracují ve firmě 21 a více let, tu tvoří 13 % zaměstnanců. Dle tohoto zjištění lze říci, že fluktuace zaměstnanců je nízká. Výsledky otázek 1-4 znázorňují grafy č. 1-4 v příloze 2.

Pokračující otázky již jsou zaměřeny více na téma samotné bakalářské práce. Pátá otázka se týká systému odměňování ve firmě, konkrétně zda jsou zaměstnanci spokojeni s tímto zavedeným systémem. 47 % zaměstnanců uvádí, že se systémem odměňování je spíše spokojeno. 40 % zaměstnanců uvádí, spíše ne, a 13 % zaměstnanců uvádí, že se systémem odměňování spokojeno není. Výsledky znázorňuje graf č. 5 v příloze 2. Šestá otázka se týká spravedlnosti v systému odměňování ve firmě, 13 % zaměstnanců uvádí, že považuje systém odměňování za spravedlivý, k této skupině zaměstnanců se přiklání 47 % zaměstnanců, kteří uvádí, že systém odměňování považují za spíše spravedlivý. Ovšem 20 % zaměstnanců uvádí, že je spíše nespravedlivé, a dalších 20 % zaměstnanců uvádí, že systém odměňování ve firmě není spravedlivý. Toto zjištění může mít na zaměstnance negativní dopad v delším časovém horizontu, například ve výkonnosti, produktivitě či loajlnosti. Výsledky jsou zobrazeny v grafu č. 6 v příloze 2.

Sedmá a osmá otázka se týká mzdového ohodnocení zaměstnanců, a dále toho, zda si zaměstnanci myslí, že jsou za svoji vykonávanou práci dostatečně odměněny. 27 % zaměstnanců na otázku týkající se spokojenosti s výší základní mzdy uvádí, že je spíše spokojeno. Ovšem 46 % zaměstnanců uvádí, že s výší spokojeno spíše není, a dalších 27 % zaměstnanců uvádí, že spokojeno není vůbec. Pro firmu toto není dobré zjištění, jelikož nedostatečné odměňování vede k nespokojenosti zaměstnanců, a to může také zvýšit fluktuaci zaměstnanců, či odradit potencionální zaměstnance. Výsledky otázky znázorňuje graf č. 7 v příloze 2. Na toto zjištění navazuje osmá otázka, jak již bylo zmíněno, 27 % zaměstnanců uvádí, že za svoji vykonanou práci není dostatečně odměněno, k této skupině zaměstnanců se přiklání dalších 46 % zaměstnanců, kteří také uvádí, že za svoji práci jsou spíše nedostatečně odměněny a pouze 27 % zaměstnanců uvádí, že je za vykonanou práci spíše odměněno dostatečně. Zjištění, že zaměstnanci nejsou spokojeni se svým mzdovým ohodnocením, naznačuje, že firma Tiskárna Zaplatílek by měla věnovat pozornost této oblasti a zapracovat na zlepšení situace. Celkově je klíčové, aby firma reagovala na zjištění nespokojenosti zaměstnanců a aktivně pracovala na vytvoření prostředí, kde se zaměstnanci cítí spravedlivě odměněni za svou práci. Osmá otázka je graficky znázorněna na grafu č. 8 v příloze 2.

Devátá otázka se týká toho, zda jsou zaměstnanci pochváleny od svých nadřízených či jim je projeveno uznání za dobře vykonanou práci. 67 % zaměstnanců uvádí, že je nadřízený někdy pochválí, 33 % zaměstnanců ovšem uvádí, že za svoji vykonanou práci nedostává projev uznání ani pochvalu od nadřízeného. Výsledky otázky jsou zobrazeny v grafu č. 9 v příloze 2. Na tuto otázku navazuje desátá otázka, která se zabývá tím, zda zaměstnanec dostává od nadřízeného negativní zpětnou vazbu, když nesplní očekávané výsledky na pracovišti. 27 % zaměstnanců odpovídá na tuto otázku „Ano“, 33 % zaměstnanců odpovídá „Spíše ano“, 40 % zaměstnanců odpovídá „Spíše ne“, ovšem žádný zaměstnanec neodpovídá „Ne“. Toto by mohlo přinést firmě

z dlouhodobého hlediska významné důsledky, neboť zaměstnanci, kteří necítí ocenění za svou práci, mohou ztrácet zájem a zapálení pro své povinnosti, což může vést k nižší produktivitě a snížené angažovanosti. Firma by tedy měla posílit kulturu ocenění a uznání. Výsledky otázky graficky znázorňuje graf č. 10 v příloze 2. Jedenáctá otázka potvrzuje, že pro zaměstnance je projev uznání a pochvala za vykonanou práci velmi důležitá. Otázka se přesněji zabývá tím, jak moc je pro zaměstnance důležité ocenění od nadřízeného ve formě pochvaly či projevu uznání. Pro tuto otázku jsou zvoleny následující odpovědi, „Velmi důležité“, „Důležité“, „Málo důležité“ a „Nedůležité“. 13 % zaměstnanců uvádí odpověď „Velmi důležité“, 60 % zaměstnanců uvádí „Důležité“, 27 % zaměstnanců uvádí „Málo důležité“, ovšem žádný zaměstnanec neuvádí odpověď „Nedůležité“. Výsledky zobrazuje graf č. 11 v příloze 2.

Dvanáctá a třináctá otázka se zabývá atmosférou na pracovišti, a zda je pro zaměstnanec důležité v jaké prostředí vykonávají svoji práci. Dvanáctá otázka tedy přesně zjišťuje, jaká je v současné době atmosféra na pracovišti. 13 % zaměstnanců uvádí, že atmosféra je velmi dobrá a 87 % uvádí, že atmosféra je dobrá. Třináctá otázka zjišťuje, zda je pro zaměstnance důležité, v jaké pracovní atmosféře se pohybují. 93 % zaměstnanců odpovídá „ano“, a 7 % zaměstnanců odpovídá „Spíše ano“. Pro firmu je toto zjištění dobré znamením, jelikož dobrá pracovní atmosféra může podpořit efektivní týmovou práci, kreativitu a inovace, a přispět k lepšímu zvládnutí stresu a udržení rovnováhy mezi prací a soukromým životem. Lze tedy říci, že pořádané firemní akce ve firmě mají opravdu prokazatelně pozitivní dopad na všechny zaměstnance. Výsledky dvanácté a třinácté otázky jsou zobrazeny v grafem č. 12 a č. 13 v příloze 2.

Čtrnáctá otázka se zaměřuje na to, zda mají zaměstnanci příležitost k dalšímu rozvoji či zdokonalení svých pracovních dovedností a schopností. 20 % zaměstnanců odpovídá, že ano, 47 % zaměstnanců odpovídá, že spíše ano, 20 % zaměstnanců odpovídá, že spíše ne a 13 % zaměstnanců odpovídá, že ne. Výsledky otázky jsou zobrazeny v grafu č. 14 v příloze 2.

Patnáctá otázka se zaměřuje na zaměstnanecké výhody. Konkrétně, zda jsou zaměstnanci spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých výhod, které firma poskytuje. 27 % zaměstnanců je spokojeno s nabídkou zaměstnaneckých výhod, 53 % zaměstnanců uvádí, že je spíše spokojeno. 13 % zaměstnanců uvádí, že spíše není spokojeno s nabídkou a 7 % zaměstnanců uvádí, že není spokojeno s nabídkou poskytovaných zaměstnaneckých výhod. Výsledky graficky znázorňuje graf č. 15 v příloze 2. Následující šestnáctá otázka více rozvíjí zaměstnanecké výhody, které jsou zaměstnancům poskytnuty ve firmě, zaměstnanci mají uvést jaké výhody jsou pro ně důležité, mají možnost označit více odpovědí. Nejvíce si zaměstnanci ve firmě cení týden dovolené navíc, tuto zaměstnaneckou výhodu označuje 9 zaměstnanců. Druhou nejdůležitější výhodou pro zaměstnance je příspěvek na stravování, kterou označuje 8 zaměstnanců. Další důležitou výhodou pro zaměstnance je poskytování pracovního oblečení, které označuje 6 zaměstnanců, zároveň 6 zaměstnanců označuje také výhodu v podobě příspěvku na dopravu. 5 zaměstnanců označuje zaměstnaneckou výhodu Sick days. Výsledky jsou graficky znázorněny v grafu č. 16 v příloze 2.

