



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

# **System odměňování pracovníků ve vybrané organizaci**

Vypracovala: Bc. Iveta Šoporová

Vedoucí práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

České Budějovice 2021

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracoval/a samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Rovné 31.3.2020

Bc. Iveta Šoporová

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala mé vedoucí diplomové práce za její vstřícný přístup, poskytnuté cenné rady a podnětné připomínky, které mi pomohly zvládnout sepsat tuto práci.

Další poděkování bych ráda věnovala majitelům společnosti 5M s.r.o. za poskytnuté informace a rady. Poděkování také patří zaměstnancům firmy, kteří mi byli nápomocni při psaní diplomové práce a byli ochotni vyplnit dotazník nezbytný k sepsání této práce.

Zvláštní poděkování patří mojí rodině, která mi byla tou největší oporou během mého studia a psaní této diplomové práce. Především děkuji mému manželovi a mé dceři.

## Obsah

1. Úvod.....	3
2. Literární přehled .....	5
2.1. Odměňování zaměstnanců .....	5
2.2. Hodnocení pracovníků a jeho vztah k odměňování .....	8
2.3. Mzdové formy .....	11
2.4. Zaměstnanecké výhody .....	17
2.5. Nepeněžní odměny .....	18
2.6. Odměňování dělnických a THP profesí .....	19
2.7. Motivace.....	20
2.7.1. Výkonová motivace .....	21
2.7.2. Aspirační úroveň.....	22
2.8. Zákonné požadavky na odměňování .....	23
2.9. Trendy v odměňování ve 21. století.....	23
2.10. Jak se změnilo odměňování po pandemii? .....	24
3. Cíl práce a metodika zpracování.....	26
3.1. Cíl práce .....	26
3.2. Metodika zpracování .....	26
3.2.1. Analýza dokumentů .....	26
3.2.2. Dotazníkové šetření .....	27
4. Charakteristika společnosti .....	30
4.1. Společnost 5M s.r.o.....	30
4.2. Vize, strategie a mise společnosti .....	31
4.3. Zaměstnanci .....	32
5. Analýza systému odměňování pracovníků .....	33
5.1. Analýza dokumentů .....	33
5.2. Zaměstnanecké výhody .....	36

5.3.	Dotazníkové šetření.....	43
5.3.1.	Výběrový soubor.....	43
6.	Návrhy změn.....	54
7.	Závěr .....	58
8.	Summary.....	60
9.	Přehled literatury.....	61
10.	Seznam grafů .....	64
11.	Seznam obrázků.....	65
12.	Přílohy.....	66

# 1. Úvod

Řízení lidských zdrojů je velmi důležitá oblast v každé společnosti. V dnešní konkurenční době jsou převážně úspěšnější ty organizace, které mají motivované, spokojené a loajální zaměstnance, kteří ctí hodnoty a cíle svého zaměstnavatele. Svou prací se pracovníci podílí na plnění cílů svého zaměstnavatele. Možnosti firem jsou právě omezené výkonem lidí. To má potom vliv na využívání všech dalších zdrojů. Lidské zdroje se na některých pozicích nahrazují jen velmi obtížně. Náklady na získání, odměňování nebo zaškolení zaměstnanců jsou významná nákladová položka každé organizace.

Společnosti si nastavují takové podmínky a opatření, které přispívají k motivaci zaměstnanců. Vhodně nastavený odměňovací systém patří mezi nejefektivnější nástroje motivace zaměstnanců, které má organizace k dispozici.

Nejdůležitější cíl odměňování je, aby byli zaměstnanci nefinančně i finančně ohodnoceni za to, jakým způsobem přispívají firmě. Další cíle jsou motivování zaměstnanců, získání jejich oddanosti a angažovanosti a získání a udržení těch nejlepších pracovníků.

Hlavní cíl této práce je stanovení návrhů na zlepšení pro současný odměňovací systém a navržení případných změn, které budou mít vliv na zvýšení motivace zaměstnanců.

Dále jsou stanoveny ještě dva dílčí cíle. První dílčí cíl je provedení analýzy současného systému odměňování a zjištění jeho nedostatků. Druhý dílčí cíl spočívá ve zjištění spokojenosti zaměstnanců společnosti 5M s.r.o. se současným systémem odměňování, pracovními podmínkami a možnostmi rozvoje i vzdělání.

Tato diplomová práce je rozdělená na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části budou vymezeny požadavky na systém odměňování, který by měl vycházet ze strategie podniku. Následně bude analyzována strategie odměňování, která stanovuje další plány v organizaci v této oblasti dělat z dlouhodobého hlediska. Strategie odměňování by pak měla podporovat dosahování podnikatelských cílů. Poslední část bude zaměřena na motivační teorie a na vztah odměňování a motivace, a to z toho důvodu, že jedním ze základních předpokladů pro úspěšné zavedení systému odměňování je správné pochopení stimulačních účinků systému odměňování.

V praktické části bude krátce představena společnost 5M s.r.o., ve které bude provedena analýza systému odměňování. Po této části bude provedena analýza současného systému odměňování zaměstnanců, včetně jednotlivých složek mezd a dalších složek odměňování.

Bude provedena analýza dokumentů a také dotazníkové šetření, které bude provedeno v celé společnosti.

Cílem diplomové práce je analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybraném podniku a navrhnout vhodné změny.

## 2. Literární přehled

### 2.1. Odměňování zaměstnanců

#### Pojetí a úkoly systému odměňování

Oblast odměňování zaměstnanců patří mezi nejstarší a nejdůležitější činnosti v rámci řízení lidských zdrojů. Velký význam má pro vedení firem i pro zaměstnance. Odměňování patří mezi nejefektivnější nástroje motivování zaměstnanců, které mají společnosti k dispozici. Hlavní úkol odměňování zaměstnanců je vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího odměňovacího systému. (Koubek, 2007)

Odměňování je významná činnost HR oddělení společnosti, a to jak pro ni samotnou, tak i pro zaměstnance. Můžeme předpokládat, že ti zaměstnanci, kteří jsou spokojeni se svou odměnou, budou svou práci vykonávat kvalitně i nadále. Můžeme na základě toho konstatovat, že odměňování je jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace, které mají organizace k dispozici a je žádoucí s těmito nástroji vhodně zacházet. (Kociánová, 2010)

Protože každá společnost je naprosto jedinečnou, je nutné při nastavování systému odměňování vycházet z podmínek daného podniku. Systém odměňování by měl být provázaný se strategií podniku a měl by odpovídat potřebám dané společnosti i jejich zaměstnanců. (Kociánová, 2010)

Hlavní je, aby byl systém odměňování spravedlivý a pracovníky motivoval. Spravedlnost je myšlena tak, jak jsou poskytovány lidem odměny. Společnost musí vzbudit takový pocit, že jsou jim odměny rozdělovány podle hodnoty jejich příspěví a dostávají to, co jim bylo slíbeno a také to, co potřebují. (Armstrong, 2009)

Jak je odměňování důležité potvrzuje i výzkum, jenž byl proveden mezi osmi miliony zaměstnanci ve čtrnácti zemích světa. Autor Klie uvádí jako hlavní důvod, proč zaměstnanci opouští zaměstnání nebo proč v něm naopak zůstávají mzdu, a zaměstnanecké výhody. Až na dalších místech se umístily důvody jako zajímavost práce, možnosti rozvoje a profesního růstu a dobré jméno společnosti. (Klie, 2009)

Armstrong píše, že: „*Systém odměňování vyjadřuje, čeho si organizace cení a kolik je za to připravena zaplatit. Je veden potřebou odměnit správné věci a tím vyslat správné poselství o tom, co je důležité.*“ (Armstrong, 1999)



Pojem odměňování má různé významy. Detailněji ho popisuje Koubek: „*Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru.*“ (Koubek, 2007)

Oblast odměňování zaměstnanců patří mezi nejstarší a nejdůležitější činnosti v rámci řízení lidských zdrojů. Velký význam má pro vedení firem i pro zaměstnance. Odměňování patří mezi nejefektivnější nástroje motivování zaměstnanců, které mají společnosti k dispozici. Hlavní úkol odměňování zaměstnanců je vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího odměňovacího systému. (Koubek, 2007)

Odměňování je významná činnost HR oddělení společnosti, a to jak pro ni samotnou, tak i pro zaměstnance. Dá se předpokládat, že ti zaměstnanci, kteří jsou spokojeni se svou odměnou, budou svou práci vykonávat kvalitně i nadále. Je možné konstatovat, že odměňování je jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace, které mají organizace k dispozici a je žádoucí s těmito nástroji vhodně zacházet. (Kociánová, 2010)

Šubrt píše, že: „*Systém odměňování je hlavním nástrojem personální práce. Mzda a plat nejsou jedinými prvky odměňování, ale patří mezi nejvýznamnější.*“ (Šubrt, 2014)

Protože každá společnost je naprosto jedinečnou, je nutné při nastavování systému odměňování vycházet z podmínek daného podniku. Systém odměňování by měl být provázaný se strategií podniku a měl by odpovídat potřebám dané společnosti i jejich zaměstnanců. (Kociánová, 2010)

Nejdůležitější je, aby byl systém odměňování spravedlivý a pracovníky motivoval. Spravedlnost je myšlena tak, jak jsou poskytovány lidem odměny. Společnost musí vzbudit takový pocit, že jsou jim odměny rozdělovány podle hodnoty jejich příspěví a dostávají to, co jim bylo slíbeno a také to, co potřebují. (Armstrong, 2009)

### **Základní úkoly systému odměňování**

Efektivní systém odměňování by měl splňovat následující úkoly:

- Získat a také udržet kvalifikované zaměstnance.

- Odměňovat zaměstnance podle jejich úsilí, dosažených výsledků, loajality, zkušenosti a schopnosti. To vše podle významu a náročnosti vykonávané práce.
- Přispět k dosažení konkurenceschopnosti společnosti.
- Povaha systému odměňování, jeho náklady na něj a časová náročnost, musí být přiměřené možnostem společnosti.
- Motivovat a stabilizovat ty zaměstnance, s kterými je společnost spokojena a k efektivnějším pracovním výkonům motivovat zaměstnance, kteří mají určité rezervy.
- Stimulovat pracovníky ke zlepšování kvalifikace a schopností.
- Být akceptován pracovníky.
- Být transparentní, férový a objektivní.
- Být v souladu s právním řádem (Koubek, 2007)

Pro srovnání zde bude uvedeno, názor autorek Čopíkové a Horváthové. Podle nich by systém stanovení platů nebo mezd, zaměstnaneckých výhod a dalších forem nefinančního a finančního odměňování měl splňovat tři základní níže uvedené cíle:

- Být motivačním – systém odměňování by měl motivovat zaměstnance efektivnějším pracovnímu výkonu.
- Být spravedlivým – měl by zajišťovat, aby za stejnou práci dostali pracovníci stejnou odměnu. To v praxi znamená to, že možné rozdíly v odměňování musí být pochopitelné a zdůvodněné, že jsou oprávněné.
- Být transparentním – systém odměňování by měl být jednoduchý a pochopitelný pro všechny zaměstnance bez rozdílu. (Čopíková, Horváthová, 2007)

Na začátku při tvorbě systému odměňování je třeba si zodpovědět několik níže definovaných důležitých otázek:

1. Čeho firma potřebuje systémem odměňování dosáhnout?
2. Je z pohledu společnosti systém efektivní k vytvoření konkurenční výhody pro získávání pracovníků a jejich udržení
3. Jaký význam pro zaměstnance mají různé možnosti odměn?
4. Čím je odměňování ve společnosti ovlivňováno z venku? Mezi vnější faktory, které ovlivňují celou společnost, a především její pracovníky, a tedy i systém odměňování patří dle Koubka:
  - a. populační vývoj,

- b. situace na trhu práce,
- c. profesně kvalifikační struktura lidských zdrojů,
- d. životní styl,
- e. úroveň zdanění,
- f. míra inflace,
- g. ekonomická a sociální politika vlády,
- h. členství v Evropské unii,
- i. úroveň odměňování u konkurentů, v příslušném odvětví, místě, regionu, státě apod. (Koubek, 2007).

## 2.2. Hodnocení pracovníků a jeho vztah k odměňování

Existuje pravidlo, že co není možné změřit, to současně není možné řídit. A měřit v personalistice lze jen málo prvků. Sice je možné určitým způsobem poměřovat, očíslovat a určitým způsobem některé jevy ohodnotit, ale je možné se snadno zmýlit, protože se jedná o subjektivní měření. Systém hodnocení musí vždy být součástí firmy, není možné, aby ho firmy ignorovaly, zapomínaly na něj. (Hroník, 2006)

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) uvádí, že: *„Hodnocení pracovníků představuje formální hodnocení pracovního výkonu jednotlivce. Zahrnuje i informování pracovníka o tom, jak je jeho výkon hodnocen, a zvažování, zda je možné výkon zlepšit a jakými cestami je možné jej zlepšit. Jako nástroj kontroly vyžaduje efektivní hodnocení pracovníků to, aby existovaly normy výkonu, 15 informace o výkonu a nástroje zlepšení výkonu. Normy v hodnocení výkonu jsou předem stanovené charakteristiky přijatelné či žádoucí úrovně pracovního výkonu. Informace o výkonu musejí být v porovnání s normovaným výkonem.“*

Pravidelné hodnocení pracovníků je důležité nejen pro zaměstnavatele, ale i pro samotné zaměstnance. Zde jsou uvedené hlavní přínosy hodnocení, jak je uvádí autorka Pilařová:

- poskytuje zpětnou vazbu zaměstnancům o jejich výkonu, potenciálu, spokojenosti, chování a také jejich rozvojových potřebách,
- motivuje hodnoceného zaměstnance k vyššímu výkonu a k žádoucímu chování,
- dává podklady zaměstnavateli pro spravedlivé odměňování, kariérní růst a jejich rozvoj (Pilařová, 2008).

Z pohledu autorů Koubka (2007) a Pilařové (2008) může hodnocení zaměstnanců být formální nebo neformální. Neformálním hodnocením je myšleno spíše příležitostné

hodnocení zaměstnanců jeho přímým nadřízeným během samotného výkonu práce. Je to součástí každodenního vztahu mezi nimi. Jedná se o součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Zaměstnanec ho obvykle ani nezaznamená a nebývá to příčina nějakého personálního rozhodnutí. Jeho hlavní význam je v usměrňování práce zaměstnanců, v jeho povzbuzení a ocenění dobré práce. Oproti tomu formální hodnocení je racionálnější, více standardizované a komplexnější, a především se opakuje v pravidelném intervalu. Uskutečňuje se podle předem definovaných postupů. Tím je myšleno to, že je stanoveno, kdo koho hodnotí, kdy a v jakém rozsahu, podle čeho, za jakým účelem, jaké k tomu používá metody a zdroje informací, jaký bude mít výsledek hodnocení dopad a v jaké oblasti atd. Z formálního hodnocení se dělají záznamy, které jsou obvykle založené ve složce zaměstnanců a které jsou jako podklad pro další personální činnosti (např. vzdělávání a rozvoj nebo odměňování).

Při hodnocení pracovníků by se společnost neměla soustředit jen na výsledky práce. Pracovní výkon se musí řešit komplexně. A to v souvislosti s pracovním chováním a schopnostmi zaměstnanců. Například je tím myšlen přístup k práci, ochota přijímat pracovní úkoly a vzdělávat se, fluktuace, absence, dodržování pracovní doby apod. Aby bylo možné hodnocení považovat za úspěšné, je třeba zvolit vhodná hodnotící kritéria. Ta musí být přiměřená dané práci a její povaze. Nejčastěji se používají níže popsaná kritéria:

- Výsledky práce: jako je množství výkonu, kvalita práce, zmetkovitost, úrazovost, množství obslužených zákazníků, množství reklamací a další.
- Pracovní chování: ochota přijmout úkol, ochota vzdělávat se a dále se rozvíjet, úsilí při plnění pracovních úkolů, dodržování instrukcí a pravidel, hospodárnost, zacházení se zařízením, řádná docházka, vedení potřebných záznamů apod.
- Sociální chování: ochota spolupracovat, jednání s lidmi, vztah ke spolupracovníkům, nadřízeným a zákazníkům apod.
- Dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti: znalost práce, dovednosti, vzdělání, cílevědomost, ctižádostivost, samostatnost, spolehlivost, organizační schopnosti, fyzická síla, smysl pro osobní odpovědnost, odolnost vůči zatížení a stresu aj. (Koubek, 2007).

Mělo by být také dobře popsáno, jaký výkon je žádoucí, přijatelný nebo naopak nepřijatelný. Nejlépe by to mělo být popsáno písemně a všem na očích. Mělo by také být

odhlédnuto od faktorů, které není v silách pracovníka, aby je mohl ovlivnit (např. nevyhovující pracovní prostředí) (Koubek, 2007).

Podle Horalíkové (1999) zásady hodnocení můžeme shrnout do několika bodů:

- Pracovník musí znát systém hodnocení před samotným hodnocením
- Hodnocení vykonává vedoucí pracovník
- Hodnocení odpovídá příslušnému pracovnímu místu
- Hodnocení se zakládá na pozorování nadřízeného
- Hodnocení pracovníků je písemné
- Hodnocení musí být sděleno pracovníkovi, aby ho podněcovalo k dalšímu rozvoji

Metod, jak hodnotit pracovníky, existuje velké množství. Jsou buď pro některé skupiny pracovníků, nebo jsou univerzální pro všechny. Základní metody hodnocení byly vybrány z literatury autorů Koubka (2007) a Gosiorovského (2005).

- Volný popis (pracovní posudek)

Hodnotitel dává výstižný a úplný hodnotící popis pracovníka. Obvykle má k tomu předem daná kritéria hodnocení. Tato metoda se hodí pro hodnocení manažerů a tvůrčích pracovníků. Hlavní nedostatek spočívá v obtížném porovnávání posudků od různých hodnotitelů.

- Hodnocení na základě plnění norem

Tato metoda nejdříve stanovuje normy nebo očekávané úrovně výkonu a pracovníci jsou poté s nimi seznámeni. Hodnocení potom probíhá porovnáním výkonu každého pracovníka s nastavenými normami. Obvykle jsou takto hodnoceni dělnické pozice.

- Hodnocení podle stanovených cílů (podle výsledků)

Tato metoda stanovuje SMART cíle. Zpracuje se plán, jak se těchto cílů dosáhne a jsou vytvořeny podmínky pro jejich realizaci. Hodnocení spočívá v měření a posuzování plnění cílů. Tato metoda se používá hlavně pro pozice, které nejsou dělnickými.

- Hodnocení pomocí stupnice

Je to analytická metoda, která umožňuje jednak souhrnné hodnocení výkonu, ale i hodnocení podle stanovených kritérií. Můžeme použít slovní, číselnou či grafickou stupnici nebo jejich kombinace. Podle zvolené stupnice se hodnotí úroveň u každého zvoleného kritéria u všech zaměstnanců. Je vhodné použít standardizovaný formulář.

