



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra Aplikované ekonomie a ekonomiky

Bakalářská práce

Motivační systém a odměňování ve vybraném podnikatelském subjektu v ČR

Vypracovala: Veronika Pauknerová

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

České Budějovice 2022

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Veronika PAUKNEROVÁ
Osobní číslo: E19799
Studijní program: B0413A050023 Ekonomika a management
Téma práce: Motivační systém a odměňování ve vybraném podnikatelském subjektu v ČR
Zadávající katedra: Katedra aplikované ekonomie a ekonomiky

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem práce je zhodnocení motivačního systému a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku a navržení konkrétních doporučení pro zlepšení současného stavu.

Osnova:

1. Motivace zaměstnanců a spokojenost zaměstnanců
2. Odměňování zaměstnanců
3. Charakteristika vybraného podniku
4. Analýza motivace a spokojenosti zaměstnanců
5. Posouzení aplikovaného systému odměňování
6. Navržení doporučení pro zlepšení současného systému motivace se zaměřením na odměňování

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

Seznam doporučené literatury:

Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada.
Banfield, P., & Kay, R. (2008). *Introduction to Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice.
Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Management Press.
Šubrt, B. (2018). *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný údělek, srážky ze mzdy a další*. Olomouc: ANAG.
Tomší, I. (2008). *Mzdy a mzdové systémy*. Praha: ASPI.

Datum zadání bakalářské práce: 9. února 2022
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2022



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

LS.



prof. Ing. Eva Kislingerová, CSc.
vedoucí katedry

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

V Českých Budějovicích dne 3.4.2022

.....

Veronika Pauknerová

Poděkování

Děkuji vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Tomáši Volkovi, Ph.D. za odborné konzultace a cenné rady, které mi pomohly k dokončení této práce.

Mé díky patří také vedení společnosti, která je v práci uvedena pod fiktivním názvem ABC s.r.o., i všem zaměstnancům této firmy, a to především za podporu, poskytnutí veškerých potřebných informací a součinnost, která vedla k úspěšnému dokončení této práce.

OBSAH

1. Úvod	3
2. Literární řešerše	4
2.1. Motivace obecně	4
2.1.1. Pojem motivace	4
2.1.2. Zdroje motivace	4
2.2. Motivace v pracovním prostředí	6
2.2.1. Teorie pracovní motivace	6
2.2.2. Druhy motivace a motivačních faktorů	9
2.2.3. Motivační systém	10
2.2.4. Spokojenost s prací a výkon	11
2.3. Odměňování	12
2.3.1. Trh práce jako faktor ovlivňující výši peněžní odměny	12
2.3.2. Systém odměňování	12
2.3.3. Peněžité složky odměňování	13
2.3.4. Mzdové formy	15
2.3.5. Minimální mzda	18
2.3.6. Zaručená mzda	18
2.3.7. Průměrná mzda a medián mezd	18
2.4. Zaměstnanecké benefity	19
2.4.1. Význam zaměstnaneckých benefitů	19
2.4.2. Způsoby poskytování zaměstnaneckých benefitů	20
2.4.3. Daňové dopady a odvody pojistného u zaměstnaneckých benefitů	21
2.4.4. Nejvíce využívané zaměstnanecké benefity současnosti	22
3. Cíl a metodika	29
3.1. Cíl	29
3.2. Metodika	29
3.2.1. Teoretická část	29
3.2.2. Praktická část	29
4. Praktická část	31
4.1. Představení společnosti	31
4.1.1. Historie společnosti	31
4.1.2. Cíle a strategie společnosti	31
4.1.3. Firemní hodnoty	32

4.2.	Organizační struktura společnosti	34
4.2.1.	Počty zaměstnanců	35
4.3.	Systém odměňování ve společnosti.....	37
4.3.1.	Mzda a další peněžité odměny	38
4.3.2.	Nepeněžité odměny	40
4.3.3.	Další nepeněžní výhody.....	42
4.4.	Výzkumné šetření.....	42
4.4.1.	Dotazníky spokojenosti zaměstnanců	42
4.4.2.	Výstupy z dotazníků spokojenosti zaměstnanců.....	43
4.4.3.	Prezentace výsledků a rozhovor s vedením společnosti.....	56
4.5.	Návrhy opatření ke zlepšení současné situace ve firmě	56
4.5.1.	Zavedení systému Cafeteria.....	56
4.5.2.	Optimalizace věrnostního volna.....	57
4.5.3.	Jasně definované odpovědnosti a kompetence pracovníků	58
5.	Závěr.....	59

1. Úvod

Problematika odměňování a motivace pracovníků se řadí mezi široké spektrum personálních činností, které musí podnik správně a efektivně podchytit, aby dosáhl dlouhodobé prosperity a úspěchu na konkurenčním trhu.

V dnešní době nebývale nízké nezaměstnanosti a vysoké poptávky po pracovní síle, získávají pracovníci možnost si svého zaměstnavatele pečlivě a rozvážně vybírat. Firmy dnes zaznamenávají hlavně enormní nedostatky kvalifikovaných dělníků a dalších výrobních pozic. Nestačí pouze, aby firma uspěla na poli náboru nových pracovníků. Důležité je, aby si podnik dokázal své zaměstnance udržet.

Některé průzkumy ukazují, že zástupci mladé generace dnes vydrží na jedné pozici v průměru pouhé 3 roky. Důvody odchodů bývají různé. Jádrem většiny z nich však bývá nespokojenost zaměstnanců způsobená nedostatkem zájmu o jejich osobu a motivaci ze strany zaměstnavatelů. Pokud tedy management firmy usiluje o to, aby z jeho podniku neodcházeli kvalitní a kvalifikovaní zaměstnanci, měl by neustále nalézat nové a neotřelé cesty k tomu, jak je správně motivovat a spravedlivě odměňovat. Každý kvalitní manažer by měl znát potřeby svých podřízených a vědět o všech problémech, které lidé v jeho týmu řeší. Manažerům firmy by neměla chybět proaktivita, s níž se k vyvstalým problémům staví. Liniový manažeři by měli dávat podněty nejvyššímu vedení k tomu, aby mohlo provádět žádané změny a systematicky tak vylepšovat motivační systém a způsoby odměňování ve firmě.