Sedmnáctá otázka se zaměřuje na to, zda by vedlo nedostatečné odměňování zaměstnanců k ukončení jejich pracovního poměru. 13 % zaměstnanců odpovídá, že by nedostatečné odměňování vedlo k ukončení jejich pracovního poměru. 54 % zaměstnanců odpovídá, že by spíše ukončili pracovní poměr z tohoto důvodu. 20 % zaměstnanců odpovídá, že z tohoto důvodu by svůj pracovní poměr spíše neukončili, 13 % zaměstnanců odpovídá, že by pracovní poměr v případě nedostatečné odměny neukončili. Dle tohoto zjištění, lze říci, že pro zaměstnance je opravdu velmi důležité, aby za svoji práci dostali dostatečnou odměnu. Výsledky otázky jsou zobrazeny v grafu č. 17 v příloze 2.

Osmnáctá a devatenáctá otázka se zaměřují na motivaci zaměstnanců, zda se cítí ve své práci dostatečně motivováni k vykonávání požadovaných výkonů, a následně, co by je dokázalo motivovat k tomu, aby ve své práci podávali co možná nejlepší možné pracovní výkony. 7 % zaměstnanců uvádí, že se ve své práci cítí dostatečně motivováni, 20 % zaměstnanců uvádí, že se ve své práci cítí spíše motivováni. Ovšem 40 % zaměstnanců uvádí, že se ve své práci spíše necítí být dostatečně motivováni a 33 % zaměstnanců uvádí, že se necítí motivováni vůbec. Toto zjištění znamená, že nedostatečná motivace zaměstnanců může vést k nízké pracovní morálce, snížené produktivitě a výkonnosti. Dále zaměstnanci, kteří se necítí dostatečně motivováni, mají mít tendenci vykonávat svou práci rutinně a bez nadšení, což může mít negativní dopad na kvalitu práce a celkovou výkonnost firmy. Devatenáctá otázka je tedy zaměřena na to, co dokáže zaměstnance nejvíce motivovat k vykonávání maximálního možného výsledku. 12 zaměstnanců odpovídá, že zvýšení finančního ohodnocení by pro ně mělo veliký vliv na motivaci. 3 zaměstnanci uvádí, že ke zvýšení jejich motivace by jim přispělo, kdyby od svého nadřízeného dostávali pochvalu či projev uznání, za dobře odvedenou práci na pracovišti. Výsledky osmnácté a devatenácté otázky jsou graficky znázorněny v grafech č. 18 a č. 19 v příloze 2.

Dvacátá a zároveň poslední otázka dotazníkového výzkumu je otevřená otázka, kde mají zaměstnanci možnost napsat své postřehy a návrhy na to, jak zlepšit stávající systém odměňování ve firmě. Zaměstnanci se ve většině případů shodli v tom, jak by chtěli zlepšit současný systém odměňování ve firmě:

- **pravidelné navyšování mzdy:** zaměstnanci navrhovali pravidelné zvyšování mzdy jako způsob ocenění jejich práce a zvyšování jejich motivace;
- **spravedlivější odměňování zaměstnanců:** vyslovili se pro zavedení transparentních kritérií hodnocení a odměňování, aby bylo zajištěno spravedlivé zacházení se všemi zaměstnanci;
- **lepší motivace ze strany nadřízených:** zaměstnanci chtěli vidět více podpory a uznání své práce ze strany svých nadřízených, což by podle nich posílilo jejich motivaci a angažovanost;
- **větší péči o potřeby zaměstnanců ze strany nadřízených:** navrhovali zlepšení komunikace a porozumění ze strany nadřízených k potřebám a zájmům zaměstnanců;
- **zavedení stravenek:** tento návrh se týkal nabídky dalších benefitů pro zaměstnance, které by zlepšily jejich pracovní prostředí a pohodlí;
- **zavedení příspěvku na penzijní připojištění:** Zaměstnanci navrhovali zavedení finančních benefitů, které by podpořily jejich dlouhodobou finanční stabilitu a zabezpečení po odchodu do důchodu.

Výsledky otevřené otázky jsou zobrazeny v přehledné tabulce č. 3 v příloze 2.

3.6 Shrnutí výzkumu a doporučení

Tato část představuje celkový souhrn výsledků provedeného výzkumu a následného navrhování opatření s cílem vylepšit odměňovací systém pro zaměstnance firmy Tiskárna Zaplatílek. Hlavním účelem těchto doporučení je posílit celkovou spokojenost zaměstnanců a podnítit je k dosahování ještě lepších pracovních výsledků. Na základě zhodnocení získaných dat a připomínek zaměstnanců jsou formulována opatření, která jsou zaměřena na identifikované oblasti potřebující zlepšení nebo optimalizaci. Tyto doporučení jsou konkrétní a prakticky realizovatelná, přičemž jsou přizpůsobena specifickým potřebám a požadavkům firmy a jejího

zaměstnanců. Cílem je dosáhnout vyváženého a efektivního odměňovacího systému, který bude podporovat angažovanost, motivaci a loajalitu zaměstnanců, a přispěje tak k celkovému úspěchu a konkurenceschopnosti firmy.

Jak již bylo zmíněno, při výzkumu ve firmě Tiskárna Zaplatílek je použita kvantitativní metoda formou dotazníkového šetření. Dotazník byl předložen zaměstnancům firmy. Z předložených 16 dotazníků je vráceno 15 dotazníků. Dotazník obsahuje 20 otázek, které se zaměřují na spokojenost s finančním ohodnocením zaměstnanců, důležitostí uznání a pochvaly od nadřízených, spokojenost s nabídkou zaměstnaneckých výhod či motivaci zaměstnanců. Z výsledku tohoto výzkumu vyplývá, že zaměstnanci firmy Tiskárna Zaplatílek nejsou zcela spokojeni s odměňovacím systémem ve firmě. Jelikož při zjištění problémů v systému odměňování procento negativních odpovědí přesahuje více než 50 %, což znamená, že polovina zaměstnanců není spokojena s tímto systémem odměňování ve firmě. Hlavní zjištěné problémy jsou identifikovány v tabulce č. 1.

Tabulka 1 Klíčové problémy identifikované v rámci dotazníkového výzkumu

Identifikované problémy	Celkové % nespokojených zaměstnanců
nespokojenost s mzdovým ohodnocením	73 %
negativní zpětná vazba od nadřízeného	60 %
špatná motivace zaměstnanců	73 %

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Tabulka č. 1 znázorňuje klíčové problémy identifikované v rámci dotazníkového šetření. Z ní vyplývá, že nejčastějšími problémy jsou nespokojenost s mzdovým ohodnocením a špatná motivace zaměstnanců, přičemž oba tyto problémy ovlivňují více než polovinu zaměstnanců, konkrétně 73 %. Negativní zpětná vazba od nadřízeného je také významným faktorem, který ovlivňuje 60 % zaměstnanců.

Hlavním identifikovaným problémem je neuspokojivá úroveň mzdového ohodnocení zaměstnanců. Jako první doporučení pro firmu je navrženo zvýšení mezd zaměstnanců. Toto zvýšení může být realizováno prostřednictvím různých metod, které by měly být transparentní a spravedlivé pro všechny zaměstnance. Je důležité, aby taková opatření byla aplikována systematicky a s ohledem na ekonomickou udržitelnost firmy.

Prvním návrhem, jak docílit spokojenosti s mzdovým ohodnocením je pravidelné zvyšování základní mzdy zaměstnanců. Toto zvýšení může být například každoroční a může být stanoveno na základě inflace, růstu trhu práce nebo výsledků firmy. Pro představu, kdyby se firma Tiskárna Zaplatílek rozhodla svým zaměstnancům zvýšit základní mzdu o 1 500 Kč za měsíc, pro firmu by to představovalo navýšení výdajů na mzdy zaměstnanců o 288 000 Kč viz tabulka č. 2.