- **Hodnotící rozhovory**

Hodnotící rozhovor je řízeným strukturovaným rozhovorem mezi hodnoceným pracovníkem a jeho přímým nadřízeným. Výhoda této metody spočívá v tom, že hodnocený má možnost bezprostředně reagovat na samotné hodnocení a může doplnit nebo upřesnit informace. Závěry hodnocení se formulují za účasti hodnoceného, takže má pracovník možnost se s nimi vnitřně ztotožnit. Nevýhoda je v časové náročnosti této metody. Urychlit ji může pomocí předpřipravené osnovy rozhovoru. Výsledek musí být v písemné podobě.

Je možné konstatovat, že hodnocení zaměstnanců je důležitý podklad pro odměňování. Hodnocení zaměstnanců může pomoci k tomu, aby byl odměňovací systém transparentní a objektivní. Aby to tak mohlo být, je nutné popsat správně, jak bude převeden výsledek odměňování na samotnou odměnu. Tato vazba musí být jednoduchá a srozumitelná pro všechny pracovníky. Obecně platí, že hodnocení výkonu by mělo navázat na pohyblivou složku mzdy (výkonové prémie, bonusy). Perioda vyplácení této pohyblivé složky (měsíční, čtvrtletní) by měla odpovídat periodě hodnocení výkonu pracovníků tak, aby se neztratila vazba odměňování na hodnocení. Motivační vliv prémie za výkon předpokládá, že zaměstnanci mohou ovlivnit svůj výkon. Oproti tomu hodnocení schopností a kompetencí by se mělo navázat spíše na pevnou složku mzdy. Toto hodnocení se obvykle provádí v delším období (nejčastěji ročně) a tomu odpovídá i změna pevné složky mzdy.

### **2.3.Mzdové formy**

*„Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce zaměstnance, jeho výkon v nejširším slova smyslu, včetně jeho pracovního chování a schopností.“* Jinými slovy, *„pracovníci jsou pomocí mzdových forem odměňováni za to, jak dobře svou práci vykonávají“.* (Koubek, 2007)

Hlavním úkolem společnosti je zvolit vhodné mzdové formy. Obvykle se v praxi nepoužívá pouze jedna mzdová forma, ale kombinace několik, aby bylo možno využít všechny jejich výhody. Nejdříve se organizace musí rozhodnout, jak bude své zaměstnance odměňovat. Zda to bude například odměnou za zásluhy, za odpracovanou dobu nebo za jejich výkon, nebo za jiné zásluhy. Další důležitá otázka je ta, zda odměna za výkon bude svázána s výkonem individuálním, skupinovým nebo celopodnikovým. (Čopíková, Horváthová, 2007)

## **Časová mzda**

Časová mzda nebo jinak také základní mzda představuje hodinovou, týdenní nebo měsíční částku, kterou zaměstnanec dostane pravidelně za svůj pracovní výkon. Celková mzda je souhrn mzdové sazby a odpracovaného času. Nejdůležitější je, že tento typ mzdy není závislý na výkonu. Hodinová sazba je používána především u dělnických profesí. Měsíční mzda se používá obvykle u nedělnických profesí. Časová mzda je nejčastěji používaná mzdová forma a potkáváme se s ní obvykle v případech, kdy je těžké měřit kvalitu a množství práce, kdy množství a tempo práce nemůže ovlivnit sám zaměstnanec nebo kdy potřeba práce není rovnoměrná. (Koubek, 2007)

Časová mzda by měla být založena na mzdových tarifech, které vychází z hodnoty práce ve společnosti a zohledňovat vnější faktory. Jestliže se jedná o mzdový tarif s rozpětím, měl by být zaměstnanec do tohoto rozpětí zařazen na základě individuálního pracovního výkonu. Bohužel z praxe vyplývá, že jsou velmi často zaměstnanci do rozpětí mzdového tarifu zařazeni na základě délky praxe, doby zaměstnání ve společnosti atd. než právě podle výkonu a zásluh. Možná i z tohoto důvodu je časové mzdě často vytýkáno, že na zaměstnancích má jen omezený pobídkový účinek a nenutí ho ke zvyšování výkonu a produktivity práce, ani k rozšiřování schopností. Dále je také nutná mnohem intenzivnější kontrola zaměstnanců. Z tohoto důvodu nebývá časová mzda využívána jen takto samotná. Často se zavádí se používání dvou nebo více mzdových tarifů pro stejnou práci a ty se zaměstnancům přiznávají podle jejich výkonu nebo se časová mzda doplňuje příplatkem stanoveným na základě hodnocení výsledku práce a pracovního chování. Mezi výhody časové mzdy můžeme zařadit její jednoduchost a administrativní nenáročnost, Usnadňuje odhadování a plánování mzdových nákladů a je pro zaměstnance srozumitelná. (Horváthová, Čopíková, 2007)

## **Úkolová mzda**

Úkolová mzda představuje nejjednodušší typ pobídkové formy odměňování. Zaměstnancům je vyplácena určitá částka za každou odvedenou jednotku práce. Celková mzda je pak součinem dohodnuté odměny za jednotku práce a počtu odvedených jednotek. Výše odměny za jednotku práce je obvykle založená na tom, co je považované za spravedlivou odměnu pro průměrného zaměstnance. Úkolová mzda je vhodná zejména pro odměňování dělníků. (Hřebíček, 2008)

Existují dvě formy úkolové mzdy:

- úkolová mzda, která je rovnoměrně závislá s průběhem závislosti mzdy na výkonu – kdy pro všechny jednotky práce je stanovena stejná sazba za jednotku
- úkolová mzda s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu – kdy je stanovena určitá norma či množství, do které existuje jedna sazba za jednotku a po jejím překročení je poskytována sazba vyšší. Je možné i penalizovat nedostatečné plnění výkonové normy. (Horváthová, Čopíková, 2007)

Největší výhoda úkolové mzdy je, že vede zaměstnance k vyššímu výkonu. Jestliže zaměstnanec udělá více práce za kratší dobu, klesají náklady a v neposlední řadě přináší zaměstnancům možnost vyššího výdělků. Naopak ale hrozí riziko, že dojde ke zvýšení produkce na úkor kvality. Zavedení a udržování systému je hodně drahé a může vzniknout mnoho rozporů při tom, jak se stanovují jednotky práce. (Horváthová, Čopíková, 2007)

### **Podílová (provizní mzda)**

Podílová mzda se uplatňuje zejména především v obchodu a v některých službách. Odměna zaměstnanců při podílové mzdě se buď zcela odvíjí podle prodaného množství. V tom případě hovoříme o přímé podílové mzdě nebo je na prodaném množství závislá pouze částečně. V tom případě má zaměstnanec přiznanou základní mzdu a k ní dostává provizi za prodané množství. (Koubek, 2007)

### **Mzda za očekávané výsledky práce**

Koubek tvrdí, že je to odměna za dohodnutý soubor prací, který se zaměstnanec společnosti zaváže odvést za určité období v odpovídající kvalitě a v odpovídajícím množství. Organizace zná pracovní schopnosti a výkonnost zaměstnance a očekává tedy, že zaměstnanec stanovené úkoly splní. Průběžně mu na základě toho vyplácí určitou pevnou částku v podobě hodinové nebo měsíční mzdy a zahrnuje v ní i určitou výkonnostní složku. Zaměstnanec má po dohodnuté období jistý příjem a má možnost vyrovnávat možné výkyvy ve svém výkonu. Po uplynutí dohodnuté doby se provede vyhodnocení výsledků. Toto vyhodnocení může ovlivňovat stanovení mzdy za očekávané výsledky práce v dalším období. Tato mzdová forma je vhodná pro dělnické pozice a pro nižší a střední vedoucí zaměstnance. (Koubek, 2007)



Mzda za očekávané výsledky může být v podobách:

- smluvní mzda – dohodnutá odměna za předem stanovený soubor prací, vyhodnocení probíhá po uplynutí stanoveného období.
- mzda s měřeným denním výkonem - zaměstnanec má pevnou mzdu a jeho výkon se soustavně sleduje. V případě potřeby ho motivuje ke zlepšení výkonu nadřizovaný.
- programová mzda – zaměstnanci je během období plnění programu vyplácena pravidelná částka a po jeho splnění včas, v odpovídající kvalitě a množství je mu vyplácena dohodnutá mzda s určitým podílem pohyblivé složky. Ta může být při nesplnění některého kritéria redukována. Vyšší výsledek, než je výsledek očekávaný, není možné zvýhodnit. (Koubek, 2007)

### **Mzda za znalosti a dovednosti**

Odměna se váže na to, zda je zaměstnanec schopný kvalifikovaně a efektivně vykonávat různé úkoly na řadě různých pracovních míst. Princip je založený na tom, že se na určitém široce pojatém zaměstnání (např. účetní), stanoví žádoucí dovednosti a znalosti a ty se následně uspořádají do matice řad znalostí a dovedností, které se odlišují na různé úrovni. Každá podskupina má stanovené základní požadavky na dovednosti a znalosti a jim odpovídající mzdu. Znalosti a dovednosti se pak mohou rozšiřovat na stejné úrovni nebo je prohlubovat na vyšší úrovni. Každá další znalost a dovednost se odměňuje zvlášť. Problémem je především to, že má často zaměstnanec různé znalosti a dovednosti, ale žádné v dostatečné míře. Proto organizace obvykle omezují osvojení znalostí a dovedností do šířky a podporují spíše jejich prohlubování do hloubky. (Koubek, 2007)

### **Mzda za přínos**

Uvádí se, že odměňování za přínos má v sobě jak odměňování za výsledky, tak za schopnosti. Odměňuje se to, čeho zaměstnanci dosáhli, ale i to, jak toho dosáhli. Je to smíšený model. Tato mzdová forma se hodí tam, kde je kladený důraz na výkon, ale také na flexibilitu, připravenost na změny, takže především na budoucí potřeby. (Horváthová, Čopíková, 2007)

## **Dodatkové mzdové formy**

Dodatkové mzdové formy odměňují většinou výkon, zásluhy, případně oboje. Jsou vázány na individuální nebo kolektivní výkon a mohou být jednorázové či periodicky se opakující. (Koubek, 2007)

Dodatkových mzdových forem existuje velké množství:

### **Odměna za úsporu času**

Pracovník se odměňuje za odvedení požadovaného množství práce za kratší dobu, než stanovuje norma. Je to vhodné pro dělnické profese. Existují tři varianty této odměny:

- Halseyho prémiový systém: hodinová mzda plus prémie za úsporu času
- Rowanův systém: hodinová mzda plus proměnlivá % prémie za úsporu času
- Bedauxův systém: hodinová mzda plus prémie, stanovuje se na základě počtu odvedených jednotek nad rámec normy (Hřebíček, 2008)

### **Prémie**

Poskytují se k časové nebo úkolové mzdě. Máme dva druhy prémie:

- Prémie, které se opakují periodicky za uplynulé období s jasnou závislostí na odvedeném výkonu – kritéria se stanovují předem. Tato prémie se zpravidla váže na splnění určitého ukazatele, má předem danou sazbu a je vázána k předem stanovenému období (je nutné tyto prémie mít popsány v prémiovém řádu společnosti).
- Jednorázová prémie (bonus, mimořádná odměna) – poskytuje se za mimořádný výkon, výborné plnění pracovních úkolů, za iniciativu, za pracovní chování apod. Může mít nefinanční i finanční podobu.
- Zvláštní skupinou jsou prémie manažerů, které se často odvozují od výkonu určité skupiny nebo celého podniku. (Koubek, 2007)

### **Osobní ohodnocení**

Osobní ohodnocení se používá k ocenění náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků zaměstnanců. Obvykle je stanoveno v podobě procenta ze základní mzdy. V praxi je časté, že toto procento je maximum, jaké osobní ohodnocení může zaměstnanec dosáhnout. Po každém hodnocení výkonu pracovníka by měla být jeho procentní sazba osobního ohodnocení přezkoumána. (Wöhe, Kislingerová, 2007)

## **Odměňování zlepšovacích návrhů**

Tato odměna bývá odvozena od poklesu nákladů nebo přírůstku zisku, které jsou v souvislosti se zlepšovacím návrhem zaměstnance. Odměna může být jednorázovou (ta je tedy odvozená od předpokládaného efektu zlepšovacího návrhu) nebo je stanovená a po celou dobu průběžně vyplácená (je odvozená od skutečného efektu zlepšovacího návrhu). (Koubek, 200)

## **Podíly na výsledcích hospodaření společnosti**

Činnost zaměstnance může být odměněna také podílem na výsledcích společnosti. Obvykle se rozlišují tři varianty:

- podíl na zisku,
- podíl na výnosu (např. na obratu, na hrubém nebo čistém výnosu, na přidané hodnotě),
- podíl na výkonu (objem výroby, přírůstek produktivity, úspora nákladů).

V praxi je nejčastěji užíváno podílu na zisku, kdy je mezi zaměstnance rozdělováno určité pevné procento zisku, a to většinou na základě základní mzdy nebo podle postavení pracovního místa v hierarchii společnosti. Nevýhoda je v tom, že průměrný pracovník si nemusí uvědomit vztah mezi jeho individuálním výkonem a výkonem celé organizace. (Wöhe, Kislíngrová, 2007)

## **Zaměstnanecké akcie**

Společnost může zaměstnancům nabízet po určitou dobu ke koupi akcie za zvýhodněnou cenu. Obvykle se tak děje na základě doby zaměstnání ve společnosti, mzdě a zisku společnosti. Akcie mohou být volně obchodovatelné na trhu nebo neobchodovatelné. Tato odměna může být určena jak pro všechny zaměstnance nebo jen pro manažery. (Koubek, 2007)

## **Příplatky**

Příplatky ke mzdě jsou buď povinné, stanovené právními normami, nebo nepovinné a společnost je zaměstnancům poskytuje dobrovolně, popřípadě jsou výsledkem kolektivního vyjednávání s odbory. Mezi povinné příplatky patří: příplatek za práci přesčas, za práci ve svátek, v sobotu a v neděli, za práci v noci, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí apod. Jejich výše může být minimálně dle zákoníku práce

nebo i vyšší. Mezi nepovinné příplatky patří například příplatek na dopravu do zaměstnání, na ubytování, stravování apod. (Hřebíček, 2008)

### **Ostatní výplaty**

Ostatní výplaty představují dodatečné formy zvýhodnění zaměstnanců. Příkladem může být 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí, příspěvek na dovolenou nebo také náborový příspěvek. (Hřebíček, 2008)

## **2.4. Zaměstnanecké výhody**

Mezi další formu odměn patří zaměstnanecké výhody nebo někdy se jim také říká benefity. Na rozdíl od odměn za odpracovanou dobu, výkon, pracovní podmínky či schopnosti a dovednosti není obvyklé, aby byly vázány na výkon zaměstnance. Firma je poskytuje zaměstnancům jen za to, že pro ni pracují. Někdy se při jejich poskytování přihlíží k pozici, postavení ve společnosti nebo k délce zaměstnání či zásluhám pracovníka. (Koubek, 2007)

Hlavní úkol zaměstnaneckých výhod je udržení pracovníků ve společnosti a jejich motivování k vyššímu výkonu. Důvod, který hovoří o využívání zaměstnaneckých výhod, patří možnost úlev na dani. Současné trendy ale ustupují od daňově uznatelných důvodů, potažmo nákladů. Pro mnoho firem zaměstnanecké výhody představují především konkurenční výhodu při získávání nových zaměstnanců, udržení těch stávajících a patří již do firemní kultury. (Chváta, 2007).

Existuje velké množství zaměstnaneckých výhod. Různí autoři je člení různým způsobem, např. členění podle Koubka (2007):

- Výhody sociální povahy (životní a důchodové pojištění hrazené zcela či částečně společností, půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školky, příspěvky na rekreaci dětí apod.)
- Výhody, které souvisí přímo s prací (stravování, výhodnější prodej produktů společností zaměstnancům, vzdělání, které hradí společnost, firemní parkoviště, příspěvek na úhradu cesty při dojíždění do zaměstnání aj.)
- Výhody spojené s postavením ve společnosti (služební automobily i pro soukromé účely, přidělení mobilního telefonu, nárok na společenský oděv a jiné náklady na reprezentaci společnosti apod.)

- Výhody, které zkvalitňují využití volného času (kulturní a sportovní aktivity, organizování dotovaných zájezdů, příspěvek na dovolenou pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky aj.)

Autor Wright hovoří o tom, že kvůli velkému množství různých zaměstnaneckých výhod, může být pro vedoucí pracovníky velice obtížné naplánovat pouze jeden balíček zaměstnaneckých výhod, který bude ale motivovat všechny zaměstnance. Navíc jestliže to jsou nadnárodní společnosti, je nutno počítat s tím, že preference zaměstnanců v různých zemích mohou být jiné. Jeden ze způsobů, jak sestavit balíček výhod, který bude zajímavý pro většinu pracovníků, je provádění průzkumů mezi samotnými zaměstnanci, kterých se zaměstnanecké výhody týkají a které se jich budou ptát, které zaměstnanecké výhody považují za důležité. V současnosti dochází k velkému boomu tzv. Cafeteria systému. Je to systém volitelných zaměstnaneckých výhod. Samotný zaměstnanec si může zvolit právě takové zaměstnanecké výhody, které jsou pro něj nejzajímavější. Tento systém je dost nákladný na vytvoření a správu, ale může vést k vyšší motivaci zaměstnanců. (Wright, 1996)

## **2.5. Nepeněžní odměny**

Nepeněžní odměny jsou doplňující a zlepšující složkou celkové odměny. Zahrnují pochvaly i uznání od nadřízených, uznání od spolupracovníků, zpětnou vazbu o výsledcích práce zaměstnance, příležitost k rozvoji a zdokonalení se, příjemné pracovní prostředí nebo různá ocenění (drobný dárek, pozornost, čestné uznání apod.). Mezi nejvíce efektivní patří uznání a pochvaly neformální povahy od vedoucích pracovníků směrem k jejich podřízeným standardně během pracovního výkonu. Většinou mají tyto pochvaly nebo uznání ústní formu nebo formu krátkého písemného sdělení. Snahou je, aby přicházeli co nejdříve po odměňované události. Další z nepeněžních odměn je formální uznání nebo pochvala od nadřízených. Ty se udělují zaměstnancům buď v soukromí, nebo veřejně před ostatními spolupracovníky. Forma může být opět ústní nebo v podobě nějakého zveřejnění např. na nástěnce či podnikovém intranetu. Systémy formálních uznání a pochval nabízí zaměstnancům (a jejich prostřednictvím i jejich partnerům nebo rodinám) hmatatelné nástroje uznání v podobě různých darů, poukázek, pohoštění, dovolených a výletů aj. (Armstrong, 2009)

## 2.6.Odměňování dělnických a THP profesí

Je žádoucí, aby odměna byla maximálně transparentní, a kritériím pro její získání musí všichni zaměstnanci rozumět. Úpravu platových poměrů často řeší kolektivní vyjednávání mezi zaměstnanci (případně odborovou organizací) a zaměstnavatelem. Peněžní odměna má obvykle podobu časových sazeb (tarifů) za práci a je vyplácena podle úrovně práce (např. kvalifikovaná, polokvalifikovaná nebo nekvalifikovaná) a počtu odpracovaných hodin. Mzda se pevně stanoví podle obvyklé úrovně práce nebo podle obvykle používaných dovedností a mění se jen podle skutečně odpracovaného času. Z hlediska zaměstnanců spočívá výhoda časových sazeb v tom, že jejich výdělky jsou předvídatelné a nedochází ke sporům ohledně kusových sazeb nebo norem spotřeby času. Časové sazby mohou být v podobě tzv. vysokých denních sazeb, které se stanoví na úroveň minimálních sazeb a lokálních tržních sazeb, mohou obsahovat i prvek bonifikace. Vychází se z předpokladu, že vyšší základní sazby povzbudí k vyššímu úsilí, aniž by se objevily problémy vznikající v souvislosti s používáním nějakého pobídkového systému. (Armstrong, 2007)

Především vzhledem k tomu, že časové sazby přímo nemotivují, tak se jako nadstavba k časovým sazbám využívají pobídkové odměny.