Existuje celá řada více či méně osvědčených motivačních nástrojů a technik. Určitě je však nelze všechny použít v jakémkoliv podniku, ani k motivaci kteréhokoliv zaměstnance. V tomto směru je důležité uvědomit si, že každý člověk má jiné potřeby, přání, zájmy a postoje. A proto je potřeba přistupovat ke svým zaměstnancům a podřízeným individuálně.

Cílem této práce je zhodnotit motivační systém a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku a navrhnout konkrétní doporučení a kroky, které by vedly ke zlepšení současné situace. Realizace doporučených kroků by mohla přispět k vyšší spokojenosti zaměstnanců, zvýšení jejich výkonnosti a vylepšení jejich vztahu k firmě i jejímu vedení. Díky tomu by se firmě mohlo podařit udržet kvalitní zaměstnance v podniku a v dlouhodobém horizontu dosáhnout vyšší prosperity.

2. Literární rešerše

2.1. Motivace obecně

2.1.1. Pojem motivace

Pojem motivace je odvozen od latinského slova movere, který v překladu znamená pohyb. Slovo motiv lze tedy chápat jako pohnutku k tomu něco udělat. Motiv lze vnímat jako důvod k pohnutí se kupředu. Na motivaci samotnou je pak možno pohlížet jako na sílu, která aktivuje a udržuje chování a ovlivňuje jedince k tomu, aby jednal určitým způsobem. Jedinec je motivován v případě, že jej určitý způsob chování dovede k dosažení konkrétního cíle a tím také k uspokojení vlastních potřeb a přání. (Armstrong, 2015)

Milkovich (1998) popisuje motivaci jako hnací sílu, jež pohání, udržuje a usměrňuje chování člověka. Motivace vychází z vnímaného vztahu mezi chováním a vidiny možného naplnění potřeb a přání jedince.

Motivace vychází z nutnosti pochopit lidi a jejich zdroje motivace. Ten, kdo od lidí potřebuje něco získat, aniž by k tomu použil násilí, musí přestat myslet na sebe a naučit se ostatní motivovat k tomu, aby sami chtěli to, co se po nich žádá. „*Motivovat znamená nejen brát, ale také dávat.*“ (Plamínek, 2010, s. 11)

Motivaci lze vnímat ze dvou úhlů pohledu. Plní-li jedinec úlohu pod vlivem vnějších podnětů, jedná se tzv. stimuly. V tomto případě motivaci nazýváme stimulací. V případě, že jedinec úlohu plní na základě vnitřních podnětů, jedná se o již zmiňovaný motiv. Vnitřní motivace bývá výrazně silnější než stimulace. Důvodem je fakt, že vykonává-li jedinec úlohu na základě vnitřních podnětů, vykonává ji proto, že jej baví a že ji považuje za významnou a důležitou. Pokud se správně trefíme do motivů člověka, bude pro nás mnohem snazší jej efektivně motivovat. (Plamínek, 2010)

Nakonečný (1996) popisuje motivaci jako intrapsychický proces, jehož zdroj vychází z vnitřní a vnější situace jedince.

2.1.2. Zdroje motivace

Motivace jedince vychází z rozličných zdrojů, které lze rozdělit na vnitřní a vnější. Vnější motivy lze konkrétněji chápat jako stimuly a incentivy. Vnitřní motivace pak vychází

z potřeb jedince a dále také ze získaných hodnot, zájmů, návyků, postojů či ideálů. (Horváthová, Bláha & Čopíková, 2016)

Potřeby

Potřeby se dle Nakonečného (1996) projevují v touhách, přáních a ve vůli.

Potřebu lze chápat jako pocíťovaný nedostatek něčeho. Existuje celá pestrá škála lidských potřeb. Od základních fyziologických potřeb, mezi něž řadíme potřeby jídla, pití či bydlení, až po vyšší potřeby, které jsou u jednotlivců specifické a závislé na různých zájmech jednotlivých lidí. Výrazem potřeb jsou lidská přání, která naznačují, jakým způsobem chtějí lidé své potřeby uspokojit. (Světlík, 2018)

Dle Armstronga (2009) jsou lidé nejlépe motivováni v případě, že jejich práce uspokojuje tyto tři potřeby: sociální, psychologické a ekonomické.

Dle Horváthové, Bláhy & Čopíkové (2016) s potřebami úzce souvisí tzv. výkonová motivace. Ta je spojena jednak s potřebou dosáhnout úspěchu a zároveň také s potřebou vyhnout se neúspěchu.

Hodnoty

Hodnoty lze definovat jako základní postoje jedince ke všem oblastem života. Jedná se o životní postoje člověka, které se neustále promítají do veškerých jeho aktivit, myšlenek i pocitů. Hodnoty vypovídají o tom, čeho si konkrétní jedinec nejvíce váží a co ho nejsilněji motivuje k dosahování cílů. Konkrétní hodnoty jsou pro různé lidi odlišné. Co je důležité pro jednoho člověka, může být pro jiného naprosto bezvýznamné. (Horváthová, Bláha & Čopíková, 2016)

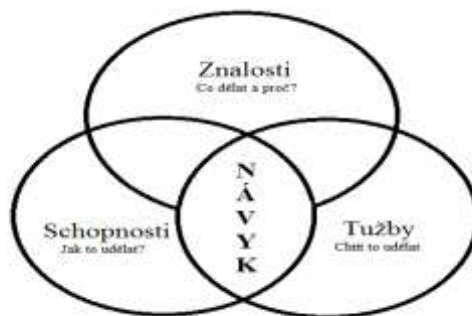
Zájmy

Na rozdíl od potřeb se zájmy dle Nakonečného (1996) projevují v zaměřenosti pozornosti, myšlenek a úmyslů. Autor tvrdí, že zájem je spojen s jakousi snahou lépe se seznámit s předmětem a hlouběji do něj proniknout. Jedinec se zabývá tím, co jej bezprostředně zajímá.

Návyky

Návyk lze chápat jako ustálený a neustále se opakující způsob jednání lidí v konkrétních situacích. Tyto zdroje motivace jsou výsledkem výchovy a sebevýchovy. Návyk si lze představit také jako průnik znalostí, schopností a tužeb, kdy znalost znamená vědět, co dělat a proč to dělat, mít schopnost znamená umět to udělat a tužby jsou motivací chtít to udělat. K vytvoření návyku je tedy potřeba spojit všechny tyto tři složky. (Covey, 2011).