Tabulka 2 Zvýšení výdajů na mzdy ve firmě Tiskárna zaplatílek

Počet zaměstnanců ve firmě Tiskárna Zaplatílek	16 zaměstnanců
částka zvýšení mzdy jednoho zaměstnance	1 500 Kč
částka zvýšení mzdy všech zaměstnanců za měsíc	24 000 Kč
částka navýšení mzdy všech zaměstnanců za rok	288 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Tabulka č. 2 znázorňuje zvýšení výdajů na mzdy ve firmě Tiskárna Zaplatílek. Firma má celkem 16 zaměstnanců. Navrhované zvýšení mzdy pro jednoho zaměstnance činí 1 500 Kč. To znamená, že zvýšení mzdy všech zaměstnanců za měsíc činí 24 000 Kč a za rok pak 288 000 Kč.

Druhým návrhem, který autorka přináší jako možnost zlepšení mzdového ohodnocení zaměstnanců, je zavedení 13. platu. Tato praxe obvykle spočívá v poskytnutí zaměstnancům dodatečného platu na konci roku, což může představovat vítanou finanční injekci v období vánočních a novoročních výdajů. Tímto způsobem může 13. plat poskytnout zaměstnancům pocit uznání za jejich práci a motivovat je k dalšímu úsilí. Navíc, zavedení 13. platu může podpořit zaměstnaneckou loajalitu a retenci tím, že zaměstnanci ocení dodatečné finanční benefity, které přináší práce pro danou firmu. Takový krok může být prospěšný pro stabilitu pracovní síly a snížení fluktuace zaměstnanců, což představuje významnou výhodu pro firmu z hlediska zachování institucionálních znalostí a zkušeností. Zavedení 13. platu tak může být efektivním prostředkem k posílení mzdového ohodnocení a zlepšení spokojenosti zaměstnanců ve firmě.

Třetím návrhem, jak docílit zvýšení mzdového ohodnocení je udělování prémie. Tuto doplňkovou formu mzdy, jak již bylo zmíněno firma poskytuje, ovšem firma nemá pevně stanovené kritérie pro udělování prémie, což může být pro zaměstnance matoucí. Autorka proto navrhuje, aby byly přesně stanovené kritérie, jak mohou zaměstnanci docílit této doplňkové formy mzdy, např:

- mohou být spojeny s dosažením produktivních cílů, jako je zvýšení výrobního výkonu, nebo dosažení stanovených cílů v oblasti výkonnosti;
- mohou být odměňování za vynikající týmovou spolupráci, přispění k úspěšnosti týmu nebo za dosažení společných cílů a projektů;
- mohou být odměněny za dosažení vysokých standardů kvality práce;
- mohou být udělovány za dosažení finančních cílů, jako je například zvýšení tržeb pro firmu.

Čtvrtým navrhovaným opatřením pro dosažení zvýšení mzdového ohodnocení je zavedení osobního ohodnocení. Tato strategie spočívá v hodnocení výkonu jednotlivých zaměstnanců na základě jejich individuálního přínosu a pracovního úsilí. Osobní ohodnocení slouží k identifikaci a ocenění silných stránek zaměstnanců a poskytování zpětné vazby ohledně jejich výkonu. Jedná se o variabilní složku mzdy, která je přímo spojena s dosaženými výsledky a úspěchy zaměstnance. Konkrétní výše osobního ohodnocení závisí na tom, jaké výsledky a přínosy jednotlivý zaměstnanec dosáhne. Tato forma odměňování je často zahrnuta přímo do mzdového výměru. Je však důležité si uvědomit, že osobní ohodnocení může být také odebráno v případě, že zaměstnanec nedodrží své pracovní povinnosti nebo nesplňuje stanovené výkonnostní standardy. Zaměstnavatel má právo upravit nebo odstranit toto osobní ohodnocení v souladu se zásadami a pravidly firmy. Provádění osobního ohodnocení může posílit motivaci zaměstnanců k dosahování lepších výsledků a poskytnout jim jasný rámec pro růst a rozvoj v rámci organizace. Důkladně navržený a spravedlivě uplatňovaný systém osobního ohodnocení může přinést pozitivní změny jak pro zaměstnance, tak i pro celou firmu.

Další zjištění, které přineslo dotazníkové šetření je to, že zaměstnanci dostávají spíše negativní zpětnou vazbu za špatně odvedenou práci, ale projev uznání a pochvalu za dobře odvedenou práci od nadřízených dostávají jen v občasných případech. 73 % zaměstnanců přitom uvedlo, že je pro ně projev uznání a pochvala důležitá. Negativní zpětná vazba a nedostatek projevů uznání a pochvaly mohou mít významný dopad na pracovní prostředí a motivaci zaměstnanců.

Pátým návrhem je tedy uskutečnit pravidelná měsíční setkání zaměstnanců s nadřízeným, kde by bylo možné individuálně pochválit každého zaměstnance za jeho dobře vykonanou práci v uplynulém období. Tato setkání by mohla sloužit také jako příležitost k udělení pochvaly za týmovou práci v uplynulém období. Současně by taková setkání poskytovala prostor pro otevřenou diskuzi o tom, co bylo úspěšné a co by mohlo být v příštím časovém období zlepšeno. Tato interakce by podpořila komunikaci mezi zaměstnanci a vedením a posílila pocit sounáležitosti a motivace ke společnému dosažení cílů firmy.

Většina zaměstnanců ve firmě je spokojena s řadou poskytovaných zaměstnaneckých výhod. Nicméně, v rámci otevřené části dotazníku vyjádřili názor, že by přivítali přidání dalšího benefitu, konkrétně příspěvku na penzijní pojištění. Tento názor byl zvláště patrný u zaměstnanců ve středním věku, tedy ve věkové skupině 41-50 let, kteří tvoří většinu pracovní síly (67 % zaměstnanců). Je zřejmé, že tato skupina zaměstnanců má větší zájem o dlouhodobou finanční stabilitu a zabezpečení pro budoucnost, což je důvodem pro začlenění tohoto příspěvku mezi zaměstnanecké benefity. Toto doporučení reaguje na přímou zpětnou vazbu zaměstnanců a posiluje jejich celkovou spokojenost a pocit důvěry ve firmu. **Šestým návrhem** autorky je tedy přidání příspěvku na penzijní pojištění.

Dalším zjištěním bylo, že zaměstnanci se necítí dostatečně motivováni. To znamená, že když zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni v práci pomocí systému odměňování chybí jim vnitřní impulzy k tomu, aby se plně angažovali, vyvíjeli maximální úsilí a dosahovali stanovených cílů. **Sedmým návrhem** tedy je uskutečnit individuální sezení se zaměstnanci, aby nadřízení projevovali větší zájem o potřeby svých zaměstnanců a aktivně se angažovali v jejich podpoře a rozvoji. Tím, že si vědomě všimají individuálních potřeb jednotlivých členů týmů a poskytují jim potřebnou pozornost a podporu, mohou nadřízení vytvořit pracovní prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí ocenění a respektováni. Vědomí toho, co zaměstnance motivuje a co potřebují k dosažení svých cílů, umožňuje nadřízeným přizpůsobit své přístupy a strategie. Tím se vytváří prostředí, ve kterém je motivace zaměstnanců podporována a stimulována a ve které mají jednotlivci pocit, že jejich přínos je vážen a oceněn.

4 Závěr

V závěru bakalářské práce je klíčové zdůraznit význam odměňování zaměstnanců pro prosperitu a udržitelnost firmy. Odměňování hraje významnou úlohu při stimulaci zaměstnanců, což má bezprostřední dopad na jejich zapojení a výkon v práci. Dobře navržené systémy odměňování přispívají k udržení kvalifikované pracovní síly, což je klíčové pro konkurenceschopnost a dlouhodobý úspěch firmy. Navíc odměňování podporuje budování pozitivních vztahů a kultury v pracovním prostředí. Strategicky navržené odměňování může vést k zvýšení produktivity, inovace a celkového úspěchu podniku na trhu. Z toho důvodu je nezbytné, aby firma věnovala patřičnou pozornost vytvoření efektivního a spravedlivého systému odměňování, který reflektuje potřeby a očekávání zaměstnanců.

Cílem bakalářské práce je navrhnout opatření pro zvýšení efektivity systému odměňování zaměstnanců ve firmě Tiskárna Zaplatílek. Prostřednictvím zhodnocení současného systému odměňování ve firmě a na základě dotazníkového šetření identifikovat doporučení, které mohou účinně vylepšit stávající systém a přinést pozitivní změny ve firmě Tiskárna Zaplatílek.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí: teoreticko-metodologické a praktické. Teoreticko-metodologická část se zaměřuje na definici klíčových pojmů a teoretických aspektů spojených s odměňováním zaměstnanců, na základě rešerše z odborné literatury.