Mezi nejčastěji používané patří:

- úkolová mzda,
- systémy normování práce (bonus je závislý na porovnání normy výkonu se skutečným výkonem nebo s úsporou času),
- mzda s měřeným denním výkonem (odměna stanovená nejvyšší sazbou na základě srozumění, že se udrží vysoká úroveň výkonu měřená pomocí určitých standardů),
- odměna podle výkonu nebo skupinová/týmová odměna.

Mzdové struktury mohou také obsahovat i různé příplatky za zvláštní dovednosti nebo nároky na zaměstnance. Jedná se například o příplatky za práci ve směnách, za práci přes čas, v noci nebo v sobotu a neděli, případně příplatky za obtížné nebo zdraví škodlivé pracovní podmínky. (Armstrong, 2007)

## 2.7.Motivace

Motivace je významným tématem především v té oblasti, kde se řeší výkon. Motivace společně se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních a také osobnostních determinantů výkonu. Tento vztah je vyjádřen níže uvedeným vzorcem:

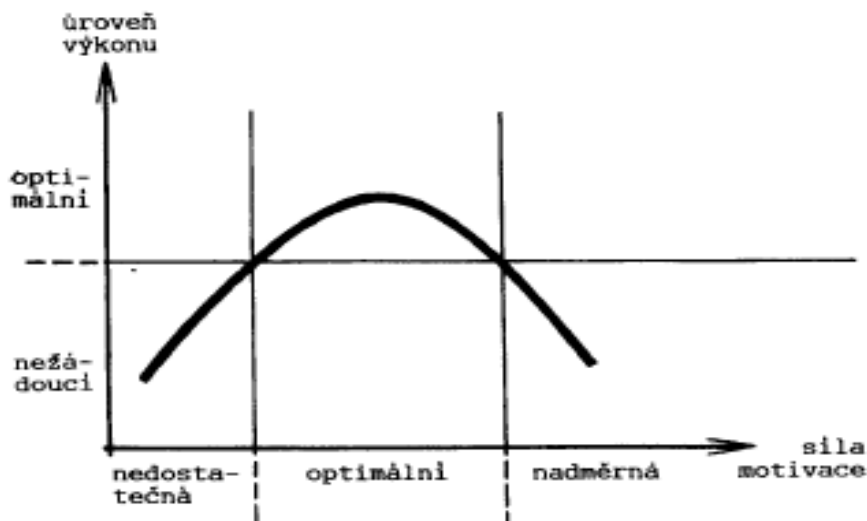
$$V = f(M * S)$$

kde: V – úroveň výkonu (v dimenzích kvantity i kvality)

M – úroveň motivace

S – úroveň schopností (vědomosti, znalosti, dovednosti) (Provazník, Komárková, 1996)

Vztah motivace a výkonu není vůbec jednoduchý. Rozhodně neplatí to, že čím je motivace silnější, tím je výkon lepší. Jestliže je motivace nízká nebo žádná. To znamená, že když člověk nechce, nebo chce jen málo, tak se věci nedaří tak, jak by si společnost přála a výsledek činnosti zaměstnance nebývá dobrý. Výsledek činnosti ale nemusí být uspokojivý i v případě nadměrné motivace. Příčina je ta, že velká motivace s sebou přináší vysokou míru vnitřního napětí, psychického tlaku, který narušuje normální fungování lidské psychiky a oslabuje tak výkon. Vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem znázorňuje tzv. Yerkes-Dodsonův zákon, označovaný také jako „obrácená U-křivka“ - obrázek číslo 1. Průběh „obrácené U-křivky“ vyjadřuje to, že při nízké motivaci bude výkon také nízký. S růstem míry motivace se bude za jinak stejných okolností výkon zvyšovat, ale jen do určité úrovně motivace. Přesáhne-li motivovanost člověka tuto mez (ta je rozdílná pro různé typy a obtížnosti úkolů), úroveň výkonu se sníží. (Bedrnová, Nový, 2002)



Obrázek 1- Závislost mezi silou motivace a úrovní výkonu – obrácená U-křivka, zdroj: Bedrnová, Nový, 2002

### 2.7.1. Výkonová motivace

Vztah motivace a výkonu z psychologického pohledu, je definován trochu odlišněji. V psychologii je motivace reflektována i z poněkud odlišných aspektů. Je v praxi patrné, že někteří jedinci podávají téměř vždy vysoký výkon, zatímco jiní tento výkon nepodávají. Toto se vyjadřuje pojmem výkonová motivace nebo potřeba vysokého výkonu a definováno to bývá takto: „*Výkonová motivace představuje osobnostně příznačnou, relativně stálou tendenci člověka dosahovat co nejlepšího výkonu či alespoň „držet se co nejlépe“ v činnostech, ve kterých je možné uplatnit měřítko kvality a které se tedy mohou či nemusí podařit, respektive v nichž člověk může dosáhnout úspěchu či zažít neúspěch*“. (Provazník, Komárková, 1996)

Výkonová motivace úzce souvisí se dvěma lidskými tendencemi. Konkrétně s tendencí (potřebou) dosáhnout úspěchu a s tendencí (potřebou) vyhnout se neúspěchu. Tyto tendence mají všichni lidé, ale každý člověk je má v jiné míře. U jednoho může dominovat potřeba úspěchu a u druhého může mít převahu potřeba vyhnout se neúspěchu. Osobnostně příznačná intenzita výkonové motivace je dána poměrem těchto dvou tendencí:

$$\text{výkonová motivace} = \frac{\text{potřeba úspěchu}}{\text{potřeba vyhnout se neúspěchu}}$$



Jestliže u člověka převažuje potřeba úspěchu, je u něj také vyšší pravděpodobnost aktivit, které se orientují na úspěch. Naopak pokud převažuje potřeba vyhnout se neúspěchu, můžeme počítat spíše s větší pasivitou člověka. Úroveň výkonové motivace můžeme dobře ovlivňovat, obzvláště v mladším věku. Na její výslednou podobu má vliv také výchova v rodině. (Provazník, Komárková, 1996)

### **2.7.2. Aspirační úroveň**

Obecně s motivací souvisí i další pojem – aspirace nebo jinak aspirační úroveň. „Představuje osobnostně příznačnou výši nároků, které jedinec klade na svůj výkon, resp. interindividuálně odlišný charakter cílů, které si jedinec v životě stanovuje a které mohou být vysoké či nízké (eventuálně žádné). Jejich dosažení může být relativně náročné či naopak relativně snadné.“ Aspirační úroveň můžeme tedy chápat jako vyústění konfliktu mezi tím dosáhnout úspěchu a tendencí vyhnout se neúspěchu. Tento konflikt může být řešen níže třemi možnými způsoby:

1. volba vyššího stupně obtížnosti cíle nebo úkolu s nadějí, že se dosáhne většího úspěchu,
2. volba nižšího stupně obtížnosti cíle nebo úkolu se záměrem vyhnout se (předejít) neúspěchu,
3. volba středního stupně obtížnosti cíle nebo úkolu, jehož dosažení nebo zvládnutí se jeví jako možné a výsledný efekt se dá snadno předpovídat.

Je možné konstatovat, že aspirace spoluurčuje jednak charakter nebo druh cílů, které si jedinec sám stanoví, také potom jejich úroveň, výši i náročnost. Možnost ovlivňovat aspiraci jedince, je podobná jako u výkonové motivace. Zde může navíc hrát roli vzor, který bývá často vedoucí pracovník, kterého jedinec pozoruje a napodobuje (Bedrnová, Nový, 2002)

Mnoho vedoucích zaměstnanců si myslí, že jediná motivace zaměstnanců jsou peníze. Mzda – takže peníze jsou zcela jistě důležité a zásadní, ale rozhodně nejsou tím jediným prostředkem motivace. Stimulovat pracovníka může v zásadě vše, co je pro něj významné a zásadní. A vše, co může organizace svému pracovníkovi nabídnout. Jestliže chce společnost své zaměstnance dobře motivovat, je nutné v první řadě pochopit, jaké motivy jsou pro ně důležité. (Bělohávek, 2000)

## **2.8. Zákonné požadavky na odměňování**

Odměňování zaměstnanců se podnikatelské sféře se upravuje těmito právními předpisy:

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce – je to hlavní a základní předpis, který upravuje pracovněprávní vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a jeho hlavní úloha je v definování pojmů s nimi související. Zakotvuje obecné zásady odměňování, společné a závazné pro všechny zaměstnance v pracovním poměru.
- Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání – tento zákon upravuje kolektivní vyjednávání mezi odborovými organizacemi a zaměstnavateli. Jeho cíl je uzavření kolektivní smlouvy.
- Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě – to je nařízení o nejnižších možných úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění nařízení vlády č. 249/2007 Sb.

Nařízení vlády č. 590/2006 Sb., kterým se stanoví okruh a rozsah jiných důležitých osobních překážek v práci – uvádí, jaký je okruh a rozsah jiných důležitých osobních překážek v práci, při kterých mají zaměstnanci zákonný nárok na pracovní volno nebo pracovní volno s náhradou mzdy.

## **2.9. Trendy v odměňování ve 21. století**

Autoři Chen Hai-Ming a Hsieh Yi-Hua identifikují ve svém výzkumu změny, které se dají vysledovat v posledních letech:

- Od odměňování na základě seniority (podle věku či délky praxe ve společnosti) se přistupuje spíše k odměňování na základě kompetencí (znalosti, schopnosti, a chování zaměstnanců).
- Celková odměna se definuje komplexněji. Netvoří se jen penězi, ale zahrnuje vše, co zaměstnanci vnímají jako hodnotu plynoucí z pracovního vztahu. Což mohou být i zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny (pochvala, povýšení, uznání apod.). Benefity tvoří v poslední době vzrůstající složku celkové odměny.
- Odměna nemá jen vnější hodnotu, ale také vnitřní. Je kladen důraz na to, aby celková odměna zaměstnance motivovala k vyššímu výkonu.
- Frekvence výkonových prémie se zkracuje z roku nebo půlroku na čtvrtletí nebo dokonce na měsíc především u pracovníků na nižších pozicích. Je to z toho

důvodu, aby bylo užší provázání výkonu pracovníka s jeho odměnou. Motivace odměny se zvyšuje, jestliže zaměstnanec může svým výkonem odměnu bezprostředně ovlivnit.

- Přechází se z jednotného odměňovacího systému pro celou společnost k odměňování dle odlišných pozic a specifických charakteristik zaměstnanců. Celkový systém odměňování je více flexibilnější a umožňuje zaměstnancům volit si takové kombinace odměn, které jim nejvíce vyhovují.

Dochází k provázání systému odměňování s cíli celé společnosti. (Hai-Ming Chen, Yy-Hua Hsie, 2006)

## **2.10. Jak se změnilo odměňování po pandemii?**

Na začátku propuknutí pandemie měly firmy společný cíl: zabezpečit zdraví svých zaměstnanců, zákazníků i klientů, zajistit svůj provoz a pochopitelně hlavně plynulost práce u desítek či stovek zaměstnanců pracujících na dálku.

V důsledku zavádění opatření proti šíření koronaviru zůstaly ve svých domovech po celém světě bezmála tři miliardy lidí. V praxi to znamená, že čtyři z pěti zaměstnanců vyměnili ze dne na den prostředí firmy za domácí kancelář. Na home office hromadně přecházely také české společnosti. Pandemie koronaviru spoustu trendů v oblasti lidského kapitálu urychlila, ale přinesla i nové otázky – jak pracovat v oborech, kde lidé nemohou přejít na práci z domova? Kde mohou brát firmy záruky, že jejich zaměstnanci pracují na home office stejně efektivně, jako když jsou v kanceláři a jak monitoring zaměstnanců řešit z pohledu etiky? Jak kompenzovat sociální izolaci? (Provazníková, Černá, 2020)

Rogerová (2020): *„Žádná krize ani recese, jimž svět doposud čelil, nedokázaly ochromit světové ekonomiky ve stejném rozsahu, jako pandemie koronaviru a preventivní opatření, která s ní souvisela. Události posledních dní nám ale ukázaly, že se dokážeme přizpůsobit i situaci, která paralyzuje celý svět, a že i za pochodu jsme schopni měnit trendy. Ze dne na den jsme byli schopni upravit zavedené scénáře a neustále nacházet nové způsoby, jak nepřerušit náš provoz ani pravidelný kontakt se zaměstnanci a klienty. Nyní je důležité, abychom se na krizi nedívali jen jako na hrozbu, nýbrž na novou příležitost, která nám umožní posunout firmu i jednotlivce k dalším cílům a růstu. Zapomínat ale nesmíme na transparentnost, ta je klíčem k úspěchu. Stejně tak na technologie – ty byly nedílnou součástí naší práce ještě před vypuknutím globální pandemie a právě ona ukázala, že jejich implementace v rámci týmů i společnosti jako celku bude i nadále prioritou.*

*Aktuální trendy odhalily, že společnosti usilují o to, aby každý zaměstnanec rozuměl své roli a byl si vědom hodnoty, kterou na cestě za společným cílem přináší. Lidé, kteří se cítí ztotožnění s firemní strategií a zároveň si jsou vědomi vlastního přínosu, lépe pracují a přispívají k dosažení vyššího výkonu celé firmy. Práce je pak baví, což je velmi důležitý faktor. Úkolem leaderů tak bude vytvářet inspirativní prostředí, kde se zaměstnanci nebudou bát sdílet své myšlenky a nápady a kde jim práce bude dávat smysl. O smyslu práce už tedy nelze jen mluvit nebo ho popisovat na papíře. Je potřeba dělat všechno pro to, aby ho zaměstnanci našli.“*

## **3. Cíl práce a metodika zpracování**

### **3.1. Cíl práce**

Hlavní cíl je stanovení návrhů na zlepšení pro současný odměňovací systém a navržení případných změn, které budou mít vliv na zvýšení motivace zaměstnanců.

Dílčí cíle jsou:

- analýza současného systému odměňování a zjištění jeho nedostatků i silných stránek odměňování, které by bylo vhodné zachovat nebo dokonce posílit.
- zjištění spokojenosti zaměstnanců společnosti 5M s. r. o. se současným systémem odměňování, pracovními podmínkami a možnostmi jejich rozvoje i vzdělání.

### **3.2. Metodika zpracování**

Aby bylo možné získat potřebná data k analýze současného systému odměňování, bude použito dotazníkové šetření a analýza interních dokumentů.

#### **3.2.1. Analýza dokumentů**

Analýza dokumentů, je podle autora Dismana (1993), analýza jakýkoliv dokumentů, které nebyly vytvořeny za účelem našeho výzkumu. Záznamem jsou buď psané dokumenty, nebo další záznamy lidského chování.

Analýza dokumentů existuje v širším i užším pojetí. V užším pojetí tím rozumíme analýzu toho, co se může využít jako zdroj informací. Například je to text, obraz, přepis zvukového záznamu nebo textu. V užším pojetí je to pak analýza materiálů, které existují nezávisle na našem výzkumu (Miovský, 2006).

Tato metoda je vhodná k doplnění informací, které byly získané jinou výzkumnou metodou, například dotazováním či pozorováním. Jako největší výhodu autor vidí v nezkreslení informací (Hendl, 2005).

Rozmanitost dokumentů je velkou výhodou. Je to přístup k informacím, které bychom jinak získávaly jiným způsobem jen stěží (Hendl, 2005).

K analýze dokumentů byly využité jednak informace, které jsou volně dostupné převážně z internetových stránek společnosti. Použity také byly interní dokumenty společnosti. Především to byl dokument Mzdový řád. Tento dokument v sobě zahrnuje veškeré informace týkající se odměňování. Jako například informace o způsobu odměňování,

jednotlivé složky mzdy, kritéria vyplácení jednotlivých složek odměňování, přehled příplatků ke mzdě, které jsou vypláceny a také tarify, kde jsou zaměstnanci zařazeni a způsob k jejich zařazení.

Další využitý dokument pro analýzu je Vzdělávání a rozvoj pracovníků. Tato směrnice popisuje procesy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Další byly informace získané z organizační struktury zaměstnanců a personální informační systém společnosti.

### **3.2.2. Dotazníkové šetření**

Toto dotazníkové šetření bylo složeno ze tří fází.

První fáze je fází přípravnou, druhá fáze je realizační, kdy se realizuje samotný výzkum a třetí fáze je analytická.

Na konci výzkumu je nejdůležitější zhodnocení celého šetření a interpretace výsledků.

Toto je důležité nejen pro TOP management společnosti, který bývá většinou zadavatelem výzkumu, ale i pro zaměstnance, kterým je žádoucí dát zpětnou vazbu poté, co vyplní dotazník.

#### **Přípravná fáze**

Jelikož zkoumaná společnost nikdy neměla žádné dotazníkové šetření, je nutné nepodcenit tuto fázi. Je žádoucí detailně a podrobně seznámit zaměstnance s účelem a cílem výzkumu. Nejlépe osobní formou na poradě jednotlivých oddělení.

Zásadním při vyplňování dotazníků je anonymita. Často bývá strach tak velký, že pracovníci odmítají dotazník vyplnit a snižuje se tak validita dotazníkového šetření. Zaměstnanci mají obavu, že když budou odpovídat dle pravdy a odpovědi nebudou pro společnost přívětivé, tak je firma může nějakým způsobem postihnout. Je žádoucí tyto obavy eliminovat, protože jak bylo již napsáno, hrozí snížení vypovídající schopnosti dotazníkového šetření nebo zkreslení výsledků, když nebudou zaměstnanci odpovídat dle pravdy.