Obrázek 1: Tři složky návyku



Zdroj: Covey, (2011), vlastní zpracování

Ideály

Lidé jsou motivovaní chovat se v souladu s vlastními ideály. Každý jedinec má tendenci chovat se podle toho, jaké ideály jsou pro něj vlastní a významné. (Arnold & Randall, 2010)

2.2. Motivace v pracovním prostředí

„Motivovat pracovníky předpokládá pochopit nejen okolnosti, které k jejich motivaci přispívají, ale i ty, které jí brání. Tyto okolnosti bývají souhrnně označovány jako motivační faktory. Jejich společným znakem je, že uspokojují lidské potřeby, nebo v jejich uspokojování brání.“ (Urban, 2017, s. 12)

2.2.1. Teorie pracovní motivace

Přibližně v polovině 20. století se začaly prosazovat tzv. teorie potřeb, s nimiž přišli představitelé behaviorálních věd. Cílem těchto potřeb je identifikovat faktory, které jsou vázány na motivaci jedince. (Armstrong, 2015)

V současné praxi je uplatňována řada teorií motivace pracovníků. Důvodem rozvoje těchto metod jsou hlavně změny v požadavcích na schopnosti, dovednosti i osobní postoje pracovníků, které v posledních letech prudce narůstají. (Veber, 2009).

Některé z těchto teorií je možno převést do pracovní praxe a vyvodit z nich modely pracovní motivace. (Urban, 2017)

V následujícím textu budou představeny a podrobněji vysvětleny dvě známé teorie motivace: Maslowova pyramida potřeb a Herzbergův dvoufaktorový model

Maslowova pyramida potřeb

Pravděpodobně nejproslulejší teorií je Maslowova hierarchie potřeb. Dle Maslowovy teorie existuje 5 hlavních potřeb, které jsou společné pro všechny lidi. Tyto potřeby jsou hierarchicky uspořádány od základních fyziologických potřeb až po nejvyšší potřeby seberealizace. Jakmile se jedinci podaří uspokojit potřebu na nižší úrovni, může se posunout po pomyslné pyramidě o stupínek výše. Pozornost jedince se začne soustředit na uspokojení vyšší potřeby a stejným způsobem pak může stoupat až k potřebě nejvyšší. Nejvyšší potřebu seberealizace není možné nikdy uspokojit, jelikož rozměr seberealizace jedince může neustále narůstat. Ačkoliv je Maslowova hierarchie potřeb stále populární, je často kritizována. Důvodem kritiky je fakt, že různí lidé mohou mít různé priority. Proto se předpoklad stejných potřeb u všech lidí dá považovat za neplatný. (Armstrong, 2015)

Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Urban, (2017), vlastní zpracování

Urban (2017) přiřazuje ke každé z původních potřeb pyramidy Abrahama Maslowa potřeby vztahující se k práci. Všechny tyto potřeby popisuje obrázek níže. Základní potřebu naplňuje mzda za práci, která pomůže jedinci přežít, tedy uspokojit základní fyziologické potřeby. Potřebu jistoty naplní bezpečné a příjemné pracovní podmínky a jistota práce. Je-li tato potřeba uspokojená, očekává jedinec příjemnou atmosféru na pracovišti a sociální kontakty, které zaměstnání poskytuje. Jsou-li uspokojeny první tři potřeby, přichází

na řadu potřeba uznání, ocenění, prestiže a pozornosti od ostatních kolegů. Pokud jsou uspokojeny všechny 4 stupně uvedených potřeb, zbývá už jen ta nevyšší, potřeba seberealizace. Pod potřebou seberealizace s ohledem na pracovní kariéru si lze představit potřebu rozvíjet a uplatňovat vlastní schopnosti, získávat nové zkušenosti, řešit problémy, či být kreativní při práci. Hierarchicky nejvyšší potřeba seberealizace nemůže být na rozdíl od těch nižších nikdy naplněna. Naopak může uspokojováním nabývat na síle.

Obrázek 3: Přepřacovaný hierarchický model pracovní motivace A. Maslowa



Zdroj: Urban, (2017), vlastní zpracování

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Tento model vznikl na základě zkoumání jeho autora, amerického psychologa, Fredericka Herzberga. Ten zkoumal zdroje spokojenosti a nespokojenosti s prací u účetních a techniků, kteří byli dotazováni na pocity v souvislosti s jejich prací. Na základě svého zkoumání dospěl Herzberg k závěru, že existují dvě skupiny faktorů, které pocity spokojenosti a nespokojenosti zaměstnanců ovlivňují. Nazval je: motivační a hygienické faktory. (Armstrong, 2015)

Motivační faktory vedou zaměstnance k tomu, aby pracovali s větším zájmem a nasazením. Lze mezi ně zařadit například: finanční odměny ve formě bonusu, či prémie, pracovní náplň představující pro daného jedince výzvu, možnost kariérního růstu, vyšší rozhodovací pravomoci pracovníka, uplatnění schopností jedince, možnost získat v práci nové znalosti a dovednosti, ale také možnost práce v inspirujícím společenském prostředí a s tím spojeným společenským postavením.

Hygienické faktory, na rozdíl od první skupiny, žádný motivační účinek nemají. Pokud však ve firmě scházejí, může jejich absence pracovníky demotivovat. Mezi tyto faktory lze zařadit základní mzdu na srovnatelné úrovni se mzdou běžně vyplácenou na obdobné pozici, zaměstnanecké výhody, pracovní jistoty, vztahy na pracovišti a pracovní prostředí,

informovanost zaměstnanců, rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. (Urban, 2017)

Závěrem k této teorii lze říct, že chce-li zaměstnavatel úspěšně motivovat své pracovníky, měl by porozumět rozdílům mezi pojmy motivace, spokojenost a nespokojenost. Motivační faktory zvyšují spokojenost. Naopak absence hygienických faktorů vede k nespokojenosti zaměstnanců, ačkoliv samy o sobě nemají z dlouhodobého hlediska žádný vliv na motivaci pracovníků. Pokud organizace chce mít výkonné a spokojené zaměstnance, musí se zaměřit hlavně na motivační faktory a zajistit, aby byli pracovníci ve své práci úspěšní. Při správně nastaveném systému odměňování dosáhne firma nejprve vyšší výkonnosti a úspěšnosti zaměstnanců. V návaznosti na tento fakt lze předpokládat, že si pracovníci této firmy následně vydělají více peněz a současně přinesou svému zaměstnavateli větší a dlouhodobější prosperitu. (Urban, 2017)