V praktické části bakalářské práce je představena vybraná firma Tiskárna Zaplatílek, její činnost a organizační struktura. Následovalo podrobné popisování odměňovacího systému a mzdového systému.

Klíčovou částí bakalářské práce je zhodnocení výsledků provedeného dotazníkového šetření. Dotazník obsahoval 20 otázek a zajišťoval úplnou anonymitu zaměstnanců. Celkem 15 zaměstnanců z 16 potencionálních dotazovaných vyplnilo dotazník. Výsledky dotazníkového šetření jsou graficky znázorněny v příloze č. 2.

Na základě zhodnocení stávajícího odměňovacího systému ve firmě a zejména výsledků dotazníkového šetření jsou navržena doporučení s cílem vylepšit odměňovací systém a zvýšit spokojenost zaměstnanců ve firmě:

- čtyři varianty řešení, které by mohly vést ke zvýšení mzdového ohodnocení zaměstnanců tak, aby se cítili dostatečně odměněni za svou práci a byli spokojeni;
- zavedení pravidelných měsíčních setkání zaměstnanců s nadřízeným;
- zavedení zaměstnanecké výhody příspěvek na penzijní pojištění;
- zavedení individuálních sezení nadřízeného se zaměstnanci.

V rámci doporučení pro zlepšení pracovního prostředí a podpory zaměstnanecké spokojenosti jsou firmě navržena řada konkrétních kroků. Prvním doporučením je zvýšení mzdového ohodnocení o 1 500 Kč měsíčně, což by mohlo přispět k finanční stabilitě zaměstnanců a zvýšit jejich motivaci a spokojenost. Druhým navrženým opatřením je zavedení 13. platu, což by mohlo představovat dodatečný motivující faktor pro zaměstnance a poskytnout jim další finanční stabilitu. Třetím doporučením je přepracování systému poskytování prémie s cílem zajistit jeho spravedlnost a transparentnost. Čtvrtým návrhem je zavést osobní ohodnocení zaměstnanců, což by umožnilo lepší zhodnocení jejich individuálního přínosu a odměňování podle jejich výkonnosti. Pátým doporučením je zavedení pravidelných skupinových setkání každý měsíc s nadřízenými, což by posílilo komunikaci a vztahy v týmu a umožnilo zaměstnancům sdělit své názory a potřeby přímo nadřízeným. Šestým navrženým opatřením je zavést příspěvek na penzijní připojištění, což by mohlo představovat atraktivní benefit pro zaměstnance a přispět k jejich dlouhodobé finanční stabilitě. Posledním sedmým

doporučením je zavedení individuálních konzultací s nadřízenými, aby byly zajištěny pravidelné příležitosti pro zaměstnance sdělit své potřeby a přání a aby nadřízení mohli lépe porozumět individuálním situacím a potřebám svých podřízených. Tato doporučení by mohla představovat kroky směrem ke zlepšení pracovního prostředí, zvýšení motivace zaměstnanců a posílení jejich vztahu k organizaci.

Autorka tedy doporučuje, aby firma Tiskárna Zaplatílek zvážila všechna doporučení a realizovala aspoň některá z nich, čímž by přispěla k odstranění nespokojenosti zaměstnanců. Zajištění co nejvyšší úrovně spokojenosti zaměstnanců by mělo být jedním z hlavních cílů každé firmy.

V rámci této bakalářské práce je úspěšně proveden rozbor různých forem a složek odměňování. Dále je uskutečněno kvantitativní šetření, které se zaměřuje na hodnocení spokojenosti zaměstnanců firmy Tiskárna Zaplatílek s aktuálním odměňovacím systémem. Získané informace pak posloužily k formulaci doporučení, která mají přispět k celkovému zlepšení. Cílem těchto doporučení je zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců ve firmě Tiskárna Zaplatílek, což představuje hlavní úkol této bakalářské práce.

Literatura

ARMSTRONG, M. *Naučte se správně vést lidi: získajte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům*. Přeložil Zdeněk GALANDR. V Brně: Lingea, 2020. 40 s., 146 s. ISBN 9788075086211.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. 414–428 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BLÁHA, J. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. 128 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

BRŠŤÁKOVÁ, J. et al. *Abeceda personalisty 2022*. Olomouc: Anag, 2022. 186, 194, 195 s. ISBN 978-80-7554-357-8.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4., nezměněné vydání. Praha: Karolinum, 2011. 152-163 s. ISBN 978-80-246-1966-8.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Beckova edice ekonomie. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

FEJFAROVÁ, M., HORALÍKOVÁ, M. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2018. ISBN 9788021328426.

GOURMEET, S. S. *Motivation Manifesto. NORLEGEIN Journal of Performance Management & Retention Strategies*. Roč. III, 2020, 13 s. ISSN 2581-5067.

HANZELKOVÁ, A. *Business strategie: krok za krokem. C.H. Beck pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2013. 43 s. ISBN isbn978-80-7400-455-1.

KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2010. 164 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KONEČNÝ, M., VAVŘINA, J. MARTINOVIČOVÁ, D. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5316-4.

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

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Management (Grada). Praha: Grada, 2011. 160-184 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

MARCIANO, P., L. *Cukr a bič nefungují: vybudujte si kulturu zapojení zaměstnanců na principech respektu*. Brno: Motiv Press, 2013. 105. ISBN 9788090413399.

MĚRTLOVÁ, L. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. 99, 100 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

ROSE, M. *Reward management: a practical introduction*. London: Kogan Page Publishers, 2022. 10 s. ISBN 978-1-3986-0531-2.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Manažer. Praha: Grada, 2016. 127-131 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Manažer. Praha: Grada, 2014. 118-123 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠUBRT, B. *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další*. Olomouc: Anag, 2018. 18-44 s. ISBN 978-80-7554-138-3.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Manažer. Praha: Grada, 2017. 116-146 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

WILTON, Nick. *An introduction to human resource management*. 3rd edition. Los Angeles: SAGE, 2016. ISBN 978-1473954199.

WORLDATWORK. *The Worldat Work Handbook of Total Rewards*. United States: John Wiley & Sons, 2021. 5 s. ISBN 111-96-8244-4

Internetové zdroje

ALMA CAREER: *Odměňování zaměstnanců-základ HR*. [Online]. 2021. [cit. 2024-04-23]. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/odmenovani-zamestnancu-zaklad-hr#vyznam-odmenovani-zamestnancu>.

E15: *Výhody a nevýhody práce z domova*. [Online]. 2018 [cit. 2024-04-21]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/finexpert/vydelavame/vyhody-a-nevyhody-prace-z-domova-jsou-to-tyto-1347420>.

ECONSULTING: *Jak na peněžní a nepeněžní benefity?* [Online]. 2016 [cit. 2024-04-21]. Dostupné z: WWW: <https://www.e-cons.cz/post/jak-na-penezni-a-nepenezni-benefity>.

PRACOVNÍ PORADNA: *Sick days a bridge days*. [Online]. 2020 [cit. 2024-04-21]. Dostupné z: <https://pracovniporadna.cz/sick-days-a-bridge-days/>. [cit. 2024-04-21].

TISKÁRNA ZAPLATÍLEK. [Online]. 2024 [cit. 2024-04-21]. Dostupné z: <https://www.zaplatilek.cz/>.

VEMA: *Časová a úkolová mzda jak fungují a jaké jsou jejich rozdíly?* [Online]. 2021 [cit. 2024-04-21]. Dostupné z: <https://www.vema.cz/cs-cz/casova-a-ukolova-mzda-jak-funguji-a-jake-jsou-jejich-rozdily>.

ZÁKONY PRO LIDI: *Zákon č. 262/2006 Sb.* [Online]. 2024 [cit. 2024-04-21]. Dostupné z: WWW: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast6>.

Ostatní zdroje

Rozhovor s jednatelkou firmy Tiskárna Zaplatílek, v prostorách firmy Tiskárna Zaplatílek, 15. 3. 2024.