Na vyplnění dotazníků měli zaměstnanci 14 dní, tak aby se výzkumu mohli účastnit i zaměstnanci, kteří jsou krátkodobě nemocní nebo čerpali řádnou dovolenou.

Nejprve byl vytvořen pilotní dotazník, který vyplňovali lidé, kteří neměli vazbu na tuto společnost tak, aby bylo možné ověřit, zda jsou otázky srozumitelné a dobře položené a také to, zda jsou pochopené tak, jak byly zamyšlené.

### **Sběr a zpracování dat**

Při tvorbě dotazníků nebyla využita možnost vytvoření dotazníků online formou a potom jejich rozeslání přímo na zaměstnance prostřednictvím emailů proto, že společnost nechtěla svoje zaměstnance takto obtěžovat. Společnost má soukromé emailové adresy všech zaměstnanců, protože jim rozesílá např. výplatní pásky, ale takto to společnost dělat nechtěla.

Proto byly všechny dotazníky v papírové formě rozdány mezi zaměstnance. Rozdání dotazníků si vzala osobně na starost personalistka společnosti a využila k tomu porady jednotlivých úseků tak, aby mohla všem osobně vysvětlit cíl, důvody a účel dotazníkového šetření.

Samotné vedení společnosti mělo zájem na co největší návratnosti dotazníků.

Dotazníky mohli pracovníci vhodit do krabic a boxů, které se umístily na strategická místa ve firmě tak, aby se mohla v co nejvyšší míře zachovat anonymita. Krabice a boxy byly umístěné přímo ve výrobě na několika místech, na recepci a také v jídelně.

Dotazníkového šetření se měli možnost účastnit všichni zaměstnanci společnosti (jak dělníci ve výrobě, tak i technickohospodářští pracovníci) kromě managementu.

Vyplnění dotazníků bylo dobrovolné, ale vedení společnosti, tedy především HR se opravdu hodně snažilo, aby ho vyplnilo co nejvíce zaměstnanců.

Dotazník byl tvořen otázkami, které měly za cíl zjištění, jestli jsou pracovníci spokojeni se způsobem, výškou odměňování i mezd, zda rozumí tomu, jak je jim stanovena jejich mzda a další složky ke mzdě a zda jsou zaměstnanci spíše motivováni penězi nebo nefinanční odměnou. Tato část dotazníku se také zaměřuje na to, jak jsou zaměstnanci spokojeni s pracovními podmínkami, benefity, dalším vzděláváním apod.

Druhá část dotazníku se zaměřovala na výkonovou složku a hodnocení zaměstnanců. Tato část dotazníkového šetření si dala za úkol zjistit to, zda pracovníci vnímají souvislost mezi odměňování a jejich výkonem a zda chápou, co se od nich očekává.

Třetí část dotazníkového šetření tvořily identifikační otázky, které respondenty rozřadily podle toho, zda pracují na pozici dělnické nebo technickohospodářské, podle pohlaví, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání a délky pracovního poměru u společnosti.

Informace z analýzy dokumentů a dotazníků budou využité k navržení opatření, které by se měly provést ve stávajícím odměňovacím systému.

Návrh změn je poslední část této práce. Budou zde identifikované silné stránky nynějšího odměňovacího systému, které by bylo dobré zachovat a třeba i posílit.

Změny v systému odměňování by měly vést k efektivnějšímu systému odměňování a k větší motivaci pracovníků. Je důležité, aby byl systém odměňování také v souladu s cíli společnosti a její strategií.



## 4. Charakteristika společnosti

### 4.1. Společnost 5M s.r.o.

Společnost 5M s.r.o. podniká v oboru kompozitů a sendvičů, což jsou materiály a komponenty pro pokrokové a inovativní výrobky nebo aplikace. Zabývá se vývojem a výrobou těchto materiálů i konečných výrobků.

Orientují se hlavně na speciální a náročné aplikace. Každý rok přichází společnost na trh minimálně se dvěma novými výrobky či podstatnými inovacemi a většina jejich výrobků pochází z vlastního vývoje, příp. vychází ze spolupráce s výzkumnými ústavami nebo univerzitami.

Tato společnost byla založena v roce 1992 jako plně soukromá a ryze česká společnost. Zakladatelé firmy se problematikou lepení, kompozitů a sendvičů zabývali již řadu let předtím v leteckém průmyslu, takže kontinuita vývoje a výroby trvá téměř 30 let.

Společnost sídlí v malé obci ve Zlínském kraji.

Od skromných začátků společnost postupně rostla až do dnešní podoby, kdy zde pracuje 250 zaměstnanců na 5000 m<sup>2</sup> výrobní plochy. Má nově postavené výrobní haly a v neposlední řadě i vlastní vývoj a laboratoř.

Díky odborné úrovni a znalosti českého trhu začala se společností v roce 1998 spolupracovat holandská firma SABA, která se zabývá výrobou čalounických lepidel pro nábytkářský průmysl a společnost se tak stala výhradním zástupcem této firmy pro Českou republiku.

Od roku 2010 firma také zajišťuje obchodní zastoupení švýcarské firmy Kisling, která vyrábí lepidla ERGO.

Mezi hlavní zákazníky patří

- výrobci letadel (dopravních, cvičných, ultralightů)
- výrobci kolejových vozidel a jejich příslušenství
- výrobci silničních vozidel (autobusy, nákladní i osobní automobily)
- výrobci elektrotechnických zařízení a komponent
- výrobci textilních a tiskařských strojů
- výrobci sportovních potřeb (hokejky, surfová prkna, stěžně, plachty)

- výrobci leteckých modelů
- stavební firmy (zpevnování konstrukcí)
- stavitelé trolejových vedení

Velká část produkce firmy se dodává přímo zahraničním zákazníkům, a to převážně na Slovensko, do Švýcarska, Itálie, Německa, Rakouska nebo Slovinska.

Organizace má certifikovaný systém managementu jakosti ISO 9001 a AS 9100 a velká část výrobků a zboží má příslušné certifikáty a posudky kvality vydané např. Výzkumným a zkušebním leteckým ústavem, Technickým a zkušebním ústavem stavebním Praha nebo Institutem pro testování a certifikaci.

Zároveň je firma zakládajícím členem Moravského leteckého klastru a členem Hospodářské komory ČR.

## **4.2. Vize, strategie a mise společnosti**

- Společnost chce být jedním z významných a respektovaných hráčů na globálním trhu v oblasti kompozitů a sendvičů.
- Její výrobky jsou svou kvalitou ekologicky příznivé a recyklovatelné.
- Bezpečnost a unikátnost jejich výrobků jsou nutnou přidanou hodnotou.
- Spokojený a dlouhodobý zákazník, který jim důvěřuje, je největší odměnou za jejich práci.
- Pomocí inovací vycházejících z vlastního vývoje chtějí nabídnout zákazníkům výrobky a řešení, které plně uspokojí jejich požadavky a očekávání.
- Pomocí růstu automatizace výrobních procesů, produktivity, zlepšování efektivity a výkonnosti společnosti zajišťují trvalý růst hodnoty společnosti.
- Pomocí LEAN aktivit (štíhlá výroba) zajišťují efektivní využití všech prostor společnosti, zamezují jakýmkoliv druhům plýtvání.
- Pomocí řízeného rozvoje a vzdělávání pracovníků, efektivního a spravedlivého systému odměňování chtějí mít dostatek kvalifikovaného a loajálního personálu.
- Disciplinovanou, uvědomělou a hospodárnou prací všech našich pracovníků dostávají všem jejím závazkům a tím naplňují všechny základní hodnoty jejich organizace.
- Nabízí výrobky a nápady jako unikátní, komplexní, sofistikované prostorové technologické celky.

- Za pomoci vlastního vývoje jdou napřed s řešením i těm nejnáročnějším zákazníkům.
- Rozvíjí uplatnění v oblasti výroby veřejných dopravních prostředků a nalézají uplatnění pro jejich výrobky v kosmickém průmyslu.
- Udržují a prohlubují spolupráci s jejich významnými zákazníky a pomáhají jim nalézt optimální řešení pro jejich projekty.

### **4.3.Zaměstnanci**

Společnost měla ke konci roku 2019, konkrétně tedy k 31. 12. 2019 252 zaměstnanců. Nepracuje zde žádný agenturní zaměstnanec. Ve společnosti pracují lidé na dělnických pozicích, na pozicích manažerských a technickohospodářských.

Organizační struktura je následující. Společnost vlastní 5 majitelů, kteří jsou ve společnosti zároveň činnými manažery. Je to:

- finanční manažer,
- manažer kvality,
- obchodní manažer,
- manažer nákupu,
- manažer logistiky.

Výrobní a HR manažer nejsou zároveň majiteli společnosti, ale prošli standardním výběrovým řízením.

Především ve výrobní oblasti je ještě jedna úroveň vedoucích pracovníků, a to jsou mistři. Jinak jsou to již všechno řadoví pracovníci, buď dělníci nebo technickohospodářští.

Společnost rostla postupně, nebyl zde žádný skokový nárůst. V roce 1992 zde pracovalo již zmíněných 5 majitelů a nyní je to 252 zaměstnanců.

Technickohospodářští zaměstnanci mají ve většině případů pružnou pracovní dobu. To znamená, že si mohou sami volit začátek i konec směny. Je třeba, aby byli ve společnosti mezi devátou a třináctou hodinu.

Lidé pracují ve tří směnném provozu – ranní, odpolední i noční směny. Část má směny jen dvě a je zde i jedna část výroby – výroby lepidel, která pracuje dokonce na jednu směnu.

## **5. Analýza systému odměňování pracovníků**

Tato kapitola analyzuje aktuální systém odměňování, který je ve společnosti používán.

Kapitola vymezuje jednotlivé složky odměňování, které společnost využívá k motivaci a odměňování svých zaměstnanců.

### **5.1. Analýza dokumentů**

Odpovídající systém zaměstnaneckých výhod i peněžních odměn může pomoci získat společnosti nové zaměstnance a více motivovat ty stávající. Analýzou firemní dokumentů bylo zjištěno, že společnost využívá možnosti vzdělávání a rozvoje pracovníků a také lepší prostředí a podmínky. Kromě mzdy mají zaměstnanci společnosti nárok na velké množství zaměstnaneckých výhod.

Vzhledem k zaměření společnosti, kdy se společnost zaměřuje částečně na vývoj nových výrobků, které pak i vyrábí, se zde klade velký důraz na další vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, a to na všech organizačních úrovních společnosti. Aktivní přístup ke vzdělání a rozvoji má i velký vliv na zvyšování mzdy. Jednotlivé složky odměňování jsou představeny níže.

V této společnosti se využívá tzv. vícesložkový systém mezd. To znamená, že mzda se skládá z pevné a pohyblivé složky. Technickohospodářští pracovníci mají mzdu měsíční a dělnické profese mzdu hodinovou. TOP manažeři mají mzdu smluvní.

Dále jsou složky mezd, které se mění každý měsíc – jsou pohyblivé. Jejich pohyblivost závisí především na pracovní pozici a délce pracovního poměru. Vyhodnocují se jinak časově – některé odměny jsou měsíční, další čtvrtletní a některé jsou dokonce i půlroční. Ty jsou především u vyšších pozic.

Dělnické pozice mají především odměny měsíční. Brigádníci jsou vždy odměňováni v hodinové sazbě. Jak na dělnických pozicích, tak i na technickohospodářských.

To, na jaké odměny mají zaměstnanci nárok, je uvedeno ve směrnici Mzdový řád. Zde je to stanoveno pro každou pozici zvlášť.

Ve společnosti není mzda se zaměstnanci sjednána v pracovní smlouvě, ale ve mzdovém výměru. Pro zaměstnavatele to má tu výhodu, že pokud by chtěl jednostranně snížit mzdu, nepotřebuje k tomu souhlas zaměstnance.

System odměňování organizace vychází a plně respektuje aktuální zákoník práce. Nejvíce se odráží v příplatcích, kdy společnost má obecně problém s přesčas. Protože u některých výrobků – například sportovního vybavení je sezónnost, a i přesčasy jsou nárazové a je třeba zůstat delší dobu v zaměstnání.

Příplatek za přesčas je 40 %, kdy zákoník práce uvádí o minimálně 25 %. Stejně tak je příplatek za sobotu a neděli 40 %. Kdy opět zákoník mluví o minimálně 25 %. V praxi tedy pokud půjde zaměstnanec do práce v sobotu na přesčas, dostane ke své mzdě příplatek 80 %, oproti minimálnímu 50 %.

Vzhledem k tomu, že v dnešní době je hodně kladený důraz na vyvážení rodinného a osobního života, s tím moc nekoresponduje tří směnný provoz. Nicméně je ve společnosti hodně zvýhodněný. Za noční směny mají zaměstnanci příplatky 20 %, což je nad rámec zákona. Ve společnostech je obvyklých cca 10 %. Za odpolední směnu je příplatek 10 Kč. Ten je platný i pro dvousměnný provoz.

Příplatek za pracovní pohotovost a za práci ve svátek je již standardně dle zákoníku práce. Dále mají zaměstnanci nárok na nadstandardní zdravotní péči. Pokud darují krev, mají kromě volna, které jim náleží ze zákoníku práce, nárok na další finanční odměnu. To platí i při dárcovství kostní dřeně nebo i plazmy.

Vzhledem k lokaci společnosti, kdy většina zaměstnanců do společnosti dojíždí, poskytuje organizace i příspěvek na dojíždění, který je závislý na počtu kilometrů, kolik zaměstnanec dojíždí do zaměstnání a je brán od ceny vlakového spojení.

Organizace také poskytuje jednorázové složky odměňování. Jako nejoblíbenější u zaměstnanců i u kandidátů se uvádí 13. plat.

Tato společnost poskytuje i 14. mzdu. Je to vždy v maximální výši 50 % hrubé mzdy. A o konečné výši odměny rozhoduje TOP manažer jednotlivého úseku.

Společnost dále poskytuje odměnu za doporučení nového zaměstnance. A to ve výši jedné mzdy doporučeného zaměstnance.

První část odměny je vyplacena po úspěšném absolvování zkušební doby, která je vždy tří měsíční i u vedoucích pozic.

A druhá část – dalších 50 % je vyplaceno po odpracovaném půl roce.

Společnost si velmi zakládá na výzkumu a vývoji a na dalším vzdělávání a školení. Společnost se snaží motivovat svoje pracovníky k dalšímu vzdělávání. Poskytuje tzv. kvalifikační příspěvek. Na ten mají nárok zaměstnanci, pokud si zvýší svoji kvalifikaci. Samozřejmě v souladu se společností a jejími požadavky.

Společnost dále poskytuje různé odměny jednorázového charakteru.

Je to například 1 000 Kč při narození dítěte,

5 000 Kč při odchodu do důchodu

nebo 2 000 Kč při 30. narozeninách,

4 000 Kč při 40. narozeninách,

6 000 Kč při 50. narozeninách

a 8 000 Kč při 60 narozeninách.

Zaměstnanec při obdržení této odměny nesmí být ve zkušební ani výpovědní době a musí mít ve společnosti odpracovaný minimálně celý jeden rok.

Společnost si velmi váží svých dlouhodobých zaměstnanců a taktéž je odměňuje.

Začíná při 5 letech, kdy dává zaměstnancům 10 000 Kč,

za 10 let ve společnosti je to 20 000 Kč,

za 15 let je to dokonce 50 000 Kč.

Platí stejné podmínky jako při předchozí odměně. Zaměstnanec při obdržení této odměny nesmí být ve zkušební ani výpovědní době a musí mít ve společnosti odpracovaný minimálně celý jeden rok.

### **Pevná složka mzdy**

Společnost používá jak pro dělnické, tak i pro technickohospodářské pracovníky tarifní stupně. Má 15 tarifních stupňů. V každém tarifním stupni jsou zařazené dané pracovní pozice.

Přestup do vyššího tarifu je možný jen po splnění předem daných kritérií, které se zaměřují na formální dovednosti a školení.

Dělnické pozice mají stanovenou pevnou složku 75 % ku 25 % pohyblivé.

Technickohospodářští pracovníci mají 50 % pevnou složku ku 50 % pohyblivé.

Manažeři mají 30 % pevnou složku ku 70 % pohyblivé složky.

### **Pohyblivá složka mzdy**

Pro motivaci pracovníků je vhodná pohyblivá složka mzdy, která je tvořená u dělnických pozic osobním bonusem a týmovou prémie.

Obě složky mají za cíl motivovat pracovníky k dobrému vykonávání svojí práce a k přispívání plnění firemních cílů. Osobní bonus je 12,5 % z pohyblivé složky, stejně jako týmová prémie.

Obě tyto složky mezd jsou nenárokovou součástí mzdy a jsou vyplácené jen po splnění určitých stanovených kritérií. Osobní bonus je v různé výši, záleží, na jaké pozici pracovník pracuje. Každá pozice má svoje ukazatele, které jsou každý měsíc vyhodnocené a dle toho je bonus vyplácen.

Týmová prémie je pro všechny členy týmu, kteří pracují na stejném úkolu, stejném výrobku a na stejném výrobním zařízení. Je hodnocený výkon celého týmu a kvalita jejich práce. Pro každý tým se zvlášť určují kritéria a podle nich se jednotlivé týmy hodnotí.

Motivační složka odměny je rozdílná také u technickohospodářských pracovníků a manažerů. Technickohospodářští pracovníci mají, jak již bylo uvedeno výše motivační složku 50 %. Což je poměrně hodně. Pokud je například špatný měsíc, mohou si zaměstnanci vydělat minimální mzdou. Pro tyto pracovníky je pohyblivá složka stanovena následovně: 25 % osobní cíle, 20 % cíle oddělení a 5 % cíle organizace.

Manažeři mají pohyblivou složku stanovenou na 20 % osobní cíle, 30 % cíle úseku a 20 % cíle společnosti.

## **5.2. Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnaneckými výhodami jsou benefity, které společnost poskytuje svým pracovníkům ke mzdě. Benefity mohou být v různé podobě. Například mohou být nepeněžní, peněžní nebo to může být forma služeb. Na zaměstnanecké výhody mají nárok všichni zaměstnanci, kteří nejsou ve výpovědní ani zkušební době.

Tato společnost má poměrně velké množství benefitů, které rozdělujeme do několika skupin.

Benefity, které jsou spojené s postavením ve společnosti, tak to je mobilní telefon, notebook, služební auto, parkovací místo a samostatná kancelář.

Do benefitů sociální povahy můžeme zařadit 23 dní dovolené, sick days, příspěvek na kulturu a sport, nadstandardní příspěvek na zdravotní péči, příspěvek na dopravu, 13. a 14 mzda a také finanční odměny k osobním a firemním jubileím.