2.2.2. Druhy motivace a motivačních faktorů

Vnitřní a vnější motivační faktory

„Je nutno rozlišovat motivace, resp. motivy a vnější motivující podněty, které jsou někdy také označovány jako incentivy. Podněty se stávají incentivy jen v určitém vztahu ke stávajícím motivacím, resp. motivům: nápoj je incentivou jen pro žíznícího.“ (Nakonečný, 1996, s. 17)

V rámci rozdělení motivace na vnitřní a vnější je na ni pohlíženo spíše jako na proces. Mezi vnitřní faktory motivace, s ohledem na pracovní motivaci, se řadí ty, které přímo souvisejí s prací. V tomto případě se jedná o potřeby, které si lidé uspokojují během výkonu své práce. Vnější motivační faktory pak představují to, co lidé za výkon své práce získají. (Urban, 2017)

Tabulka 1: Příklady vnitřních a vnějších faktorů motivace

Faktory vnitřní motivace	Faktory vnější motivace
Samostatnost	Finanční odměna
Rozvíjení a získávání nových schopností	Zvýšená naděje na povýšení
Viditelné výsledky	Pochvala a uznání
Širší společenský smysl práce	Osobní či odborná prestiž

Zdroj: Urban, (2017), vlastní zpracování

Hmotné a nehmotné motivační faktory

Jak vyplývá z popisu Maslowovy pyramidy potřeb a rozdělení vnitřních a vnějších faktorů motivace, pro zaměstnance jsou velmi důležité nehmotné motivační faktory. Ty v sobě zahrnují jak motivátory vnitřní, tak i část těch vnějších. Tyto faktory uspokojují u zaměstnanců potřeby, které nelze uspokojit penězi. Příkladem nehmotných motivačních faktorů může například potřeba považovat sám sebe za schopného a úspěšného, vidět za sebou v práci viditelné výsledky, případně v ní vidět skutečný smysl. Mezi nehmotné faktory patří také potřeba pochvaly, uznání a prestiže. Hlavním hmotným faktorem motivace jsou samozřejmě peníze. Peníze dokážou uspokojit celou řadu lidských potřeb. Nicméně to, co je pro peníze, stejně jako pro většinu dalších hmotných motivačních faktorů, typické, je fakt, že jejich motivační účinek s rostoucím uspokojením potřeb zpravidla klesá. Tento fakt souvisí s tím, že užitečnost spotřebních statků, které může člověk výměnou za peníze získat, postupně klesá. V jisté fázi se jedinec dostane do bodu, kdy již není ochoten pro zvýšení příjmu obětovat další část volného času. (Urban, 2017)

2.2.3. Motivační systém

Tvorba motivačního systému

„Řídící pracovníci mohou motivovat zaměstnance tím, že jim vytvoří pracovní prostředí, které uspokojí jejich vnitřní potřeby a pomůže splnit organizační záměry, které přinesou prospěch všem.“ (Miskell, 1996, s. 65)

Miskell (1996) tvrdí, že je nutné, aby vedoucí pracovníci svým podřízeným naslouchali a dívali se kolem sebe. Jedině tak dovedou rozpoznat potřeby každého z nich. V návaznosti na tyto poznatky by měl zaměstnavatel vytvořit zaměstnancům prostředí, v němž se dbá na informovanost všech, konfrontují se vzájemná očekávání obou stran, vyžadují se názory, nevyslovují se hodnotící soudy, věci se dotahují do konce a je podporován profesní růst zaměstnanců. V takovém prostředí se zaměstnavatel snaží svým lidem naslouchat, porozumět a respektovat jejich názory a potřeby.

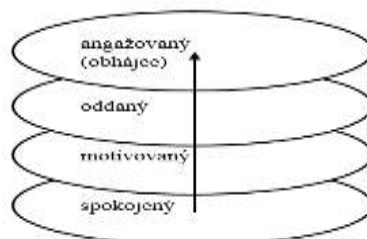
Mezi základní potřeby společné pro většinu pracovníků Miskell (1994) řadí bezpečnost, příjemné pracovní podmínky, zajímavou práci nebo zajímavý podnik, přátelské spolupracovníky, dobrého nadřízeného, možnost či vidinu povýšení, uznání, odměny a atraktivní plat.

2.2.4. Spokojenost s prací a výkon

„Spokojenost s prací ukazuje, do jaké míry jsou pracovníci celkově spokojeni či nespokojeni se svojí prací a pracovním prostředím.“ (Horváthová, Bláha & Čopíková, 2016, s. 19)

Horváthová, Bláha & Čopíková (2016) navazují na studii konzultační společnosti Mercer a jejího modelu angažovanosti pracovníků. Dle tohoto modelu výkon zaměstnance závisí na stupni jeho spokojenosti. Na nejnižším stupni jsou spokojení pracovníci, kteří dělají svou práci rádi a jsou spokojeni s pracovními podmínkami. Tito pracovníci pracují samostatně, spolehlivě a bez nutného dohledu. Nejdou však nad rámec svého úsilí. Na druhém stupni stojí motivovaní pracovníci, kteří pracují s ještě větším vynaložením energie a větší soustředěností. Snaží se však dosáhnout spíše vlastních cílů, než cílů organizace. Třetí stupeň patří oddaným pracovníkům, kteří se již silně ztotožňují s organizací i jejími hodnotami. Jsou loajální, oddaní a přesvědčení o tom, že organizace jim umožňuje dosahovat těch nejlepších výkonů. Na samém vrcholu tohoto modelu stojí angažovaní pracovníci, jinak zvaní obhájci. Ti mají osobní zájem na úspěchu organizace, jdou za hranice svých povinností a svým chováním dosahují nejvyššího stupně angažovanosti. Výkon zaměstnanců tedy závisí na tom, jak efektivně dokáže organizace identifikovat motivaci jednotlivých pracovníků a následně individuálně pracovat na jejich profesním rozvoji a zvyšování spokojenosti.