Přílohy

Příloha 1 Vzor dotazníku pro zaměstnance firmy Tiskárna Zaplatílek

Dotazníkové šetření

Dobrý den,

jsem studentkou 3. ročníku vysoké školy a v současné době zpracovávám bakalářskou práci na téma odměňování zaměstnanců.

Ráda bych vás poprosila o vyplnění krátkého dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce. Odpovědi jsou anonymní a budou sloužit pouze pro účely mé bakalářské práce.

Děkuji za Váš čas.

Natálie Kůtková

1) Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena

2) Jaký je Váš věk?

- a) 18 – 30 let
- b) 31 – 40 let
- c) 41 – 50 let
- d) 51 a více

3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Střední škola (s výučním listem nebo maturitou)
- c) Vyšší odborné
- d) Vysokoškolské

4) Jak dlouho pracujete ve firmě?

- a) Méně než 1 rok
- b) 1 – 5 let

- c) 6 – 10 let
- d) 11 – 20 let
- e) 21 a více let

5) Jste spokojen/a se systémem odměňování ve firmě?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

6) Považujete systém odměňování ve firmě za spravedlivý?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

7) Jste spokojen/a s výší základní mzdy?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

8) Myslíte si, že za odvedenou práci jste dostatečně odměněn/a?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

9) Dostáváte od svého nadřízeného projev uznání za dobře vykonanou práci či pochvalu?

- A) Ano
- B) Někdy
- C) Ne

10) Dostáváte od svého nadřízeného negativní zpětnou vazbu, pokud vaše práce nesplňuje očekávané výsledky?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

11) Jak moc je pro Vás důležité ocenění ve formě pochvaly či uznání od nadřízeného?

- a) Velmi důležité
- b) Důležité
- c) Málo důležité
- d) Nedůležité

12) Jak byste zhodnotil/a atmosféru na pracovišti?

- a) Velmi dobrá
- b) Dobrá
- c) Spíše špatná
- d) Špatná

13) Je pro vás důležité, v jakém pracovním prostředí pracujete?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

14) Máte ve své práci příležitosti k dalšímu rozvoji a zdokonalování vašich pracovních dovedností a schopností?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

15) Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých výhod, které Vám firma poskytuje?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

16) Které z následujících zaměstnaneckých výhod jsou pro Vás důležité? (lze vybrat více odpovědí)

- a) Příspěvek na stravování
- b) Příspěvek na dopravu
- c) Pracovní oblečení
- d) Sick days

- e) Týden dovolené navíc
- f) Lístky na divadelní představení

17) Vedlo by nedostatečné odměňování k ukončení Vašeho pracovního poměru?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

18) Cítíte se ve své práci dostatečně motivován/a k dosahování maximálního možného výkonu?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

19) Co Vás dokáže nejvíce motivovat ke zvýšení pracovního výkonu?

- a) Zvýšení finančního ohodnocení
- b) Rozšíření zaměstnaneckých výhod
- c) Projev uznání, pochvala
- d) Větší péče o zaměstnance (větší čistota na pracovišti, lepší pracovní podmínky, atd)
- e) Jiné

20) Napište prosím Vaše návrhy a postřehy, jak zlepšit současný systém odměňování ve firmě

.....

.....

.....

.....

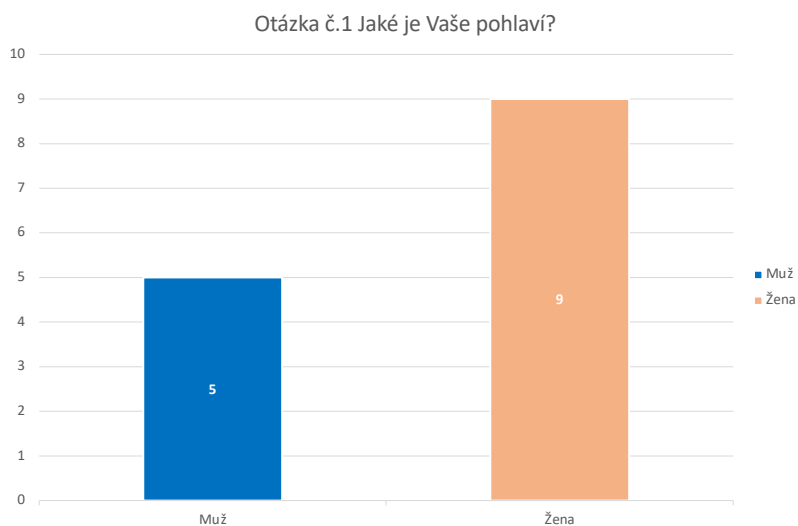
.....

.....

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

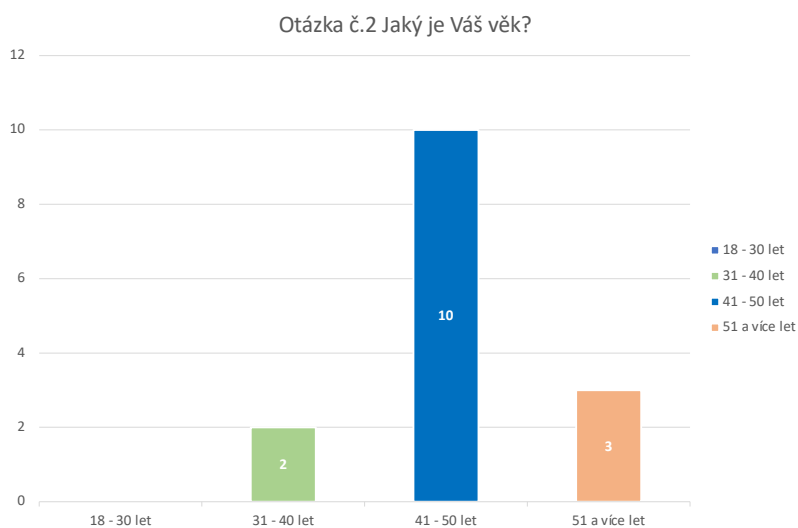
Příloha 2 Grafy znázornění výsledků dotazníkového šetření

Graf 1 Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví



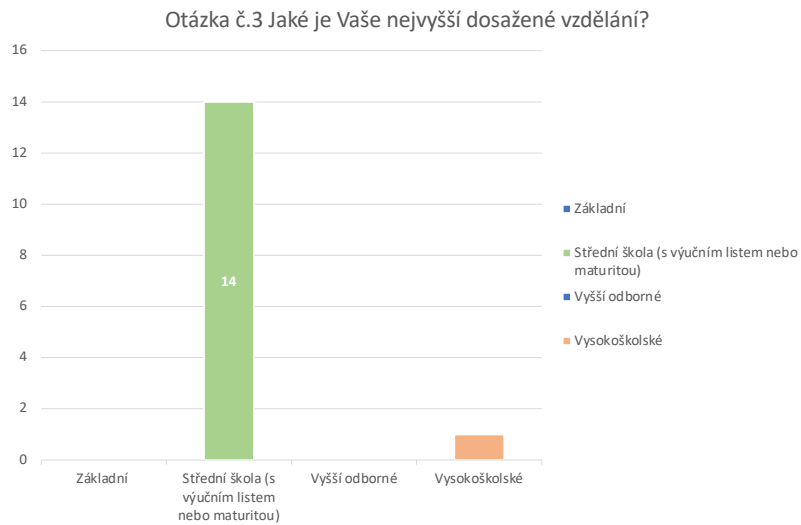
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Graf 2 Rozdělení zaměstnanců dle věku



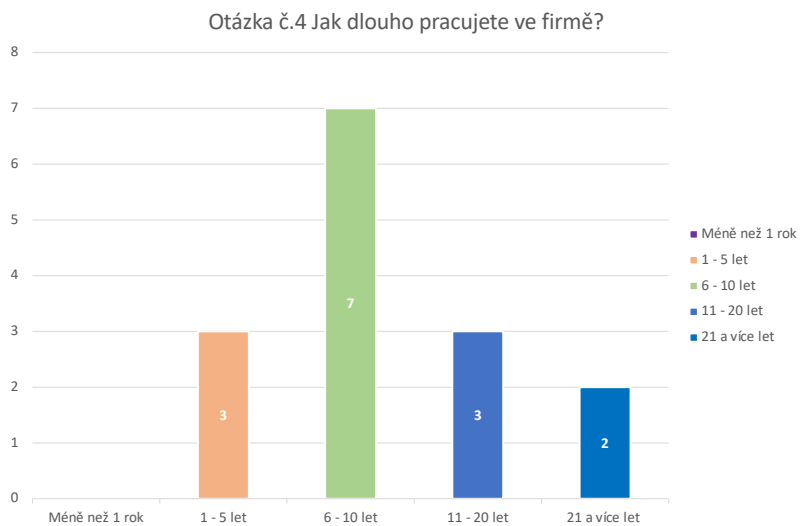
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Graf 3 Dosažené vzdělání zaměstnanců