A jako poslední třetí oblast jsou benefity, které souvisí s prací – to je stravování, pitný režim a rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.

Společnost také pro své zaměstnance nabízí teambuilding.

Některé benefity byly zmíněny již v předchozí kapitole, zde budou ještě připomenuty.

### **13. a 14 mzda**

Společnost poskytuje 13. a 14 mzdu, to znamená jakýsi příspěvek na Vánoce a dovolenou. Je v maximální výši 50 % a jedna část se vyplácí v zúčtování mezd v listopadu a druhá v červnu. Opět platí jak u všech benefitů, že zaměstnanec nesmí být ani ve zkušební, ani ve výpovědní době. A o konečné výši odměny rozhoduje TOP manažer jednotlivého úseku. Tato odměna může být krácena z kázeňských důvodů nebo za neodpracovanou dobu. Započítává se sem nemoc, ošetřování člena rodiny apod.

### **Odměna za doporučení zaměstnance**

Společnost poskytuje odměnu za doporučení nového zaměstnance. A to ve výši jedné mzdy doporučeného zaměstnance.

První část odměny se vyplácí po úspěšném absolvování zkušební doby, která je vždy tři měsíční i u vedoucích pozic.

A druhá část – konkrétně tedy 50 % je vyplaceno po odpracovaném půl roce.

### **Dovolená a sick days**

Společnost má v tuto chvíli 23 dní dovolené, což jsou 3 dny navíc nad rámec zákona. Na tyto 3 dny nemají nárok všichni zaměstnanci, ale musí ve společnosti odpracovat minimálně jeden rok a musí mít docházku za předešlý rok více než 80 %.

Počítá se do důvodu nepřítomnosti návštěvy lékaře, nemoc a ošetřování člena rodiny. Tento benefit je zavedený 5 let a zhruba na něj dosáhne 80 % všech pracovníků.



Podobná a téměř identická pravidla má benefit sick day.

Zaměstnanec má k dispozici 2 dny, ve kterých se nemusí omlouvat, že nedojde do zaměstnání. Respektive stačí svému přímému nadřízenému oznámit ten den nejpozději do 9:00 hod, že z jakéhokoliv důvodu nedorazí zaměstnanec do práce.

### **Mobilní telefon a notebook**

V dnešní době se ani již notebook a mobilní telefon nepovažují za benefit, ale za prostředek nutný k práci, minimálně pro technickohospodářské pracovníky. Společnost si toto uvědomuje a příliš tyto dvě věci jako benefity neprezentuje, ani pro potenciální zaměstnance, ani pro ty stávající.

Co je možno brát jako benefit je to, že si zaměstnanci mohou vybrat z typu telefonu. Jsou rozdělené tři zóny ceny telefonu, podle toho, kde zaměstnanec pracuje, zda je to manažerská pozice, vedoucí nebo řadová.

### **Místo na parkování a služební auto**

Vzhledem k situaci, kdy se všechna vozidla zaměstnanců nevejdou na firemní parkoviště, je tento benefit přijímán mezi zaměstnanci s velkým nadšením a všichni by chtěli svoje parkovací místo. Protože jak firma roste, nestíhá společnost přistavovat parkovací místa, navíc je zde problém s pozemkem.

Na místo na parkování mají nárok pouze manažeři, obchodníci a ti, co často jezdí na služební cesty, což jsou třeba projektoví manažeři a manažeři kvality. Ačkoliv to jsou řadové pozice i oni mají nárok na parkování.

Služební auto není benefit sám o sobě, ale ve spojení s používáním pro osobní účely již to benefit je poměrně značný.

Služební auto mají k dispozici všichni manažeři a vedoucí pod nimi mají auto nabídnuto a mohou si určit, zda o něj mají zájem. Pro někoho je lepší příspěvek na dopravu a nechce řešit 1 % ze vstupní ceny automobilu.

### **Nadstandardní příspěvek na zdravotní péči**

Společnost se nadstandardně stará o zdraví svých zaměstnanců. Nejen že zcela striktně dodržuje stanovené periodické prohlídky stanovené zákonem, ale u vybraných pozic, kde

dochází k zátěži například kvůli poloze, hluku nebo riziku chemických látek, posílá své zaměstnance na prohlídky ještě častěji.

Dále také přispívá na očkování. Zcela zdarma je očkování proti chřipce, dále hradí 50 % ceny vakcíny proti klíšťové encefalitidě a rakovině děložního čípku.

Před Vánoci všichni zaměstnanci obdrží vitaminový balíček v hodnotě 500 Kč, kde najdou zaměstnanci prostředky na posílení imunity. Různé vitaminy, kapky, čaje, ale třeba také bonbony.

Společnost také jednou ročně pořádá tzv. dny zdraví. To spočívá v tom, že přímo do společnosti si zve různé odborníky na problematiku například bolesti zad, prevence cukrovky, různých druhů rakovin, zvýšeného cholesterolu a pořádá s nimi přednášky. Pokud má zaměstnanec zájem, může se účastnit a je uvolněn z výroby. Součástí toho jsou různá měření zdravotního stavu.

Dále má společnost zaslavněné maséry a zaměstnanci si mohou zdarma dojít na masáž, samozřejmě mimo pracovní dobu.

### **Příspěvek na dopravu**

Vzhledem k lokaci společnosti na příspěvek na dopravu mají nárok téměř všichni zaměstnanci. Samozřejmě se to netýká zaměstnanců místních v místě společnosti a těch, co mají služební automobil.

Nárok na příspěvek na dopravu mají zaměstnanci již od 5 km a počítá se od ceny, kolik by byla cena vlaku. Měsíční příspěvek se vždy počítá za 20 dní a je krácen za všechny dny, kdy zaměstnanec nepracoval. Důvody mohou být například čerpání dovolené, ošetřování člena rodiny, ale i účast na školení mimo organizaci. Maximální možná dosažitelná částka jsou 4 000 Kč. Počítá se vždy od místa aktuálního bydliště, ne trvalého a zaměstnanec musí v případě, že se tyto dvě místa liší, podepsat čestné prohlášení. Pokud by se zaměstnanec na dané adrese nezdržoval a čerpal by příspěvek neoprávněně, je to považováno za podvod a s takovýmto zaměstnancem by mohl být rozvázán pracovní poměr v souladu se zákoníkem práce za podvod.

### **Příspěvek na kulturu a sport**

V minulosti dostal zaměstnanec příspěvek na kulturu a sport částku 5 000 Kč za rok. Tato částka byla podmíněna docházkou, ale tento příspěvek byl zrušen ke konci roku 2019. Ve

společnosti proběhlo výběrové řízení na dodavatele benefitních karet a to vyhrála společnost Edenred, která nabídla ty nejlepší podmínky a nejširší okruh zařízení, kde je benefity možno čerpat. Částka se nemění a zaměstnanci mají k dispozici k čerpání 5 000 Kč.

Každý zaměstnanec má svoje konto a svůj portál, kde vidí, jak a za co svoje body vyčerpal. Na internetu lze i lehce dohledat, kde je možné touto kartou zaplatit. Společnost myslí i na svoje starší pracovníky, kteří neovládají počítač a doma nemají nikoho, kdo by jim s tím pomohl. Ti mohou přijít na personální oddělení a přímo HR manažer nebo i ostatní na oddělení jim pomohou.

Jídlo se ve společnosti nevaří, ale dováží se z restaurace. Výdej stravy má na starosti zaměstnankyně na půl úvazku. Zaměstnanci si mohou zvolit ze 3 druhů jídel a dvou polévek. Mají také možnost nakoupit si z automatu mražené jídlo. Na nárok na stravování je třeba odpracovat minimálně 6 hodin.

Vzhledem k tomu, že společnost pracuje ve třísměnném provozu, zajišťuje se nejen oběd, ale i večeře. Mimo to, je v areálu společnosti i kantýna, kde mohou zaměstnanci nakoupit různé pochutiny. Vyúčtování odebraných jídel se řeší měsíc zpětně a dochází k němu ve mzdě. Zaměstnanci zaznamenávají obědy pomocí čipu a hradí skrz srážky ze mzdy.

Na pracovišti jsou k dostání také nápoje. Ať je to automat na kávu, sodomat na studenou bublinkovou i obyčejnou vodu nebo automat na občerstvení.

Zaměstnavatel poskytuje příspěvek na stravu ve výši 55 %, což je maximální částka, kterou si může odečíst z daní.

### **Vzdělání a rozvoj**

Jestliže v dnešní době chce být jakákoliv společnost konkurenceschopnou a úspěšnou, musí pečovat o své zaměstnance. Především o jejich rozvoj a vzdělávání tak, aby zaměstnanci mohli rozvíjet svoje dovednosti, schopnosti a znalosti. Pro zaměstnance může být poskytování vzdělávání a rozvoje hodně motivační.

Mezi vzdělávání zaměstnanců patří nejen veškerá povinná zákonná školení a vzdělávání včetně nástupních a periodických, ale především prohlubování a zvyšování kvalifikace.

Vzhledem k tomu, o jakou výrobu se jedná, probíhá ve společnosti školení, protože každý vyvinutý výrobek nebo i jen jeho změna ve vlastnostech musí být proškolená a všichni

musí podepsat, že byli s tímto seznámeni, protože zákazník je mimo jiné i ESA – což je Evropská NASA a ta má velmi přísná pravidla. V tomto případě probíhá školení vždy interní formou.

Pojem prohlubování kvalifikace je průběžné doplňování kvalifikace, kterým se nemění podstata jejich kvalifikace, ale které umožňuje zaměstnancům ještě lepší výkon sjednané práce. Zaměstnanci povinnost prohlubovat si kvalifikaci ukládá zákoník práce a zaměstnavatel má tu možnost nařídit zaměstnanci účast na vzdělávací akci. V dnešní době je prohlubování kvalifikace zcela automatické a je to běžná součást práce. Samozřejmostí je, že náklady na prohlubování kvalifikace jsou hrazeny zaměstnavatelem.

Pod pojmem zvyšování kvalifikace si je možné představit změnu hodnot kvalifikace, její získání či rozšíření. To je možno řešit školením, vzděláváním nebo studiem. Zaměstnanec má nárok na pracovní volno s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku při zvyšování kvalifikace, což udává zákoník práce.

Vstupní školení ze zákona musí absolvovat každý nový zaměstnanec nejpozději v den svého nástupu do zaměstnání. Cílem vstupního školení je umožnění zaměstnancům lepší orientaci ve společnosti a seznámit ho s pravidly fungování a předpisy. Obsahem vstupního školení jsou zásady bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci a požární ochrany, environmentální školení, školení na pravidla, jak funguje společnost, kvalita a informace o společnosti a její historii.

Společnost velice dbá na jazykové vzdělávání, protože většina jejich zákazníků i dodavatelů jsou ze zahraničí. Primárně tedy je jazykové vzdělávání určeno všem, kdo jsou v přímém kontaktu s někým ze zákazníků nebo dodavatelů, ale po dohodě s vedoucím a personálním oddělením může kurz navštěvovat kdokoliv, kdo má zájem.

Kurzy vzdělávání – primárně je to angličtina a němčina, vždy musí vycházet z analýzy potřeb a z plánu vzdělávání. Jazykové vzdělávání vždy hradí společnost a musí být mimo pracovní dobu zaměstnanců, takže je jedna šedesátiminutová lekce týdně. Jsou tři skupiny podle stupně pokročilosti – začátečníci, pokročilí a plynulá konverzace. Jsou vždy kurzy září až leden a únor až červen. Po bloku vždy následuje test a musí být vždy vidět nějaké zlepšení. Hodně se kontroluje docházka, při absenci vyšší než 25 % si kurz hradí zaměstnanec sám.

## **Osobní a pracovní jubilea**

Společnost dále poskytuje různé odměny jednorázového charakteru. Je to například 1 000 Kč při narození dítěte, 5 000 Kč při odchodu do důchodu nebo 2 000 Kč při 30. narozeninách, 4 000 Kč při 40. narozeninách, 6 000 Kč při 50. narozeninách a 8 000 Kč při 60. narozeninách. Zaměstnanec při obdržení této odměny nesmí být ve zkušební ani výpovědní době a musí mít ve společnosti odpracovaný minimálně celý jeden rok.

Společnost si velmi váží svých dlouhodobých zaměstnanců a taktéž je odměňuje. Začíná při 5 letech, kdy dává zaměstnancům 10 000 Kč, za 10 let ve společnosti je to 20 000 Kč, za 15 let je to dokonce 50 000 Kč. Platí stejné podmínky jako při předchozí odměně. Zaměstnanec při obdržení této odměny nesmí být ve zkušební ani výpovědní době a musí mít ve společnosti odpracovaný minimálně celý jeden rok.

## **Teambuilding**

Společnost podporuje setkávání svých zaměstnanců a také podporuje rodinné aktivity svých zaměstnanců, proto i v této oblasti nabízí benefity.

Společnost pořádá pro své zaměstnance vánoční večírek, který je v měsíci lednu tak, aby bylo možné vyhodnotit data za předcházející rok a bylo možné zaměstnancům prezentovat relevantní informace.

Dále je to sportovní den, který je v měsíci červnu o víkendu, než začínají hlavní prázdniny. Zde probíhá fotbalový zápas mezi technickohospodářskými pracovníky a výrobou o pohár. Tento zápas má již mnoha letou tradici. Na sportovní den mají přístup jen přímo zaměstnanci společnosti.

V polovině května probíhá dětský den, který je pro děti zaměstnanců i pro všechny rodinné příslušníky. Jsou zde různé sportovní aktivity pro děti všech věkových kategorií, mohou si opéct špekáček a dát si grilované maso. Odpoledne je pro děti dětská diskotéka a večer je diskotéka pro dospělé. Tato akce i akce předešlá jsou hodně navštěvované.

Také velmi oblíbená akce u zaměstnanců je zdobení vánočního stromku dětmi a výroba ozdob ve společnosti. Tato akce bývá druhou adventní nedělí, respektive pátek. Je spojená se soutěží o nejlepší punč, sejdou se zde především zaměstnankyně spolu s dětmi.

Jednou za tři roky probíhá ve společnosti den otevřených dveří pro širokou veřejnost. Vzhledem k tomu, že se jedná o velmi zajímavou a málo ojedinělou výrobu, tak cílem je ukázat veřejnosti, jak taková výroba funguje, co a jak se vyrábí. Zde je také doprovodný program pro děti i dospělé.

### **Sponzoring**

Společnost podporuje aktivity z různých oblastí. Ať je to například zoo – zde sponzoruje zvíře mravenečníka a lachtana. Dále je to místní fotbalový a hokejový klub. Dětskému domovu dává finanční příspěvky a také pro děti z domova pořádá akce i výlety. Postiženému synovi svého zaměstnance zakoupila rehabilitační pomůcky a pánovi z obce přispěla významnou finanční částkou.

Obecně se společnost snaží sponzorovat spíše konkrétní osoby a spolky v obci než velké organizace.

## **5.3. Dotazníkové šetření**

Dotazníkové šetření zjišťuje vnímání systému odměňování současnými zaměstnanci. Dotazníkové šetření proběhlo mezi zaměstnanci této společnosti. Šetření se zaměřilo na spokojenost zaměstnanců se současným systémem odměňování, jakou mají zaměstnanci možnost rozvoje a vzdělávání, jak jsou spokojeni s pracovním prostředím i pracovními podmínkami. V dotazníkovém šetření byly také otázky, které se týkaly zaměření zaměstnance, tj. jeho pracovní pozice, pohlaví, věk, dosažené vzdělání.

### **5.3.1. Výběrový soubor**

Výběrový soubor tvoří zaměstnanci společnosti bez všech vedoucích zaměstnanců.

Dále se také výzkumu neúčastnili zaměstnanci ve zkušební a výpovědní době. Výzkumu se mohlo účastnit 198 zaměstnanců, kteří měli k dispozici dotazník.

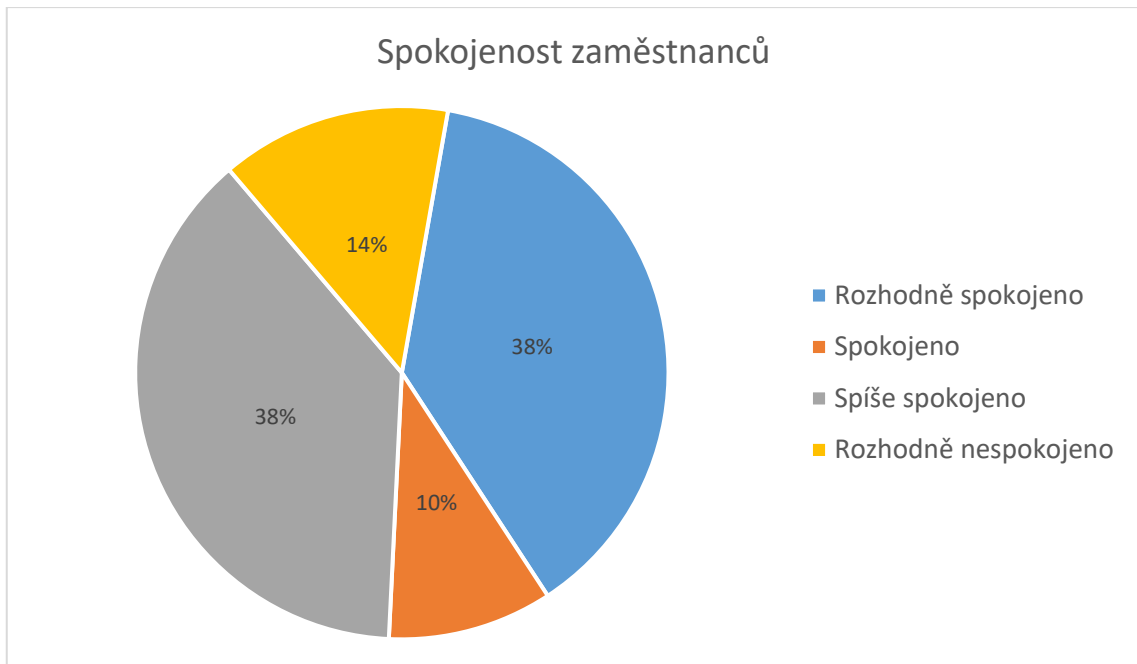
Návratnost dotazníků byla 68 %.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, co by měla společnost změnit v systému odměňování zaměstnanců.

Na konci dotazníku byly identifikační otázky. Ty rozdělávaly respondenty podle pohlaví, vzdělání, věku, a podle toho, jak dlouho pracují ve společnosti.

První otázka se zaměřila na spokojenost zaměstnanců ve společnosti obecně. Byla ve znění: Jste spokojen/a ve společnosti?