Obrázek 4: Model angažovanosti pracovníků



Zdroj: Horváthová, Bláha & Čoptíková, (2017), vlastní zpracování

Thomas (2009) poukazuje na rozdíly vnější a vnitřní motivace v jejich dopadu na pracovní výkon zaměstnance. Systém odměňování ve firmě, který je zaměřen pouze na vnější motivaci pracovníků, je nastaven tak, že výše mzdy je závislá na dodržování předpisů a plnění předepsaných ukazatelů, které jsou na výši mzdy vázané a lze je snadno ověřit. V tomto případě však lze předpokládat, že zaměstnanci budou vykonávat svou práci jen tak dobře, aby dodrželi to, co je předepsáno. Nicméně hrozí, že budou zanedbávat vše, co není měřeno, a budou se snažit systém obcházet. Dokáže-li však organizace

přesvědčit své zaměstnance o tom, že je jejich práce účelná, významná či zábavná a vzbudí-li v nich závazek k pracovnímu úkolu samotnému, jedná se o motivaci vnitřní. V případě, že pracovníci dělají svou práci rádi, lze předpokládat, že jejich výkon bude vyšší. Vnitřně motivovaní zaměstnanci dělají svou práci, jak nejlépe umí i v případě, „že se nikdo nedívá“.

2.3. Odměňování

2.3.1. Trh práce jako faktor ovlivňující výši peněžní odměny

V souvislosti s odměňováním pracovníků je nutno brát v potaz důležitý faktor zvaný trh práce. Trh práce je tvořen kupci (zaměstnavateli) a prodejci (pracovníky). Cenu práce na tomto trhu určují mzdové či platové sazby, které rozhodují o přilákání a udržení zaměstnanců v organizaci. Konkrétní situace na trhu práce je vytvářena úsilím zaměstnavatelů a pracovníků o vytvoření zaměstnaneckého vztahu. Velké množství zaměstnavatelů, kteří usilují o omezené množství pracovníků, vyhání ceny práce nahoru. Naopak přebytek pracovních sil nad tím, co zaměstnavatelé chtějí, stlačuje ceny práce dolů. (Amstrong, 2009)

Amstrong (2009) poukazuje na existenci vnějšího a vnitřního trhu práce. Výše uvedené faktory nabídky a poptávky, ale také vliv inflačních tlaků, fungují na vnějším trhu práce. Jako vnější trh lze chápat trh lokální, regionální, celostátní, ale také mezinárodní, zasahující v každé oblasti do všech konkrétních povolání, sektorů a odvětví. Vnitřní trh práce pak existuje uvnitř každé organizace v případě, kdy firma obsazuje svá volná pracovní místa interními pracovníky. Výše peněžních odměn na vnitřním trhu práce se může mezi jednotlivými firmami výrazně lišit. Tento fakt se týká především dlouhodobější spolupráce se zaměstnanci, kteří pro firmu z hlediska odbornosti a přínosu představují vysokou vnitřní hodnotu.

2.3.2. Systém odměňování

Moderní pojetí odměňování v sobě nezahrnuje pouze peněžité složky, ale také další faktory, mezi které lze řadit například možnost či vidinu povýšení, formální uznání a zaměstnanecké benefity poskytované zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu. Jako součást odměňování lze chápat také vzdělávání poskytované organizací a řadu odměn, jež nemají hmotnou povahu. Tyto odměny souvisejí se spokojeností zaměstnance s prací, z pocitů užitečnosti a radosti, kterou mu práce přináší. Vycházejí z potřeb, zájmů a hodnot

daného pracovníka. Kromě peněžních forem je tedy systém odměňování tvořen také nepeněžními formami. Část z nich lze peněžitě vyjádřit a část není možno vyčíslit v penězích. Všechny tyto složky tvoří ucelený systém odměňování v organizaci. (Koubek, 2015)

Při rozhodování o tom, jak systém odměňování nastavit jsou podniky vystaveny celé řadě otázek. Musejí se zamyslet na tím, jak vysoké mzdy chtějí vyplácet, jaké odměny zavést, jak nastavit celý systém, tak, aby byl motivující, v jakém poměru by měla být pohyblivá složka k výši základní mzdy. Je nutné promyslet také to, jakou roli bude v systému odměňování hrát náplň práce, postavení jednotlivých pracovních pozic v organizaci i osobní schopnosti jednotlivých pracovníků. (Urban, 2017)

„Systém odměňování se skládá z peněžních odměn (pevné a pohyblivé mzdy a platy) a zaměstnaneckých výhod, které v úhrnu tvoří celkovou odměnu.“ (Armstrong, 1999, s. 593)

Veškeré podnikové strategie, politika, procesy i postupy odměňování by měly zabezpečit to, aby bylo vše, čím lidé přispívají k prosperitě organizace, uznáno a odměněno jak peněžní, tak nepeněžní formou. Lidé ve firmě by měli být odměňováni dle hodnoty, kterou tam vytvářejí. (Amstrong, 2009)

2.3.3. Peněžité složky odměňování

Peněžité složky odměňování plní celou řadu motivačních funkcí. Primárním úkolem finančního odměňování je získání a udržení kvalitních pracovníků. Odměňování pracovníků by mělo být vždy spravedlivé, nemělo by diskriminovat a mělo by být netransparentní. Je-li odměňování v podniku správně nastaveno, motivuje pracovníky k vyššímu výkonu, růstu produktivity a přispívá k vyšší konkurenceschopnosti organizace. (Urban, 2017)

Mzda

„Mzda je peněžité plnění, případně plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci v pracovním poměru.“ (§ 109, odst. 2 zákona práce)

Mzda se nejčastěji sjednává v kolektivní, pracovní nebo jiné smlouvě. Zaměstnavatel může mzdu stanovit také vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem. (Tomší, 2008)

Plnění, která se poskytují podle zvláštních předpisů v souvislosti se zaměstnáním, nejsou považovány za mzdu. Jako příklad lze uvést náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady nebo odměnu za pracovní pohotovost. Zákon nevymezuje jednotlivé složky mzdy, jako je základní mzda, příplatky, odměny apod. (Kahle & Stýblo, 1998)

Plat

„Plat je peněžité plnění poskytované zaměstnanci za práci v pracovním poměru zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní font...“ a další zaměstnavatelé uvedení v zákoníku práce. (§ 109, odst. 3 zákoníku práce)

Mzdu či plat lze chápat jako základní peněžní odměnu. Jedná se o množství peněz, které tvoří sazbu či tarif za určitou práci nebo konkrétní pracovní místo. Základní mzdu či plat lze vyjádřit jako roční, měsíční či hodinovou sazbu. V souvislosti s tímto používáme výraz „časová mzda“ nebo „časový plat“. (Amstrong, 2009)