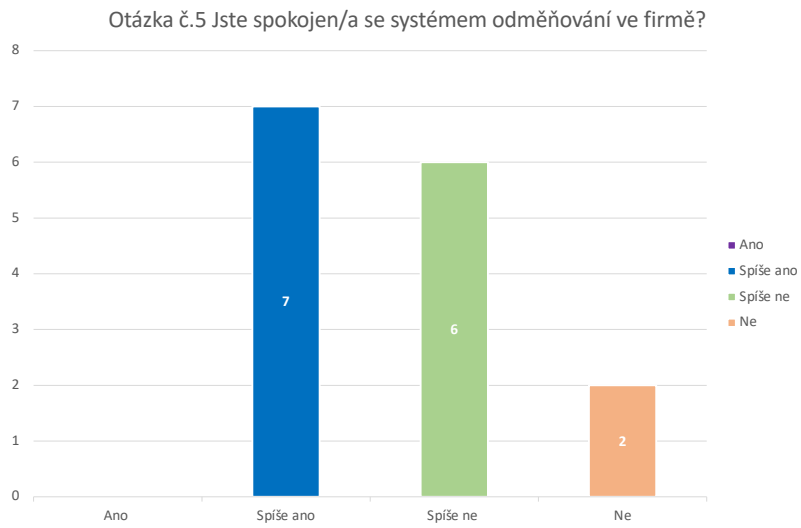
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Graf 4 Délka pracovního poměru zaměstnanců ve firmě



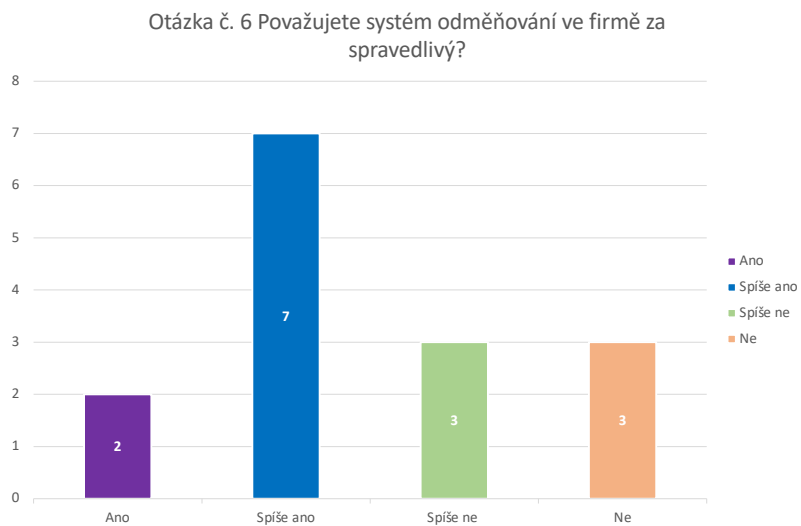
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Graf 5 Spokojenost zaměstnanců s odměňovacím systémem



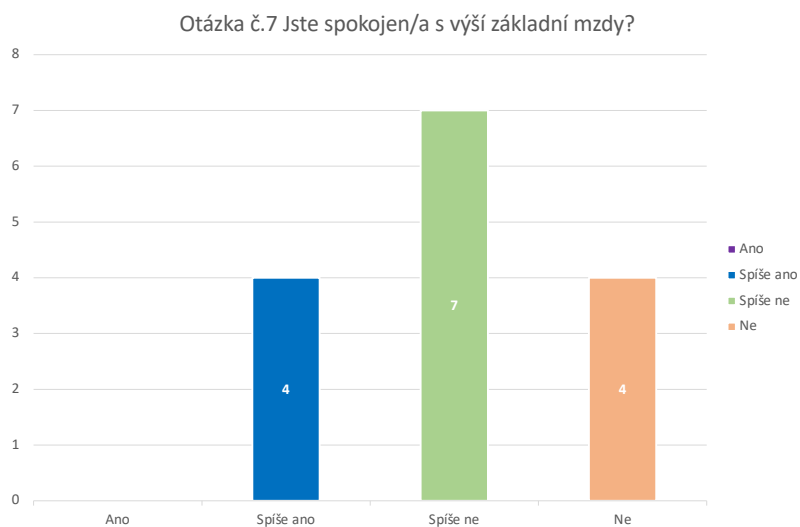
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Graf 6 Spravedlnost odměňovacího systému ve firmě



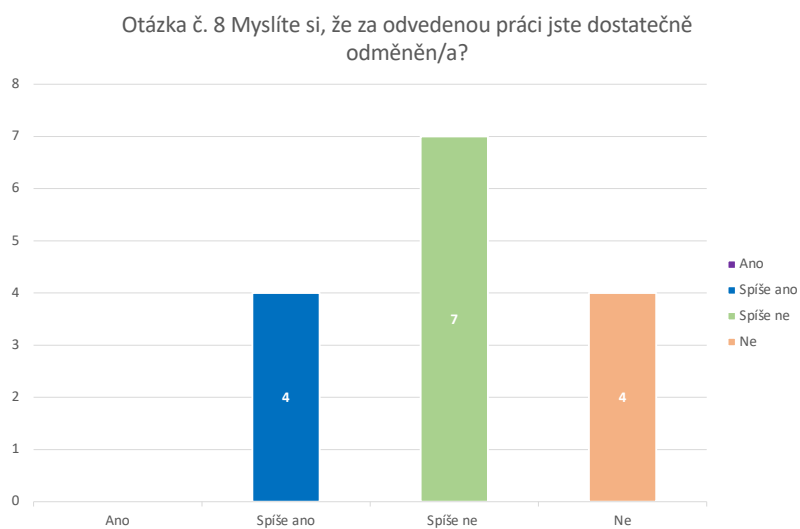
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Graf 7 Spokojenost zaměstnanců s výší základní mzdy



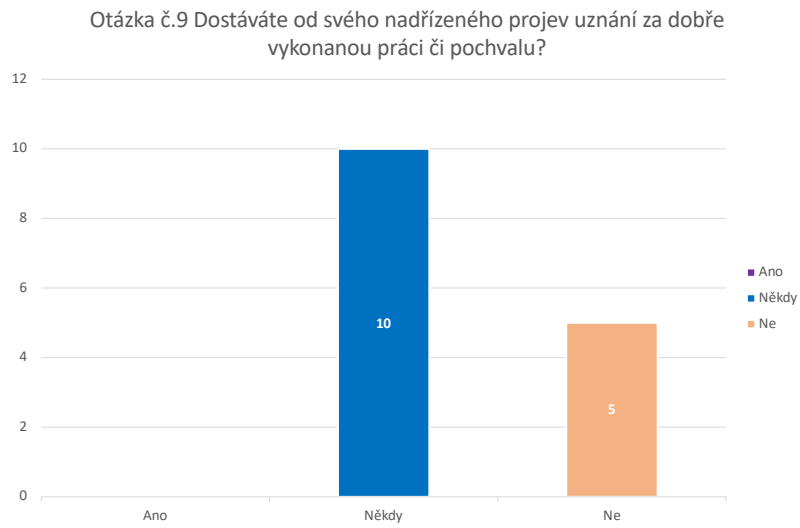
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Graf 8 Dostatečné odměňování zaměstnanců