Rozhodně spokojeno je ve společnosti 38 % respondentů, spíše spokojeno je 10 % respondentů. Spíše nespokojeno je 38 % respondentů a rozhodně nespokojeno je 14 % respondentů. Z toho vyplývá, že nespokojených zaměstnanců ve společnosti je 52 %.

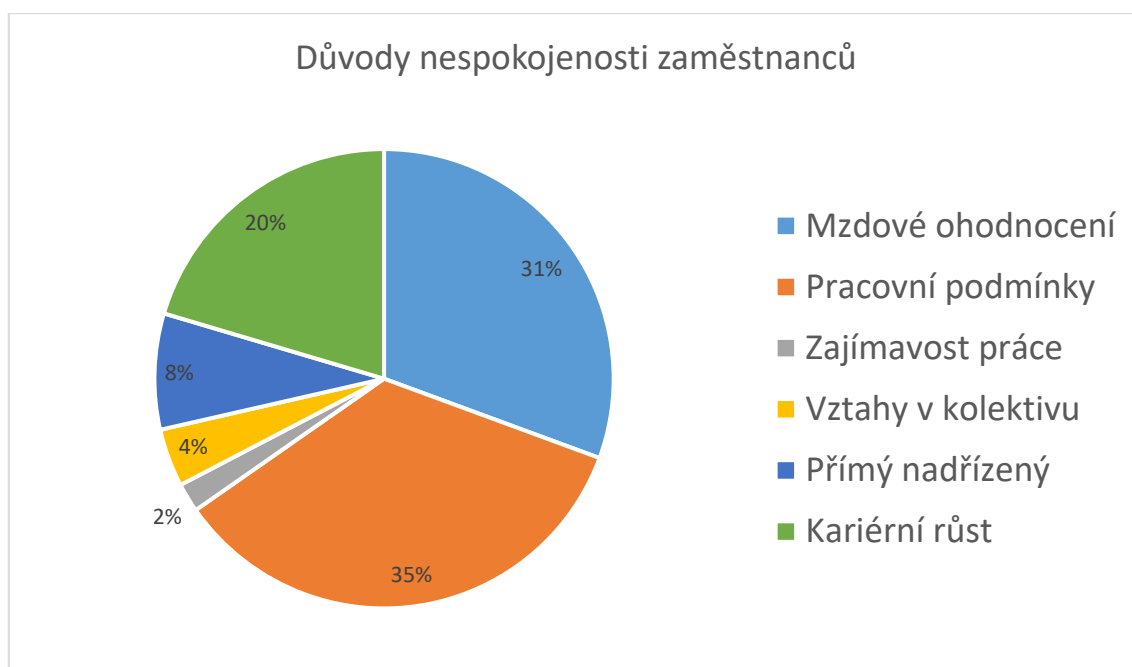


Graf 1- Spokojenost zaměstnanců, zdroj: vlastní

V hlubším posuzování dotazníku bylo zjištěno, že z nespokojených zaměstnanců převažují ženy a to až 68 %. 74 % z nespokojených zaměstnanců jsou dělnické profese, mají věk 51 – 60 let a jsou ve společnosti zaměstnaní 5 až 8 let.

Další otázka navazovala na otázku první předchozí. Ptala se nespokojených respondentů (52 % dotazovaných) na to, z jakého důvodu tedy nejsou ve společnosti spokojeni. Tato otázka byla pro náš výzkum zcela zásadní.

Respondenti mohli volit: mzdové ohodnocení, pracovní podmínky, zajímavost práce, vztahy v kolektivu, přímý nadřízený, kariérní růst a jiné.



Graf 2 - Důvody nespokojenosti zaměstnanců, zdroj: vlastní

Podle výsledku průzkumu vidí pracovní podmínky jako největší problém pro spokojenost respondentů 34 %.

Dle výzkumu je se mzdou nespokojeno 30 %. Z toho 83 % jsou opět dělnické profese. A nejvíce nespokojeni jsou pracovníci, kteří pracují ve společnosti do 1 roku. Zde je to 62 % respondentů.

Na třetím místě se umístil kariérní postup s 20 %. Toto může být pro společnost vážný problém, protože některé pracovníky může kariérní růst velmi motivovat. Jestliže zaměstnanci získají pocit, že i když dobře pracují, nikde se to nepromítne a není možnost posunu, může to vést až k demotivaci.

Se vztahy na pracovišti je nespokojeno 4 % respondentů. Což je velmi dobrý výsledek a ukazuje to na dobré vztahy v kolektivu a na pracovišti.

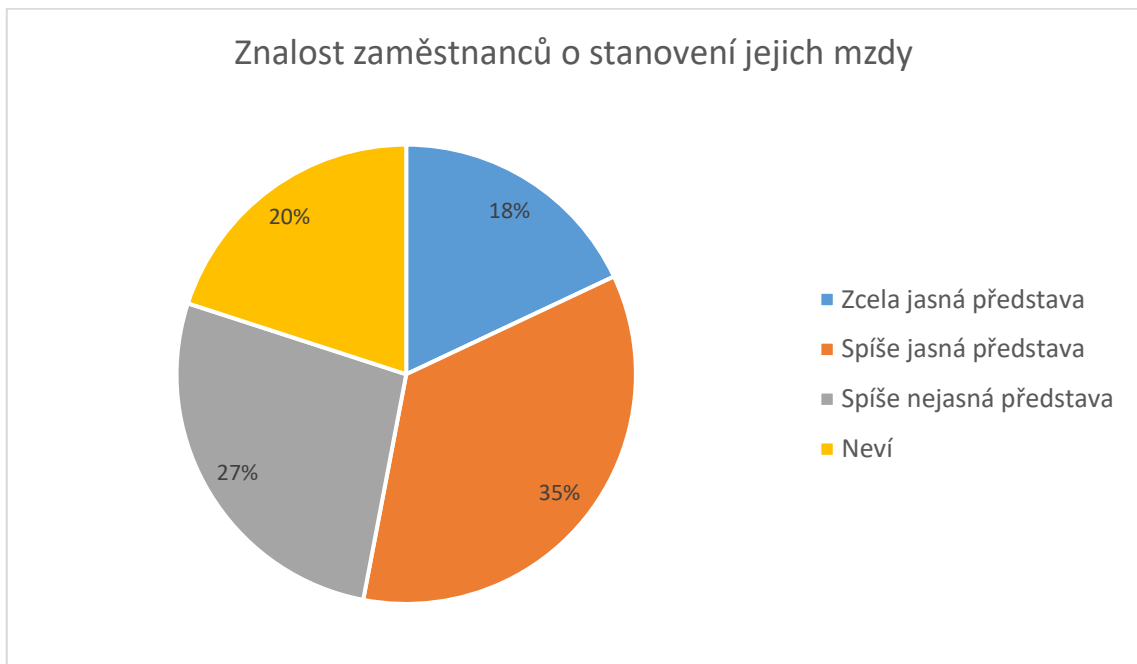
O něco hůře vyšla spokojenost s přímým nadřízeným. Nespokojeno je s ním 8 % respondentů. Pro spokojenost zaměstnanců je vedoucí pracovník zvlášť důležitý, protože pokud pracovníci vnímají vztah s vedoucím pozitivně, tak to pozitivně ovlivňuje i jejich motivaci.

Práce je nezajímavá pro pouhých 2 % pracovníků, což je velice dobrý výsledek.

Jiné nikdo nevybral a nevyplnil.



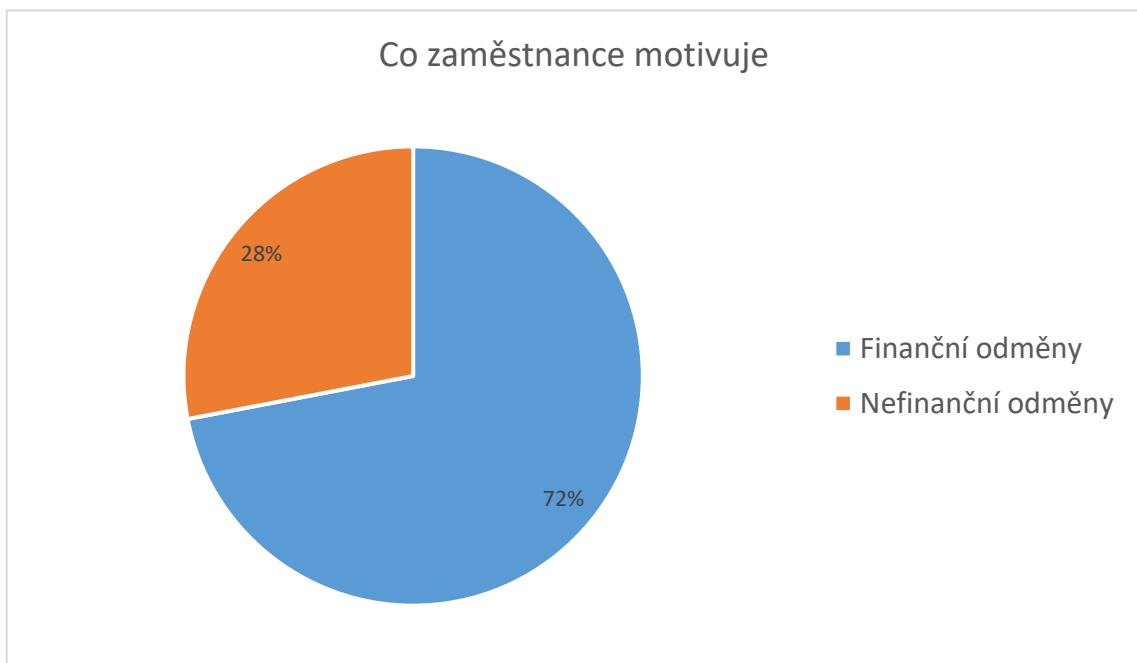
Třetí otázka byla ve znění: „Víte, jakým způsobem se stanovuje Vaše mzda?“



Graf 3- Znalost zaměstnanců o stanovení jejich mzdy, zdroj: vlastní

18 % respondentů má zcela jasnou představu, jak se jejich mzda stanovuje, spíše jasnou představu má 35 % respondentů, 27 % má spíše nejasnou představu a netuší 20 % respondentů. Z toho vyplývá, že 47 % zaměstnanců nemá zcela jasnou představu, jak se stanovuje jejich mzda.

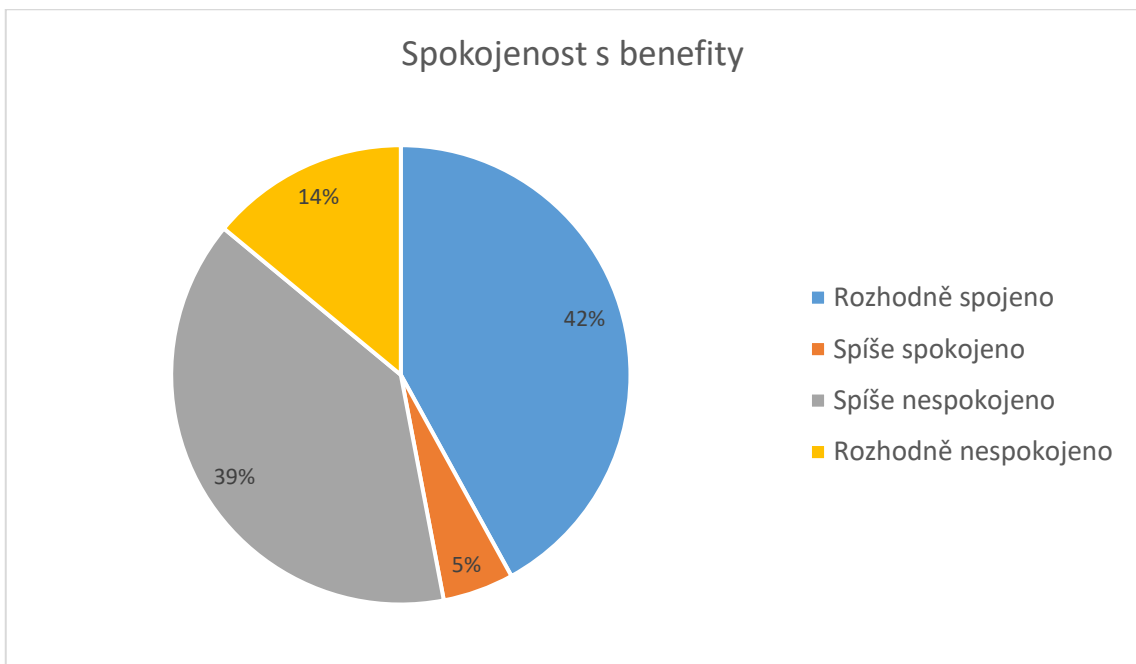
Další otázka zjišťovala, zda respondenty motivují spíše finanční nebo nefinanční odměny.



Graf 4- Co zaměstnance ovlivňuje, zdroj: vlastní

72 % respondentů vybralo finanční benefity a 28 % motivují spíše nefinanční benefity.

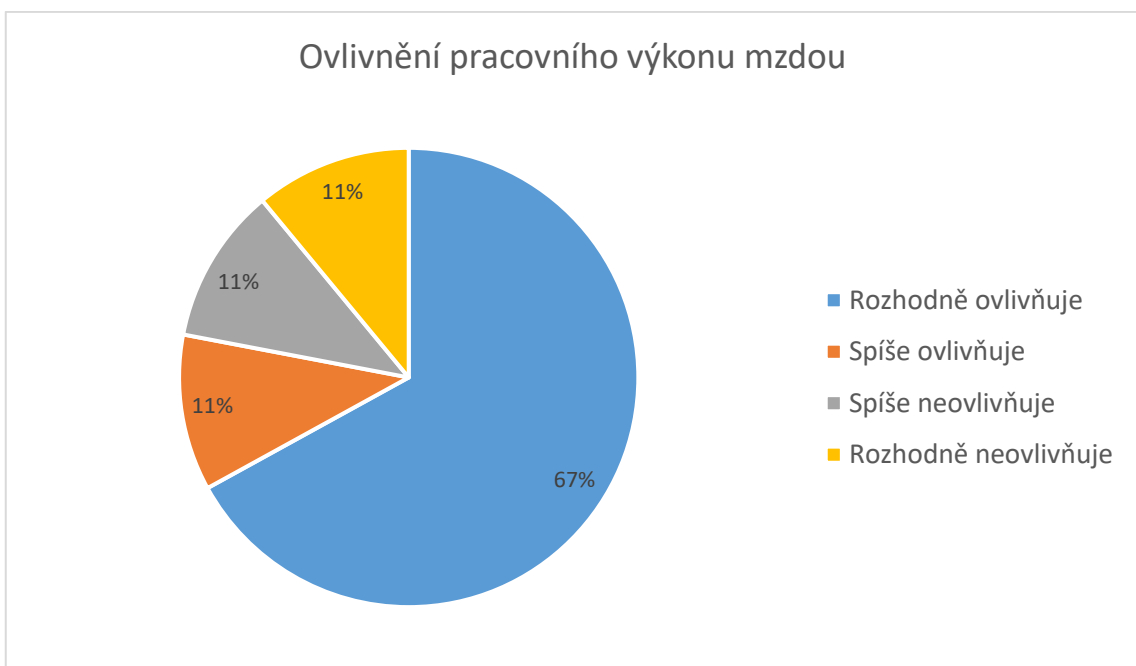
Pátá otázka byla ve znění: Jste spokojen/a s benefity poskytované společností?



Graf 5- Spokojenost s benefity, zdroj: vlastní

42 % je rozhodně spokojeno s benefity, 5 % je spíše spokojeno s benefity, 39 % je s benefity spíše nespokojeno a 14 % respondentů je s benefity rozhodně nespokojeno.

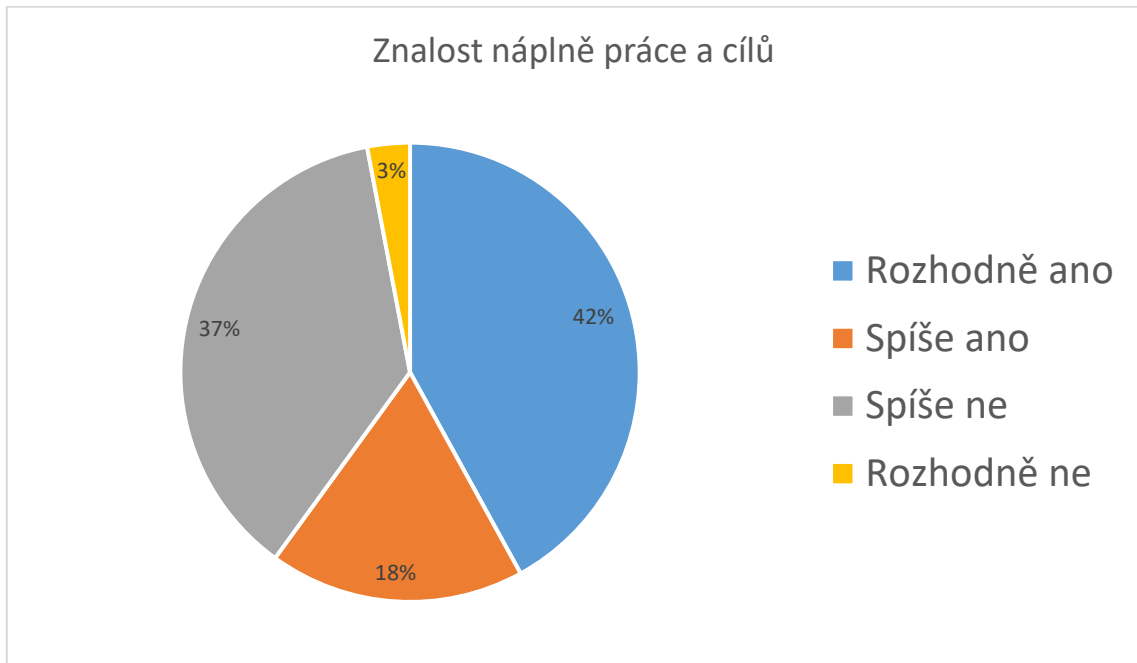
Šestá otázka se týkala vlivu výše mzdy na pracovní výkon.



Graf 6-Ovlivnění pracovního výkonu mzdou, zdroj: vlastní

Rozhodně si to myslí 67 % všech respondentů, spíše si to myslí 11 % respondentů, spíše si to nemyslí 11 % a rozhodně si to nemyslí shodně také 11 %.

Další otázka zjišťovala, zda respondenti vědí, co se od nich v zaměstnání očekává, zda mají jasně stanovené úkoly a cíle.



Graf 7-Znalost náplně práce a cílů, zdroj: vlastní

42 % pracovníků rozhodně ví, co se od nich očekává a mají jasně stanovené úkoly a cíle, 18 % má úkoly a cíle spíše stanovené. 37 % nemá spíše jasně stanovené úkoly a cíle a úkoly nemají stanovené rozhodně 3 %.