Odměna z dohod

Odměnou z dohod rozumíme peněžité plnění poskytované za práci vykonanou na základě dohody o provedení činnosti, či dohody o provedení práce. (§ 109, odst. 5 zákoníku práce)

Zákonné příplatky

Zákoník práce stanoví zákonné příplatky, které je zaměstnavatel povinen zaměstnanci za daných podmínek a v dané výši vyplácet. Na základě kolektivní smlouvy či vnitřního předpisu dané společnosti mohou být tyto příplatky i vyšší. Nikdy však nižší, než uvádí Zákoník práce. Mezi zákonné příplatky patří: příplatek za přesčas, práci v noci, ve svátek, v sobotu a v neděli, či za práci ve ztíženém pracovním prostředí. Ve státním sektoru existuje ještě celá řada dalších příplatků, které jsou taxativně vyjmenovány v zákoníku práce. (§ 114 – §118, §124 – §133 zákoníku práce)

Dodatkové složky mzdy

Jedná se o další peněžité složky odměňování, které lze poskytnout k základní mzdě či platu. Dodatkové složky mzdy lze chápat jako další peněžité odměny, které se vztahují k pracovnímu výkonu, délce zaměstnání ve firmě, schopnostem, dovednostem, zkušenostem či přínosu konkrétního pracovníka. (Amstrong, 2009)

Dodatkové složky mzdy se zpravidla využívají k odměňování za výkon nebo zásluhy, případně za obojí. Přispívají ke zvýšení nedostatečné motivovanosti pouze základní mzdovou formou. (Koubek, 2015)

Amstrong (2009) dodatkové složky mzdy nazývá „zásluhovými odměnami“ a dělí je na následující dva druhy:

Peněžní pobídky, nebo stimuly - tento druh zásluhových odměn je určen k přímému motivování. Ukazují pracovníkům, jakou konkrétní odměnu mohou dostat, vykonají-li práci určitým způsobem. Jako příklad lze uvést systém provizních odměn pro obchodní zástupce.

Peněžní odměny - tyto odměny slouží jako motivátory nepřímé, jimiž zaměstnavatel uznává a oceňuje úspěch za něco, co se zaměstnanci povedlo, nebo co firma očekává, že by se jim mohlo podařit v budoucnu. Zde lze jako příklad uvést konkrétní pracovní úspěch pracovníka, který byl oceněn jednorázovou peněžní odměnou ke mzdě či platu.

Koubek (2015) mezi dodatkové složky mzdy řadí:

Prémie - bývají poskytovány k časové či úkolové mzdě. Existují dva druhy: periodicky se opakující premie, které jsou vázány na odvedený výkon a jednorázové premie (bonusy, mimořádné odměny)

Osobní ohodnocení – využívá se k individuálnímu odměňování pracovníků při vyšší náročnosti práce, či dlouhodobém dosahování pozoruhodných výsledků.

Podíly na výsledcích hospodaření – charakteristické pro podnikovou sféru. Pracovníci za své výkony získávají podíly na zisku, výnosu z obratu, či na výkonu. Nejčastěji je mezi pracovníky rozdělován podíl na zisku dle určitého pevného procenta, či procenta ze základní mzdy.

Odměňování zlepšovacích návrhů – tuto mzdovou formu lze odvodit buď od přírůstku zisku, či od poklesu nákladů. Může být vyplácena jednorázově nebo periodicky.

Povinné a nepovinné příplatky – povinné příplatky jsou zakotveny v zákoníku práce, na nepovinných příplatcích se organizace může dohodnout s odbory, případně je zaměstnancům dobrovolně poskytnout vnitřním předpisem. Mezi nepovinné příplatky lze zařadit například příplatky na dopravu do zaměstnání, na ubytování apod.

2.3.4. Mzdové formy

Úkolem mzdových forem je dle Koubka (2015) mzdově ocenit výsledky práce pracovníka, jeho výkon v nejširším slova smyslu, včetně jeho pracovního chování a schopností.

Organizace se vždy musí nejprve rozhodnout, zda bude své zaměstnance odměňovat za výkon, odpracovanou dobu nebo v rámci odměňování zohlední jiné ukazatele. Zároveň je potřeba určit, zda podnik naváže odměňování na individuální, skupinový nebo celopodnikový výkon. (Horváthová & Čopíková, 2007)

Mzdové formy lze rozdělit na následující skupiny:

Časová mzda

Jedná se o nejpoužívanější mzdovou formu, která je vyjádřena hodinovou, či měsíční částkou. Tato částka je vyplácena pracovníkovi za jeho práci dle odpracovaného času.

- a) Hodinová mzda je daná součinem mzdové sazby a počtem odpracovaných hodin.
- b) Časová mzda je stanovena mzdovým tarifem na kalendářní měsíc.

Mzdu je však možné stanovovat i na jiné období, například na týden, dekádu, čtvrtletí, rok atd. Taková posloupnost se v praxi často nazývá stupnice mzdových tarifů.

Výše časové mzdy se diferencuje v závislosti na složitosti, náročnosti a odpovědnosti práce. (Tomší, 2008)

Mezi výhody časové lze zařadit jednoduchost, administrativní nenáročnost a srozumitelnost pro zaměstnance. Nevýhodou této mzdové formy může být fakt, že nenutí zaměstnance ke zvyšování výkonu a produktivity práce. Navíc umožňuje líným pracovníkům přiživovat se na výkonnějších kolezích a parazitovat na organizaci. (Horváthová & Čopíková, 2007)

Úkolová mzda

Tato forma je nejčastěji využívána pro odměňování dělnické práce. Pracovník dostává zapláceno za každou jednotku práce, kterou odvede, konkrétní částkou. Mzda zaměstnance je tedy placena násobkem jednotek práce, které odvede a konkrétní sazby za jednotku práce. (Koubek, 2015)

Tento typ mzdové formy je v praxi poskytován za splnění určitého úkolu. Vyjadřuje se dobou (v hodinách, minutách, vteřinách) určenou k provedení konkrétních prací či počtem jednotek množství (ks) nebo provedením konkrétních normovaných prací na jednotce množství. Poslední uvedený typ úkolové mzdy se v praxi nazývá „mzda za kusy“.