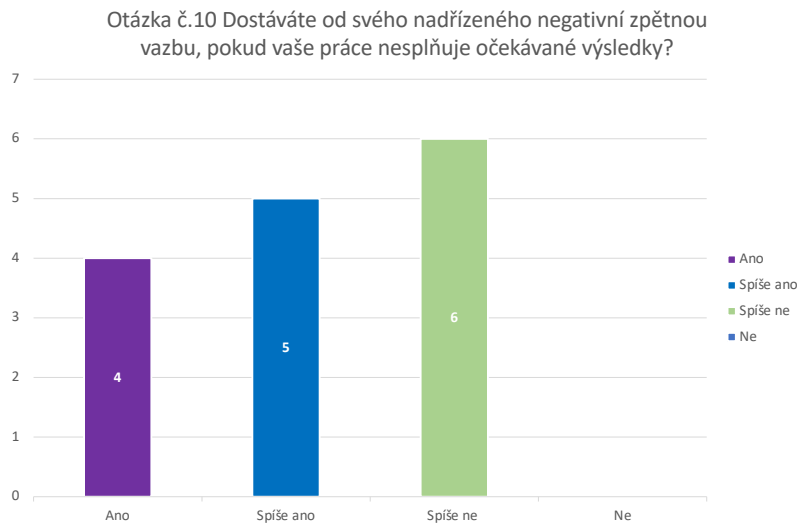
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Graf 9 Projev uznání nadřízeného k zaměstnancům



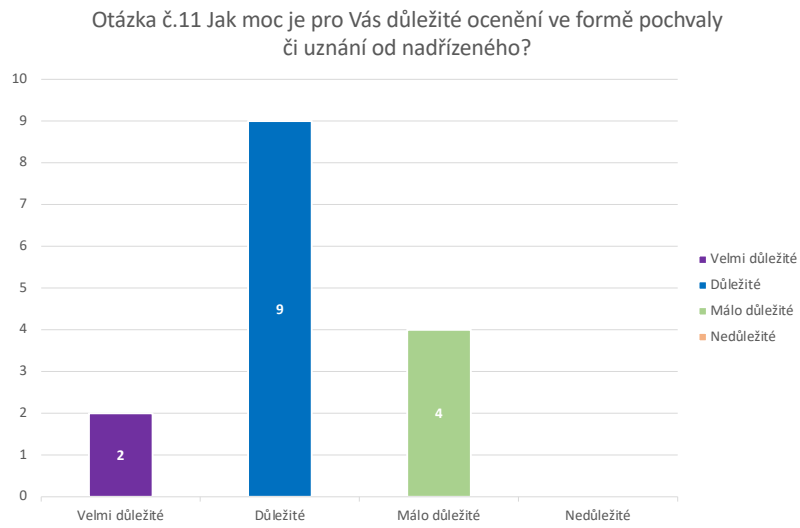
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Graf 10 Negativní zpětná vazba od nadřízeného



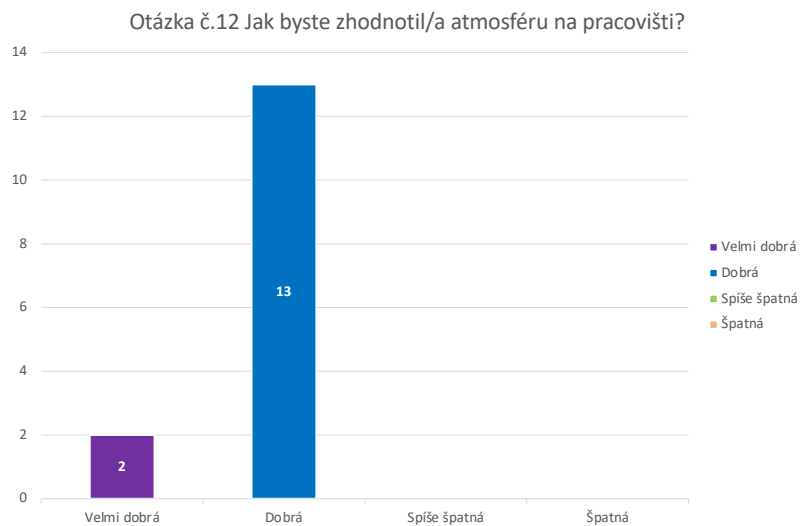
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Graf 11 Důležitost ocenění pro zaměstnance



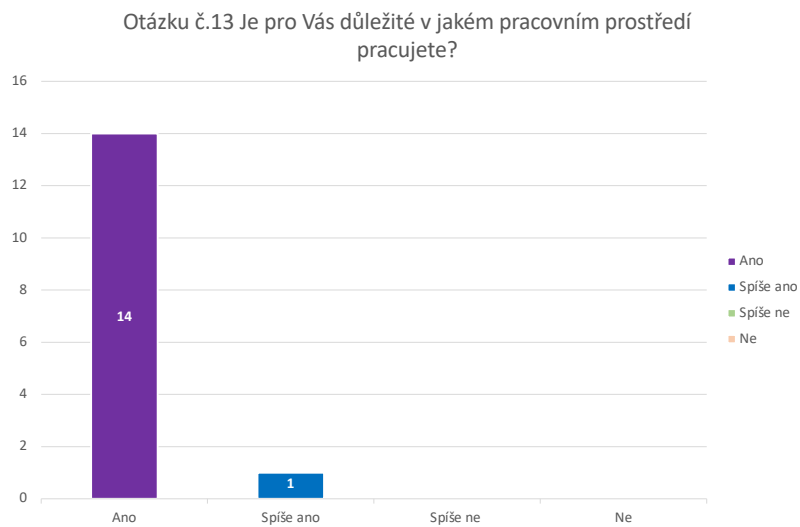
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Graf 12 Atmosféra na pracovišti



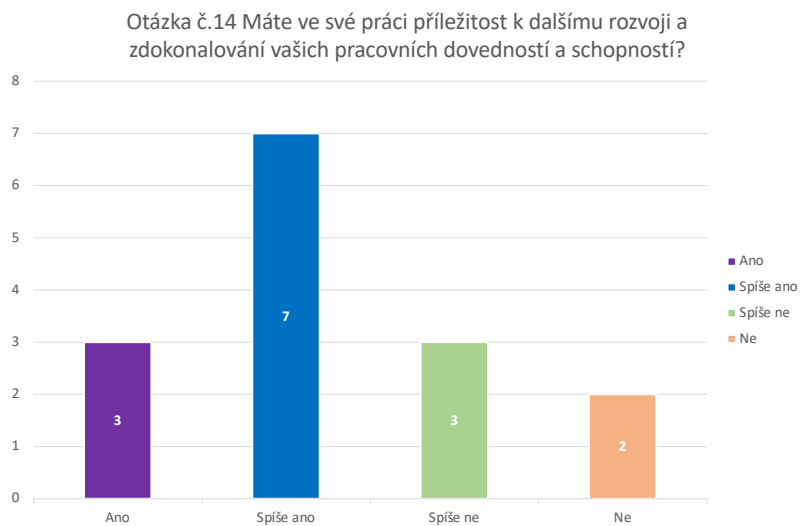
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Graf 13 Důležitost pracovního prostředí



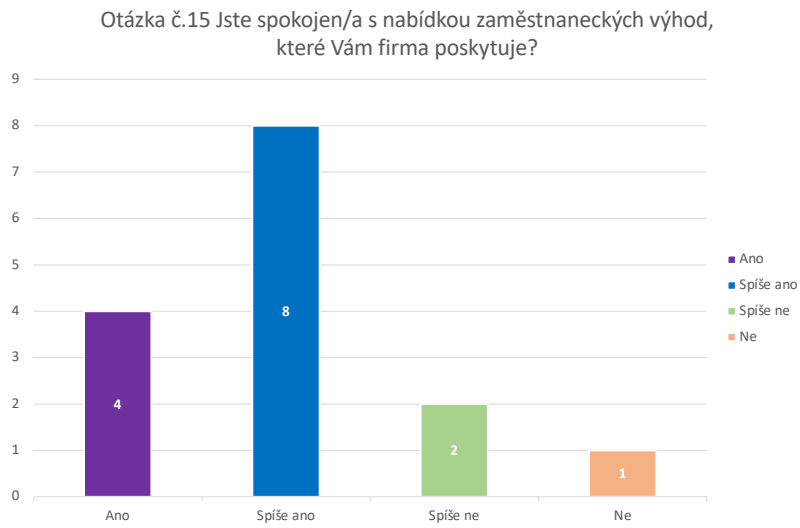
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Graf 14 Příležitost zaměstnanců k rozvoji