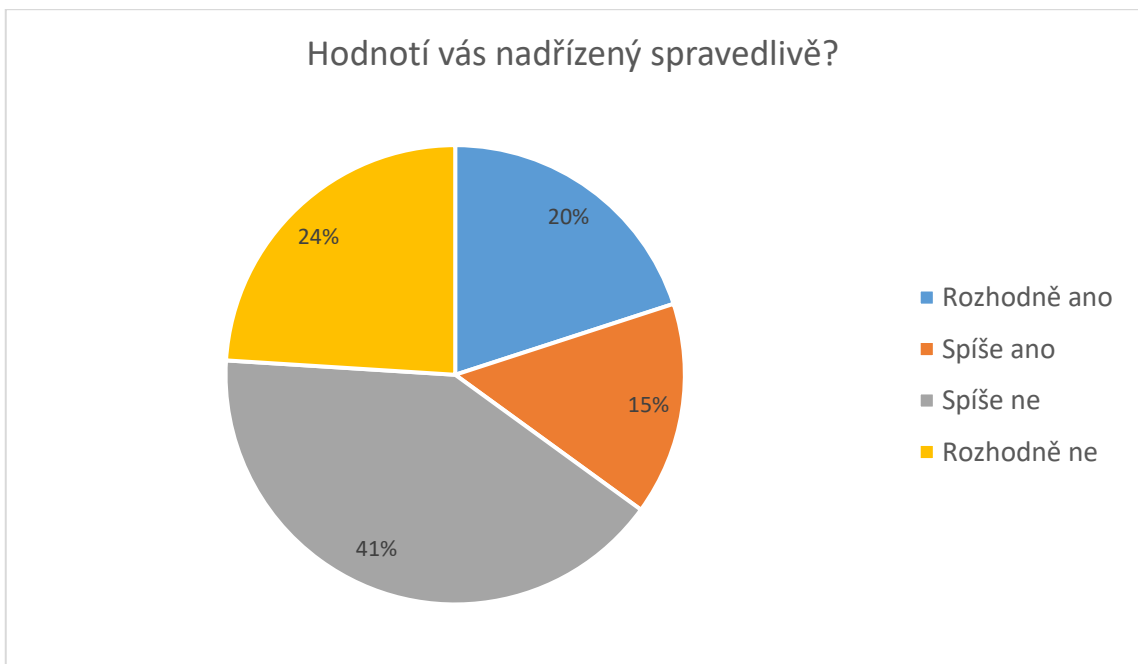
Osmá otázka byla ve znění: Jste ve společnosti hodnocen/a Vaším nadřízeným?



Graf 8-Jste hodnocení svým nadřízeným?, zdroj: vlastní

5 % odpovědělo, že jsou hodnoceni, 3 % respondentů vybralo možnost, že jsou spíše hodnoceni, 75 % vybralo, že nejsou spíše hodnoceni a 17 % respondentů není hodnoceno zcela jistě.

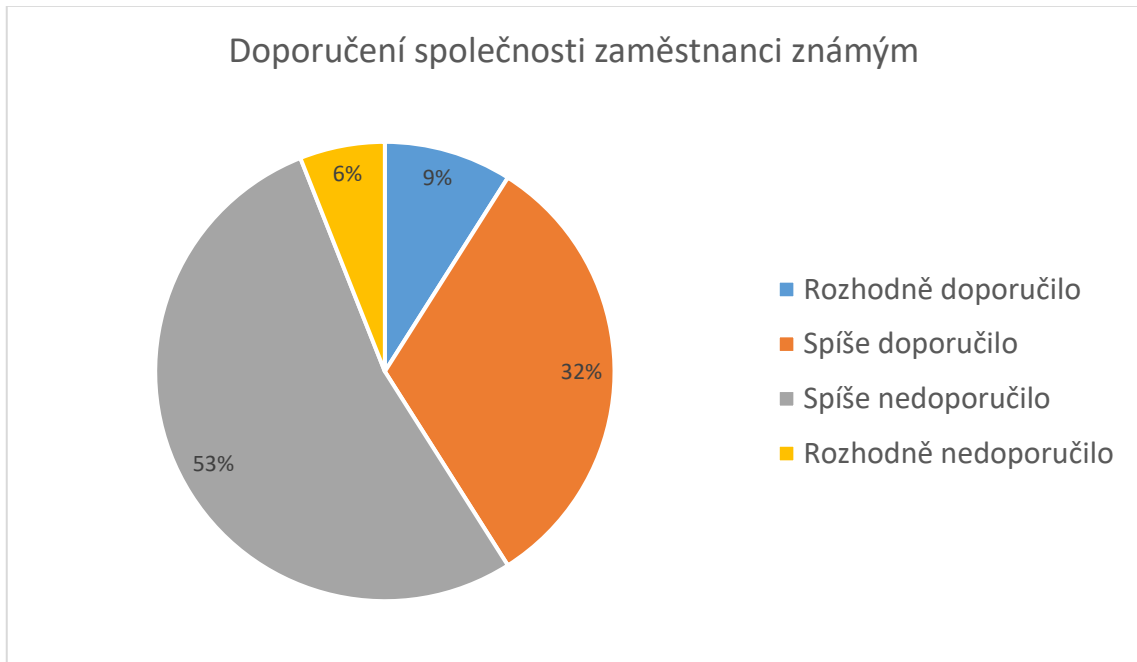
Devátá otázka byla ve znění: Myslíte, že jste hodnoceni spravedlivě vaším nadřízeným?



Graf 9-Hodnotí vás nadřízený spravedlivě?, zdroj: vlastní

20 % respondentů si myslí, že jsou rozhodně spravedlivě ohodnoceni svým nadřízeným. Ten stejný pocit má spíše 15 % respondentů. Spíše si to nemyslí 41 % a rozhodně si to nemyslí 24 % respondentů.

Poslední zjišťovací otázka byla ve znění: Doporučil/a byste společnost Vaším známým jako dobrého zaměstnavatele?



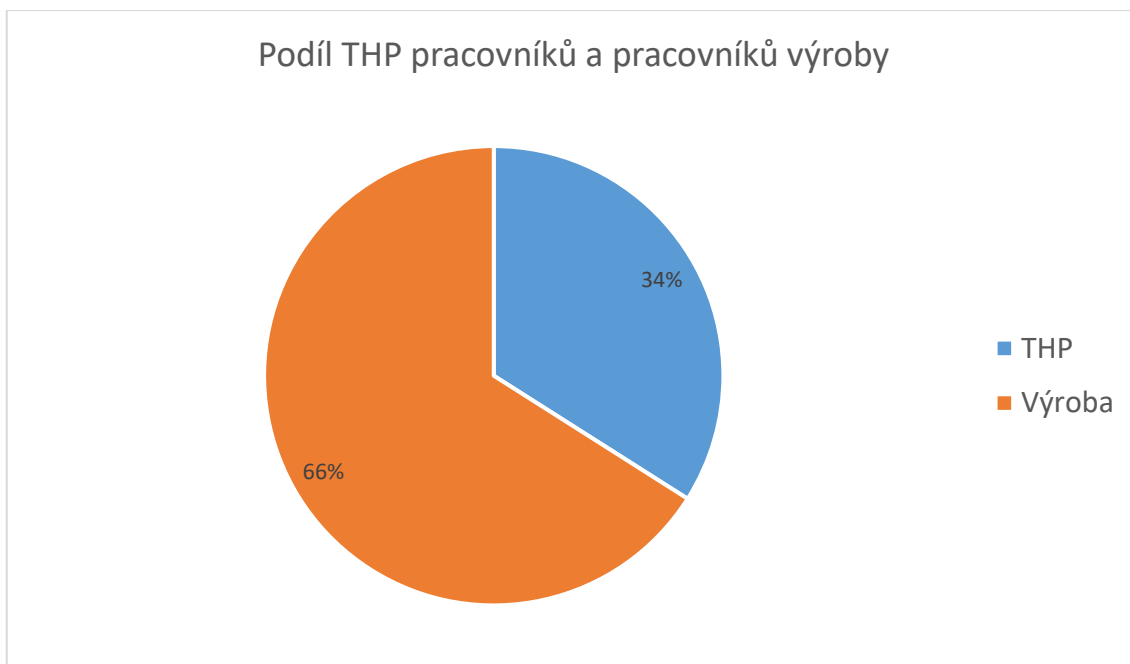
*Graf 10-Doporučení společnosti zaměstnanci známým, zdroj: vlastní*

Společnost by rozhodně doporučilo 9 % respondentů, spíše by ji doporučilo 32 % respondentů, spíše by ji nedoporučilo 53 % respondentů a rozhodně by ji nedoporučilo 6 % všech respondentů.

Reálně to kopíruje procentní zastoupení zaměstnanců společnosti.

Průzkumu se účastnilo 66 % pracovníků výroby a 34 % technickohospodářských pracovníků.

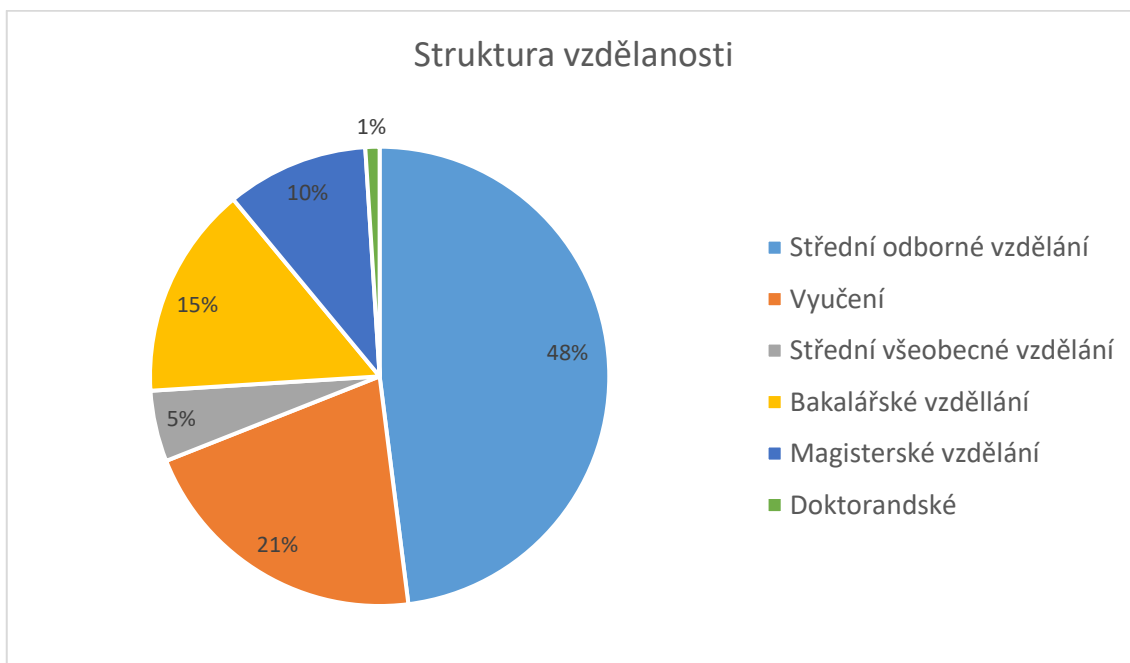
Větší množství technickohospodářských pracovníků je způsoben tím, že zde pracuje i ve výrobě mnoho vývojových pracovníků a tito pracovníci jsou bráni jako technickohospodářští a ne dělníci.



Graf 11-Podíl THP pracovníků a pracovníků výroby, zdroj: vlastní

Vzdělanostní strukturu jsme zjistili další otázkou v dotazníku.

Respondenti mohli zvolit: nedokončené základní, základní, vyučení, střední všeobecné, střední odborné, vyšší odborné, bakalářské, magisterské nebo doktorandské.



Graf 12-Struktura vzdělanosti, zdroj: vlastní

Nejvíce respondentů zakroužkovalo možnost střední odborné vzdělání. Je to konkrétně plných 48 %, což je velké množství, ale stále musíme mít na zřeteli, že se jedná o

společnost, která se jednak zabývá vývojem nových produktů, inovací stávajících a také hojně spolupracuje s vysokými školami.

Na druhém místě se umístili respondenti se vzděláním vyučení, konkrétně je to 21 %, 5 % respondentů má střední všeobecné vzdělání.

Nikdo ve společnosti nemá nedokončené základní vzdělání, ani dokončené základní vzdělání nikdo nemá. 15 % má bakalářské vzdělání. 10 % má magisterské a 1 % má doktorandské.

Předposlední otázka se ptala respondentů na to, jak dlouho pracují ve společnosti.

Respondenti mohli volit – do 1 roku, 1 – 4 roky, 5 – 8 let, 9 – 12 let, 13 – 16 let, nad 17 let.

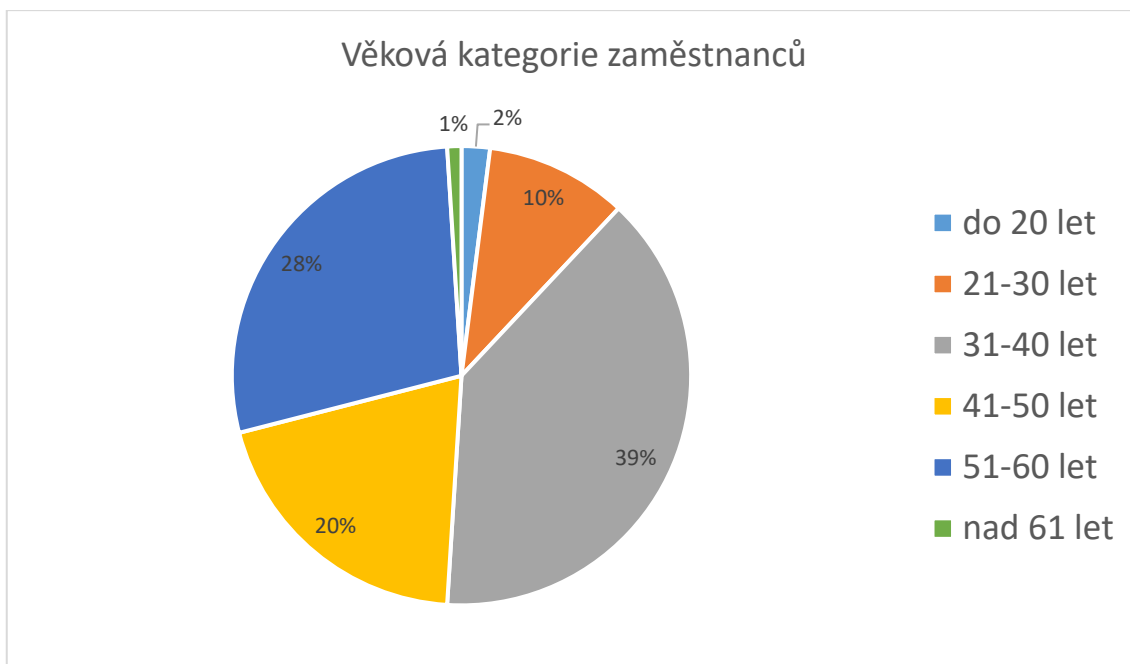


Graf 13- Počet let zaměstnanců u společnosti, zdroj: vlastní

Nejvíce respondentů pracuje ve společnosti v intervalu 5 až 8 let, konkrétně je to 38 %, následuje interval 9 – 12 let, kdy je to procent 20. Na třetím místě je potom interval 1 – 4 roky, zde je 15 % všech respondentů. 10 % respondentů je ve společnosti do 1 roku. 9 % to je 13 – 16 let a nad 17 let to je 8 %.

Poslední otázka se ptala respondentů na to, do jaké věkové kategorie spadají.

Opět mohli respondenti volit, a to interval do 20 let, 21 – 30 let, 31 – 40 let, 41 – 50 let, 51 – 60 let a nad 61 let.



Graf 14- Věková kategorie zaměstnanců, zdroj: vlastní

Nejvíce respondentů pracuje v intervalu 31 – 40 let, je to 39 %, na druhém místě se umístil interval 51 – 60 let, zde je 28 %. 20 % je v intervalu 41 – 50 let, 10 % je to pak v intervalu 21 – 30 let a 2 % respondentů jsou ve věkové kategorii do 20 let a 1 % nad 61 let.



## 6. Návrhy změn

Společnost má velice propracovaný systém odměňování a především benefity. Je zajímavé, ačkoliv je problematika mezd a zaměstnaneckých výhod poměrně propracovaná, zaměstnanci spokojeni nejsou.

Na základě analýzy dat a dotazníkového šetření se využívá spíše finanční motivace. Ta sice může fungovat, ale ve společnosti je pravděpodobně možné najít i zaměstnance, které motivuje spíše vnitřní motivace než peníze. Cílem společnosti by se tedy mělo stát identifikace zaměstnance, které motivuje spíše vnitřní motivace a vytvořit pro ně vhodnější podmínky.

Pokud nejsou zaměstnanci správně motivováni, může u nich dojít ke snížení výkonu, tvůrčího myšlení a celkově může klesat jejich spokojenost.

Společnost se stará o vzdělávání zaměstnanců.

Spokojení pracovníci jsou pro společnost klíčoví. Jsou totiž předpokladem dobré výkonnosti společnosti a poskytování kvalitních produktů i služeb. Měřit spokojenost pracovníků patří mezi důležité nástroje řízení lidských zdrojů. Zaměstnanci tak mohou vyjádřit své postoje a názory.

Dle výsledku výzkumu bylo zjištěno, že společnost se systému odměňování opravdu věnuje. Záleží jí na zaměstnancích, proto nabízí velké množství výhod a benefitů. Nicméně ve společnosti není moc velká spokojenost, proto zde navrhuji některé možné řešení pro zlepšení spokojenosti ve společnosti.

Z provedených analýz a z dotazníkového šetření vyplynuly možnosti zlepšení systému odměňování:

- **Znalost pracovníků se systémem odměňování a znalost skladby jejich mzdy**

Organizace tvoří 15 tarifních stupňů a v každém tarifním stupni jsou zařazené pracovní pozice. Přestup do dalšího tarifu má přesně daná kritéria a pravidla.

Na základě dotazníkového šetření (viz otázka č. 3) má představu o tom, jak se stanovuje mzda má pouze 53 % respondentů. 47 % respondentů uvedlo, že neví nebo nemá jasnou představu, jakým způsobem se stanovuje jejich mzda.

Organizaci doporučuji informovat své zaměstnance o systému odměňování a skladbě jejich mzdy.

- **Motivace zaměstnanců**

72 % respondentů motivují finanční odměny (viz otázka č. 4), zároveň 31 % respondentů je nespokojeno s jejich mzdou (viz otázka č. 2).