Mzda za kusy se vypočítá jako součin úkolové sazby a počtu jednotek množství. (Tomší, 2008)

Úkolová mzda vede zaměstnance k vyšším výkonům, přináší jim lepší výdělky a zaměstnavatel není nucen na své podřízené tolik dohlížet. Nevýhoda této mzdové formy však tví ve skutečnost, že vyšší míra produkce může být dosahováno na úkor kvality. (Horváthová & Čopíková, 2007)

Podílová (provizní) mzda

Tato mzdová forma je nejčastěji uplatňována v obchodních činnostech. Odměna pracovníka je zde z části (garantovaný základ + provize z prodeje), nebo zcela (přímá podílová mzda), závislá na prodaném množství. (Koubek, 2015)

Podílová mzda nebo provize z prodeje se vypočítá jako součin konkrétního hodnotového ukazatele a podílové mzdy v procentech. Hodnotovým ukazatelem mohou být například obraty, tržby, zisk apod. Je nutné, aby stanovení podmínek pro uplatnění provizní mzdy předcházela analýza předpokládaného vývoje vybraného hodnotového ukazatele a byly zohledněny všechny faktory, které zaměstnanec není schopen nikterak ovlivnit. Jako příklad lze uvést sezónní výkyvy, účinky reklam apod. (Tomší, 2008)

Výhodou této mzdové formy je přímý vztah odměny k výkonu. Za nevýhodu lze považovat například fakt, že provizní mzdu mohou ovlivnit výše uvedené faktory, které zaměstnanec nemůže mít zcela pod kontrolou. (Horváthová & Čopíková, 2007)

Mzda za očekávané výsledky

Jde o méně známou mzdovou formu. Jedná se o odměny za předem dohodnutý výkon, který se pracovník zaváže odvádět během určitého období v dohodnutém množství a odpovídající kvalitě. (Koubek, 2015)

Jelikož časová mzda je nejčastěji používanou mzdovou formou a i v případě, že doplněna například provizní formou mzdy, zpravidla tvoří největší část odměny pracovníka. Proto zaměstnanci často vnímají spravedlnost a srovnatelnost systému odměňování právě na základě této mzdové formy. (Koubek, 2015)

2.3.5. Minimální mzda

Před stanovením nepřiměřeně nízké mzdy jsou zaměstnanci chráněni ustanovením o minimální výši stálé mzdy. (Tomší, 2008)

„Minimální mzda je nejnižší přípustná výše odměny za práci v základním pracovněprávním vztahu podle § 3. Mzda, plat nebo odměna z dohody nesmí být nižší než minimální mzda. Do mzdy a platu se pro tento účel nezahrnuje mzda ani plat za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli.“ (§ 111, odst. 1 zákoníku práce)

2.3.6. Zaručená mzda

Zaručenou mzdou je stanovena nejnižší přípustná cena práce, která je odstupňovaná podle své složitosti, odpovědnosti a náročnosti. Konkrétní druhy a typy práce jsou zařazeny do 8 skupin. Pro každou tuto skupinu je stanovena příslušná nejnižší úroveň zaručené mzdy. Výše nejnižších úrovní zaručené mzdy je podmíněna výší minimální mzdy. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2021)

Tabulka 2: Zaručená mzda - srovnání 2021 a 2022

Skupina prací	Nejnižší úroveň zaručené mzdy			
	2021		2022	
	Hodinová	Měsíční	Hodinová	Měsíční
1	90,50 Kč	15 200 Kč	96,40 Kč	16 200 Kč
2	99,90 Kč	16 800 Kč	106,50 Kč	17 900 Kč
3	110,30 Kč	18 500 Kč	117,50 Kč	19 700 Kč
4	121,80 Kč	20 500 Kč	129,80 Kč	21 800 Kč
5	134,40 Kč	22 600 Kč	143,30 Kč	24 100 Kč
6	148,40 Kč	24 900 Kč	158,20 Kč	26 600 Kč
7	163,90 Kč	27 500 Kč	174,70 Kč	29 400 Kč
8	181,00 Kč	30 400 Kč	192,80 Kč	32 400 Kč

Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí, (2021), vlastní zpracování

2.3.7. Průměrná mzda a medián mezd

„*Průměrná hrubá měsíční mzda je podíl mzdových prostředků (vč. příplatků za přesčas, odměn, náhrad mzdy atd.) připadající na jednoho zaměstnance za měsíc. Nevypovídá tedy o výplatě jednoho konkrétního zaměstnance. Strukturální výdělkové statistiky, které mají k dispozici údaje o výdělcích jednotlivých zaměstnanců, uvádějí, že zhruba dvě třetiny zaměstnanců mají mzdu nižší než celostátní průměr.*“ (ČSÚ, 2021)

Dle údajů Českého statistického úřadu činila průměrná hrubá měsíční mzda v národním hospodářství ve 3. čtvrtletí 2021 celkem 37 499 Kč.

„Medián hrubých mezd představuje hodnotu mzdy zaměstnance uprostřed mzdového rozdělení. To znamená, že polovina hodnot mezd je nižší a druhá polovina je vyšší než medián. Na rozdíl od průměrné mzdy, která je vypočtena na základě podkladů z podnikového výkaznictví, je medián nutné odvozovat ze statisticko-matematického modelu na podkladě výběrového šetření, protože podnikové výkazy obsahují jen agregované údaje za celý podnik nebo organizaci.“ (ČSÚ, 2021)

Medián mezd činil dle Českého statistického úřadu ve 3. čtvrtletí 2021 celkem 32 979 Kč. U mužů dosáhl 35 086 Kč, u žen byl 30 433 Kč.