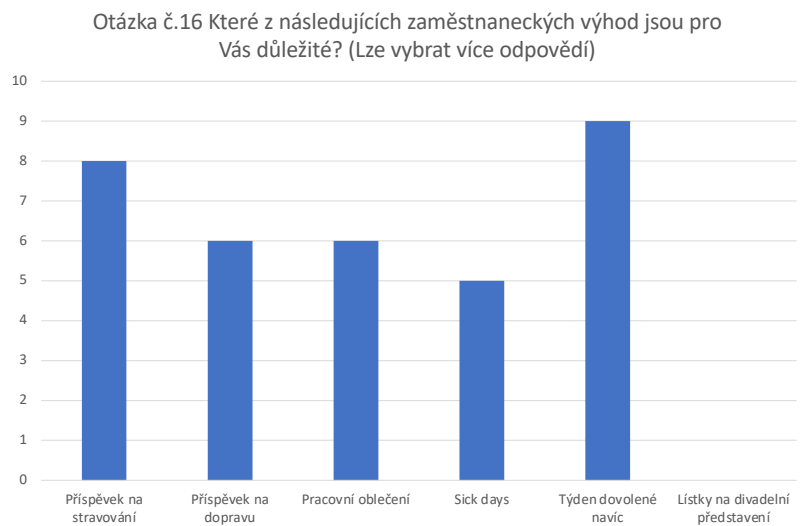
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Graf 15 Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami



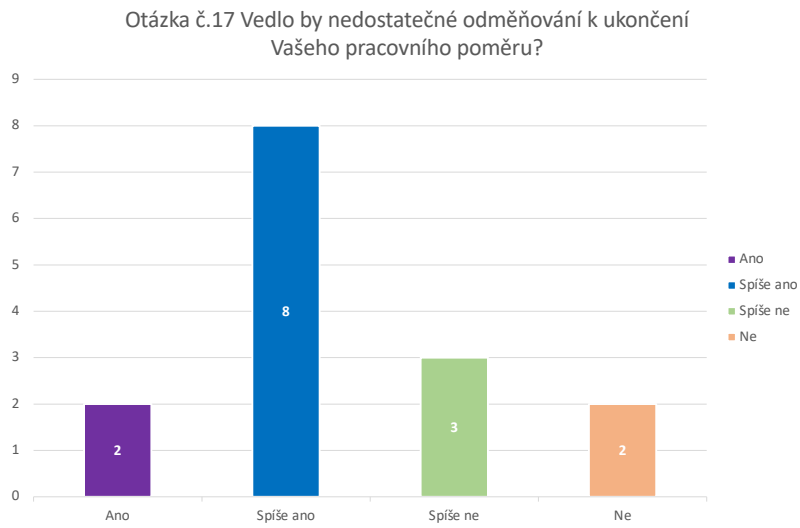
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Graf 16 Důležitost zaměstnaneckých výhod



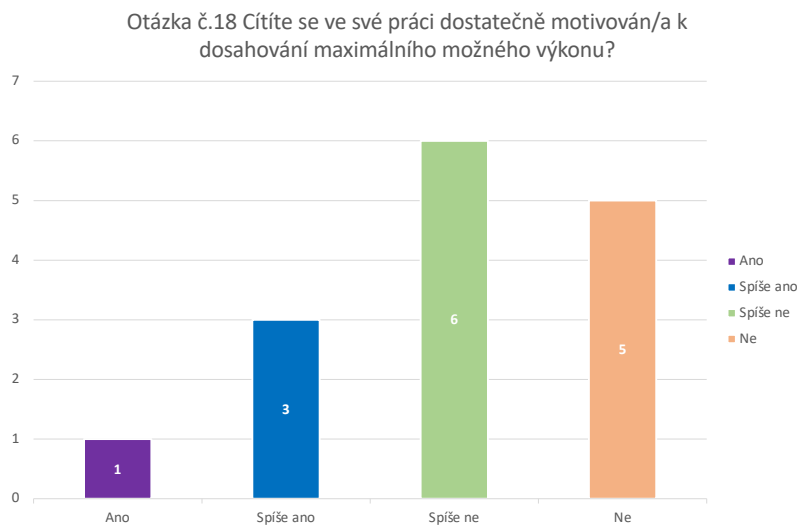
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Graf 17 Nedostatečné ohodnocení



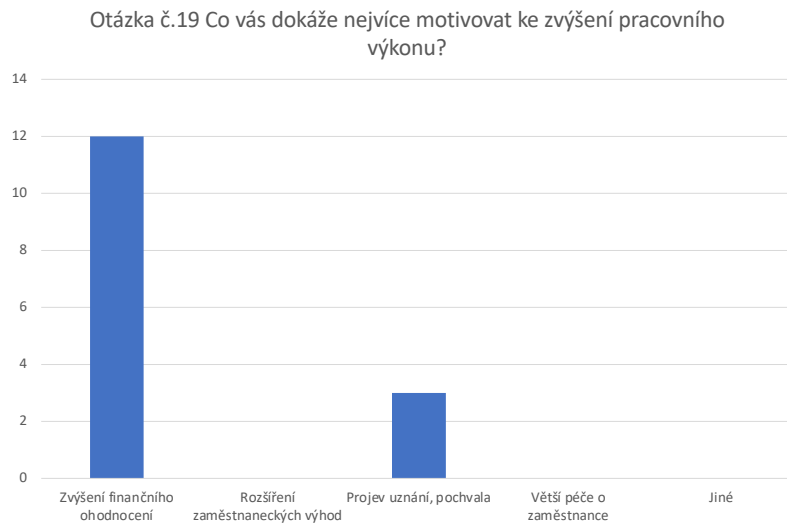
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Graf 18 Motivace zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Graf 19 Motivace ke zvýšení pracovního výkonu



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Tabulka 3 Návrhy a postřehy, jak zlepšit současný systém odměňování ve firmě

Odpovědi
Pravidelné navyšování mzdy.
Spravedlivější odměňování zaměstnanců.
Lepší motivace ze strany nadřízených.
Větší péče o potřeby zaměstnanců ze strany nadřízených.
Zavedení stravenek.
Zavedení příspěvku na penzijní připojištění.

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)



Odměňování zaměstnanců ve firmě Tiskárna Zaplatílek

Natálie Kůtková, DEMBC05

Řešená problematika

úvod

Odměňování zaměstnanců je v dnešní době stále více aktuální, každá firma musí mít vhodně zvolený systém odměňování zaměstnanců.

problém

V bakalářské práci je řešen systém odměňování ve firmě Tiskárna Zaplatílek.

přístup

Systém odměňování zaměstnanců musí být stále aktuální, aby firma mohla dobře prosperovat a být konkurenceschopná.

Postup řešení

zdroj

Informace pro téma odměňování zaměstnanců byly převážně čerpány z odborné literatury, internetových zdrojů a článků.

získávání

Informace jsou získávány z prostudování dostupných informací, literární rešerše a dotazníkového šetření.

zpracování

Bakalářská práce je zpracována pomocí literární rešerše a následnému dotazníkovému šetření.

Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že firma Tiskárna Zaplatílek má určité nedostatky v systému odměňování.

- Pro firmu Tiskárna Zaplatílek je důležité, aby eliminovala zjištěné nedostatky, a tím zlepšila odměňovací systém zaměstnanců ve firmě
- **Z provedeného výzkumu lze říci, že:**
 - 73 % zaměstnanců není spokojeno s mzdovým ohodnocením
 - 60 % zaměstnanců není spokojeno s negativní zpětnou vazbou
 - 73 % zaměstnanců se necítí dobře motivováno

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit.....



1. Zvýšení mzdového ohodnocení.



2. Zapracovat na projevu uznání a pochvaly zaměstnanců od nadřízeného a také zlepšit motivaci svých zaměstnanců.



3. Přidat příspěvek na penzijní připojištění.

Závěr



Práce přinesla zjištění nedostatků v odměňovacím systému firmy Tiskárna Zaplatílek.



Novým řešením jsou vytvořené doporučení, které mají přispět ke zlepšení systému odměňování ve firmě Tiskárna Zaplatílek.



Problematika byla posunuta pomocí přesných doporučení, které mají za cíl zlepšit zjištěné nedostatky.

VŠEM VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**