S tímto důvodem nespokojenosti může být spojen i následující bod.

Ve společnosti mají všichni pracovní část mzdy pevnou a část mzdy pohyblivou. Tato problematika je poměrně složitá, jak se vyjádřili zaměstnanci i v dotazníkovém šetření. Dělnické pozice mají stanovenou pevnou složku 75 % ku 25 % pohyblivé. Technickohospodářští pracovníci mají 50 % pevnou složku ku 50 % pohyblivé. Manažeři mají 30 % pevnou složku ku 70 % pohyblivé složky. Všechny pracovní pozice nejsou schopni zcela ovlivnit výsledky společnosti např. THP pracovníci.

Doporučuji společnosti zjistit důvod, proč 31 % zaměstnanců je nespokojeno se mzdou a zda nespokojenost zaměstnanců nepramení i z nepochopení rozdělení jejich mzdy.

- **Náplň práce**

Na základě šetření bylo zjištěno, že 60 % respondentů zná náplň svojí práce. 40 % respondentů neví nebo nemá zcela jasnou představu a náplni své práce (viz otázka č. 7).

Doporučuji společnosti prohloubit znalost zaměstnanců o náplni jejich práce. Pokud nějaký zaměstnanec tápe ve svých pracovních povinnostech, snižuje to jeho efektivitu.

- **Spokojenost zaměstnanců ve společnosti**

Ve společnosti je nespokojeno 52 % zaměstnanců (viz otázka č. 2).

To, že nejsou zaměstnanci spokojeni v zaměstnání ukazují i odpovědi na otázku, zda by respondenti doporučili svého zaměstnavatele rodině přátelům, známým jako dobrého zaměstnavatele. Společnost by rozhodně doporučilo jen 9 % respondentů a spíše by ji doporučilo 32 % respondentů (viz otázka č. 10).

Spokojenost zaměstnanců je klíčová pro organizaci, odvíjí se od ní celá společnost. Spokojený zaměstnanec je výkonnější v práci. Pokud je výkonnější v práci, celá společnost bude mít lepší ekonomické výsledky, např. navýšení obrátu nebo snížení množství reklamací. Spokojenost zaměstnanců zlepší celou ekonomiku společnosti.

Hlavní důvod nespokojenosti zaměstnanců by mohly být pracovní podmínky, jak uvádí v dotazníkovém šetření 35 % respondentů (viz otázka č. 2).

Doporučuji společnosti hlouběji zanalyzovat, kvůli kterým pracovním podmínkám nejsou zaměstnanci spokojeni. Zjistit konkrétní nedostatky a v případě možnosti řešit tento problém.

Dalším důvodem nespokojenosti je kariérní růst. 20 % respondentů by uvítalo kariérní růst. Doporučuji společnosti najít možnosti kariérního růstu, které by vedly ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

- **Vztahy s nadřízenými**

8 % respondentů uvedlo, že je nespokojeno se svým nadřízeným (viz otázka č. 2). S tím souvisela i otázka č. 9, kde Výsledkem dotazníkového šetření bylo, že 65 % respondentů si myslí, že jsou svým nadřízeným hodnoceni nespravedlivě. Hodnocení zaměstnanců je důležité pro jejich další rozvoj a plánování kariéry, také k nastavení jejich osobních cílů a stanovení cílů nových.

Doporučuji, aby organizace investovala do vzdělání manažerů všech linií v oblasti hodnocení pracovníků, aby byl nastaven systém pravidelného hodnocení s jednoznačně stanoveným postupem a obsahem hodnocení podle jednotlivých kategorií zaměstnanců dle pracovních pozic.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 8 % respondentů uvedlo, že je nespokojeno se vztahem se svým nadřízeným (viz otázka č. 2).

Doporučuji společnosti teambuildingovou aktivitu, kde by se prohloubil vztah mezi nadřízenými a podřízenými a také školení či workshop pro vedoucí pozice na téma vztahy na pracovišti, empatie apod.

Školení vedení pracovního týmu od společnosti GRADUA by společnost stálo pro jednoho vedoucího 12.900,- Kč bez DPH za 3 denní kurz. Školení od stejné společnosti Jak úspěšně jednat s lidmi - lepší sebepoznání a poznání druhých by pro jednoho vedoucího stálo 12.300,- Kč bez DPH za 3 denní kurz. Školení od společnosti TOPVISION Klíč k úspěšnému leadershipu by pro jednoho vedoucího stálo 9.990,- Kč bez DPH za 2 denní kurz. Školení na tato témata je nepřeberné množství a určitě by společnost měla do nich zainvestovat, aby se zlepšil vztah mezi nadřízenými a

podřízenými. Samozřejmě záleží na společnosti, které školení a od které společnosti si vybere, toto je pouze jedno z možných řešení.

- **Neinformovanost o možnostech benefitů**

Vzhledem k tomu, že společnost nabízí vysoký počet benefitů, je s nimi spokojeno pouze 47 % respondentů (viz otázka č. 5).

Doporučuji společnosti zjistit, které benefity zaměstnanci upřednostňují a případně přehodnotit systém nabízených benefitů.

Společnost se o své zaměstnance zajímá, což nám dokazuje velmi důkladně zpracovaný systém odměňování. Společnost nabízí obrovské množství benefitů. Své zaměstnance hodnotí za jejich věrnost. Pro společnost je velice důležitý výzkum a vývoj, proto také své zaměstnance velmi podporuje v prohlubování jejich znalostí.

## 7. Závěr

Odměňování zaměstnanců má za cíl sloužit ke spravedlivému ocenění za výkon zaměstnance a také ho podněcovat ještě k lepšímu výkonu. Odměňovací systém musí být spravedlivým, efektivním a měl by respektovat pracovní právní předpisy a také strategii společnosti.

Jestliže je systém odměňování pro zaměstnance spravedlivý a efektivní má tu moc pomoci získat a stabilizovat klíčové pracovníky a zároveň je dále motivovat a rozvíjet.

Pokud organizace chce udržet kvalitní pracovníky, musí je motivovat efektivním způsobem. Jedním z nejvíce efektivních nástrojů motivace je odměňování. Respektive vhodně nastavený odměňovací systém.

Odměňování v sobě zahrnuje jednak klasické finanční odměny jako je mzda a zaměstnanecké výhody, ale také sem patří pracovní prostředí, vzdělávání a rozvoj pracovníků a další. A především skrz tyto odměny může organizace upevňovat vztahy se svými pracovníky a zvyšovat tak loajalitu svých zaměstnanců. Nefinanční odměny obvykle působí dlouhodoběji a působí na vnitřní motivaci pracovníků.

Tato práce byla rozdělena na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části byly vymezené požadavky na systém odměňování, který by měl vycházet ze strategie podniku. Následně byla definovaná strategie odměňování, která stanovuje, co se zamýšlí v organizaci v této oblasti dělat z dlouhodobého hlediska.

Strategie odměňování by pak měla podporovat dosahování podnikatelských cílů. Důležité pro diplomovou práci byla také definice konceptu celkové odměny, který nabídl ucelený přístup a zahrnoval všechny typy odměn.

Poslední část se zaměřovala na motivační teorie a na vztah odměňování a motivace, a to z toho důvodu, že jedním ze základních předpokladů pro úspěšné zavedení systému odměňování je správné pochopení stimulačních účinků systému odměňování a rozpoznání motivačního profilu zaměstnanců.

V praktické části byla představena krátce společnost 5M s. r. o., ve které byla provedena analýza systému odměňování. Po této části byla provedena analýza současného systému odměňování zaměstnanců, včetně jednotlivých složek mezd, a i dalších složek odměňování.

Aby bylo možné zodpovědět výzkumné otázky, byla provedena analýza dokumentů a také dotazníkové šetření, které bylo provedené v celé společnosti.

Hlavní cíl této práce bylo stanovení návrhů na zlepšení pro současný odměňovací systém a navržení případných změn, které by měly vliv na zvýšení motivace zaměstnanců.

První dílčí cíl bylo provedení analýzy současného systému odměňování a zjištění jeho nedostatků, a i silných stránek odměňování, které by bylo vhodné zachovat nebo dokonce i posílit.

Druhý dílčí cíl spočívá ve zjištění spokojenosti zaměstnanců společnosti 5M s. r. o. se současným systémem odměňování, pracovními podmínkami a možnostmi rozvoje i vzdělání.

Společnost hodnotím na dobré úrovni. Systém odměňování mají propracovaný, nicméně měla by se zaměřit na zpětnou vazbu svých zaměstnanců, zda je systém dost efektivní. V systému odměňování je brán velký zřetel na výzkum a vývoj zaměstnanců, který je náležitě odměněn. Návrhy a doporučení, které v diplomové práci uvádím by mohly společnost zlepšit systémem odměňování a tím i zajistit vyšší efektivitu zaměstnanců.

## **8. Summary**

Remuneration of employees aims to serve a fair reward for employee performance and also to encourage him to perform even better. The remuneration system must be fair, effective and should respect labor law as well as the company's strategy.

Remuneration includes both classic financial rewards such as wages and employee benefits, but also includes the working environment, training and development of employees and more. And above all, through these rewards, the organization can strengthen relationships with its employees and thus increase the loyalty of its employees. Non-financial rewards usually have a longer-term effect and affect the internal motivation of employees.

This work was divided into a theoretical part and a practical part. The theoretical part defined the requirements for the remuneration system, which should be based on the company's strategy. Subsequently, a remuneration strategy was defined, which sets out what the organization intends to do in this area in the long term.

In the practical part, the company 5M s.r.o. was briefly introduced, in which an analysis of the remuneration system was performed. After this part, an analysis of the current system of employee remuneration was performed, including individual components of wages, as well as other components of remuneration.

**Keywords:** remuneration, motivation, strategy, benefits, evaluation, employees

## 9. Přehled literatury

- ARMSTRONG, M. (2007). Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada.
- ARMSTRONG, M. (2009). Odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing.
- BEDRNOVÁ, E; NOVÝ, I. (2002). Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press.
- BĚLOHLÁVEK, F. (2000). Jak řídit a vést lidi. 1. vyd. Praha: Computer Press.
- DISMAN, M. (1993). Jak se vyrábí sociologická znalost. Praha: Univerzita Karlova.
- DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L. a IVANCEVICH, J. M. (1997) : Management, 1. vyd. Praha Grada Publishing
- HAI-MING CHEN; YI-HUA HSIEH. (2006). Key Trends of the Total Reward System in the 21st Century. Compensation and Benefits Review. vol. 38, Iss. 6, November. ISSN 08863687.
- HENDL, J. (2005). Kvalitativní výzkum. Praha. Portál.
- HORALÍKOVÁ, M. (1999). *Personální řízení* (3. vydání). Praha: Credit.
- HORVÁTHOVÁ, P.; ČOPIKOVÁ, A. (2007) . Systémy odměňování v organizacích. Ostrava: Vysoká škola báňská. Technická univerzita.
- HRONÍK, F. (2006) Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: GradaPublishing,
- KLIE, S. Cash is king. Canadian HR Reporter. 2009, vol. 22, Iss 3, February. ISSN 0838228X.
- KOČIANOVÁ, R., 2010. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, Psyché (Grada).
- KOUBEK, J. (2007). Personální práce v malých podnicích. 2.vyd. Praha: Grada Publishing.
- KOUBEK, J. (2007). Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: Management Press.
- MIOVSKÝ, M. (2006). Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu. Praha: Grada Publishing.



NIERMEYER, R; SEYFFERT, M. (2005) Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. Přel. P. Kunst. 1. vyd. Praha: Grada.

PILAŘOVÁ, I. (2008). Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha: Grada.

PROVAZNÍK, V; KOMÁRKOVÁ, R. (1996). Motivace pracovního jednání. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.

RONZA, P. Nonprofit Compensation: To Pay or not to Pay?. Nonprofit World. 2009, vol. 27, Iss. 5, September. ISSN 87557614.

RYNES, S. L; GERHART, B; MINETTE, K. A. The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. Human Resource Management. 2004, vol. 43, Iss. 4, December. ISSN 00904848.

ŠUBRT, B. (2014). Obsluha mzdy a platu. Olomouc: Anag

WÖHE, G; KISLINGEROVÁ, E. (2007). Úvod do podnikového hospodářství. Přel. Z. Maňasová, 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck.

WRIGHT, P. M; NOE, R. A. (1996). Management of organizations. 1. vyd. Boston: Irwin.

### **Internetové zdroje**

CHVÁTAL, D. Zaměstnanecké výhody umí výrazně motivovat. Měsíc.cz [online]. 2007 [cit. 2019-12-12]. Dostupné na WWW: <http://www.mesec.cz/clanky/zamestnanecke-vyhody-umi-vyznamne-motivovat/>.

Ministerstvo práce a sociálních věcí [online], [cit. 2019-12-14]. Dostupné na WWW: <http://www.mpsv.cz/cs/6>.

PROVAZNÍKOVÁ, M., ČERNÁ A., Pracovní prostředí po pandemii: jak predefinovat HR a připravit se na nové trendy? [online]. 2020 [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: <https://www.dreport.cz/blog/pracovni-prostredi-po-pandemii-jak-predefinovat-hr-a-pripravit-se-na-nove-trendy/>

ROGEROVÁ, Diana Rádl. Trendy v oblasti lidského kapitálu 2020 v ČR i ve světě [online]. 2020 [cit. 2021-03-11]. Dostupné z:

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/human-capital/hctrends\\_2020\\_cz.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/human-capital/hctrends_2020_cz.pdf)

Klíč k úspěšnému leadershipu [online]. [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: <https://www.topvision.cz/nabidka/soft-skills/klic-k-uspesnemu-leadershipu>

GRADUA [online]. [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence.html>

### **Legislativní zdroje**

ZÁKONÍK PRÁCE: zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21.dubna 2006. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 978-80-87974-02-5.

ZÁKON O KOLEKTIVNÍM VYJEDNÁVÁNÍ: Zákon č. 2/1991 Sb. ze dne 4.prosince 1990o kolektivním vyjednávání

### **Zdroje od společnosti**

Mzdový řád 5M s.r.o.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků 5M s.r.o.

## 10. Seznam grafů

Graf 1- Spokojenost zaměstnanců, zdroj: vlastní .....	44
Graf 2 - Důvody nespokojenosti zaměstnanců, zdroj: vlastní .....	45
Graf 3- Znalost zaměstnanců o stanovení jejich mzdy, zdroj: vlastní .....	46
Graf 4- Co zaměstnanec ovlivňuje, zdroj: vlastní.....	46
Graf 5- Spokojenost s benefity, zdroj: vlastní .....	47
Graf 6-Ovlivnění pracovního výkonu mzdou, zdroj: vlastní .....	47
Graf 7-Znalost náplně práce a cílů, zdroj: vlastní.....	48
Graf 8-Jste hodnocení svým nadřízeným?, zdroj: vlastní.....	49
Graf 9-Hodnotí vás nadřízený spravedlivé?, zdroj: vlastní .....	49
Graf 10-Doporučení společnosti zaměstnanci známým, zdroj: vlastní .....	50
Graf 12-Podíl THP pracovníků a pracovníků výroby, zdroj: vlastní.....	51
Graf 13-Struktura vzdělanosti, zdroj: vlastní.....	51
Graf 14- Počet let zaměstnanců u společnosti, zdroj: vlastní .....	52
Graf 15- Věková kategorie zaměstnanců, zdroj: vlastní.....	53

## 11. Seznam obrázků

Obrázek 1- Závislost mezi silou motivace a úrovní výkonu – obrácená U-křivka, zdroj: Bedrnová, Nový, 2002 .....	21
--	----

## 12. Přílohy

Příloha č. 1 – Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Dobrý den,

moje jméno je Iveta Šoporová a jsem studentkou 2. ročníku Ekonomické fakulty na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích v oboru Řízení a ekonomika podniku.

Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který bude sloužit pro vytvoření mé diplomové práce. Diplomová práce se zabývá hodnocením a odměňováním zaměstnanců ve vybrané organizaci. Na základě Vašich odpovědí vyhodnotím Vaši spokojenost se systémem hodnocení a odměňování a následně navrhnou možné změny, které povedou ke zlepšení spokojenosti. Tento dotazník je anonymní a slouží výhradně pro účely mé diplomové práce. Dotazník Vám zabere maximálně 5 minut.

Předem mockrát děkuji za vyplnění

Bc. Iveta Šoporová

POKYNY K VYPLNĚNÍ:

U každé otázky označte pouze JEDNU odpověď. Odpověď, která Vám nejvíce vyhovuje, ZAKROUŽKUJTE.

1. Jste spokojen/a ve společnosti?
  - a. Rozhodně ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Rozhodně ne
2. Pokud nejste spokojen, z jakého důvodu?
  - a. Mzdové ohodnocení
  - b. Pracovní podmínky
  - c. Zajímavost práce
  - d. Vztahy v kolektivu
  - e. Přímý nadřízený
  - f. Kariéerní růst
  - g. Jiné

3. Víte, jakým způsobem se stanovuje Vaše mzda?
  - a. Rozhodně ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Rozhodně ne
4. Motivují Vás spíše finanční nebo nefinanční odměny?
  - a. Finanční odměny
  - b. Nefinanční odměny
5. Jste spokojen/a s benefity poskytované společností?
  - a. Rozhodně ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Rozhodně ne
6. Ovlivňuje výše Vaší mzdy Váš pracovní výkon?
  - a. Rozhodně ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Rozhodně ne
7. Víte, co se od Vás v zaměstnání očekává, máte jasně stanovené úkoly a cíle?
  - a. Rozhodně ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Rozhodně ne
8. Jste ve společnosti hodnocen/a Vaším nadřízeným?
  - a. Rozhodně ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Rozhodně ne
9. Myslíte si, že jste hodnocen/a spravedlivě Vaším nadřízeným?
  - a. Rozhodně ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Rozhodně ne

10. Doporučil/a byste společnost Vaším známým jako dobrého zaměstnavatele?
- Rozhodně ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Rozhodně ne
11. Jaká je Vaše pracovní pozice?
- THP (administrativa, mistr apod.)
  - Pracovník výroby
12. Jaké je Vaše pohlaví?
- Muž
  - Žena
13. Jaké máte vzdělání?
- Nedokončené základní vzdělání
  - Základní vzdělání
  - Vyučen v oboru
  - Střední všeobecné vzdělání
  - Střední odborné vzdělání
  - Bakalářské vzdělání
  - Magisterské vzdělání
  - Doktorandské vzdělání
14. Jak dlouho jste u společnosti zaměstnán?
- Do 1 roku
  - 1 – 4 roky
  - 5 – 8 let
  - 9 – 12 let
  - 13 – 16 let
  - nad 17 let
15. Kolik Vám je let?
- Do 20 let
  - 21 – 30 let
  - 31 – 40 let
  - 41 – 50 let
  - 51 – 60 let
  - Nad 60 let