2.4. Zaměstnanecké benefity

2.4.1. Význam zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity lze chápat jako různá peněžní nebo nepeněžní plnění, která zaměstnavatelé poskytují svým zaměstnancům nad rámec sjednané mzdy. Pouze kvalitně propracovaný systém odměňování dnes již firmám k efektivní motivaci zaměstnanců nestačí. Vhodně zvolený systém zaměstnaneckých výhod přispívá k motivaci zaměstnanců, jejich vyšší spokojenosti v práci a zároveň zvyšuje konkurenceschopnost firmy s ohledem na získávání a udržení kvalifikovaných pracovníků. (Macháček, 2021)

Výhodou některých zaměstnaneckých benefitů je také jejich daňový režim. Za nevýhody se dá naopak často považovat administrativní náročnost. *„U větších organizací odpovídají zaměstnanecké výhody svým rozsahem 5-8 procentům mzdových nákladů.“ (Urban, 2017, s. 145)*

Řada dostupných zdrojů upozorňuje firmy na nutnost pochopení potřeb a očekávání různých generací zaměstnanců. Například generace Y, tvořena lidmi ve věku 23–38 let, zvaná také mileniálové, dnes zastupuje 29 % pracovníků v celosvětové populaci. *„Do roku 2025 bude generace Y tvořit převážnou část populace v produktivním věku.“* Co dnes nejpočetněji zastoupenou generaci na trhu práce charakterizuje? Mileniálové požadují po svém zaměstnavateli více volného času, dovolenou nad rámec zákoníku práce a svůj výdělek rádi investují do volnočasových aktivit. Peníze vnímají pouze jako prostředek, ne jako smysl života. Usilují o rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem a cení si možnosti se neustále vzdělávat a získávat nové zkušenosti. Stejně tak i generace

X, lidé ve věku 38-53 let, kteří dnes zastupují 35 % pracovníků v celosvětové populaci, touží po rovnováze pracovního a osobního života. (Kmošek, 2020)

Volba benefitů zaměřených na volnočasové aktivity, zdraví zaměstnanců a rovnováhu mezi jejich osobním životem a prací, to vše přispívá k vyšší produktivitě a snižování pracovní neschopnosti pracovníků. Nejenže odpočatí zaměstnanci jsou výrazně produktivnější, ale díky své spokojenosti pomáhají při firmě budovat pozitivní image. (Macháček, 2021)

2.4.2. Způsoby poskytování zaměstnaneckých benefitů

Při poskytování benefitů musí brát firma zřetel na základní zásady pracovněprávních vztahů. Důležitou zásadou v tomto ohledu je především rovné zacházení se zaměstnanci a zákaz jejich diskriminace. (§1a, odst. 1 zákoníku práce).

Nesmí se stát, že firma bude určitý benefit poskytovat pouze vybrané skupině zaměstnanců. Výjimku tvoří benefity, které jsou poskytovány pouze vybrané skupině zaměstnanců, jako je například manažerské služební auto poskytované i k soukromým účelům. Takovýto benefit firma pochopitelně nebude poskytovat plošně.

Zaměstnanecké benefity může firma poskytovat dvěma způsoby:

1. Fixní způsob poskytování benefitů

Fixní způsob poskytování benefitů znamená, že zaměstnavatel ve vnitřním předpise, případně působí-li ve firmě odbory, tak v kolektivní smlouvě, stanoví výčet zaměstnaneckých benefitů, které může zaměstnanec využít.

Příklady benefitů z této kategorie: stravenky, příspěvek na závodní stravování, dovolená nad rámec zákoníku práce, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na životní pojištění, zaměstnanecké slevy na výrobky, příspěvek na dovolenou, příspěvek na dopravu do zaměstnání atd. (Macháček, 2021)

2. Flexibilní způsob poskytování benefitů, tzv. Cafeteria systém

Největší výhoda tohoto způsobu poskytování benefitů tkví v tom, že je flexibilní. Zaměstnavatel se nemusí zamýšlet nad jedním konkrétním benefitem, který by uspokojil všechny zaměstnance. Takový úkol je pro zaměstnavatele nesnadný, jelikož každý pracovník má jiné očekávání, zájmy i potřeby. Díky systému Cafeteria může každý pracovník čerpat

své benefity podle libosti a vybírat si přesně ty, které odpovídají jeho požadavkům. Za nevýhodu se zde dá považovat velká administrativní náročnost tohoto systému a zároveň také fakt, že ne každý zaměstnanec má přístup k internetu, který systém cafeteria vyžaduje. (Macháček, 2021)

2.4.3. Daňové dopady a odvody pojistného u zaměstnaneckých benefitů

Výhodnost a nevýhodnost jednotlivých zaměstnaneckých benefitů z pohledu zaměstnavatele i zaměstnance hodnotíme podle jejich daňových dopadů na zaměstnavatele i zaměstnance. Dále bereme v potaz také fakt, zda jsou jednotlivé benefity zahrnovány do vyměřovacího základu zaměstnance pro stanovení odvodu pojistného na sociální a zdravotní pojištění. (Beránek, 2021)

U zaměstnance mohou být poskytované benefity

- osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti
- zdaňovány daní z příjmu ze závislé činnosti
- nezahrnovány do vyměřovacího základu zaměstnance pro stanovení odvodu pojistného na sociální a zdravotní pojištění
- zahrnovány do vyměřovacího základu zaměstnance pro stanovení odvodu pojistného na sociální a zdravotní pojištění

U zaměstnavatele mohou být poskytované benefity

- poskytovány na vrub daňově uznatelných nákladů
- poskytovány na vrub daňově neuznatelných nákladů
- poskytovány z FKSP, ze sociálního nebo obdobného fondu tvořeného ze zisku po jeho zdanění

Za oboustranně nejvýhodnější lze považovat takové benefity, které jsou z hlediska zaměstnance osvobozené od daně z příjmů ze závislé činnosti a nezahrnují se do vyměřovacího základu zaměstnance pro stanovení odvodu pojistného na sociální a zdravotní pojištění. Z pohledu zaměstnavatele jsou pak tyto benefity daňově uznatelným nákladem, o který si firma může snížit základ daně (Macháček, 2021).

2.4.4. Nejvíce využívané zaměstnanecké benefity současnosti

Poskytování stravování zaměstnancům

Příspěvek na stravování se dá nepochybně považovat za jeden z nejznámějších a zároveň nejoblíbenějších benefitů současnosti. Problematiku poskytování stravování zaměstnancům se zabývá ZP, který uvádí že „zaměstnavatel je povinen umožnit zaměstnancům ve všech směnách stravování, přičemž tuto povinnost nemá vůči zaměstnancům vyslaným na pracovní cestu.“ (§236 zákoníku práce)

Tato zásada vychází ze zákonných přestávek 30 minut po 6ti hodinách nepřetržité práce, během kterých mají zaměstnanci zákonnou možnost si odpočinout a najíst se. Zaměstnavatel je povinen umožnit zaměstnancům vzdálit se během pauzy z prostorů pracoviště, nebo jim musí poskytnout k účelu stravování prostory uvnitř firmy. Nicméně neexistuje žádný zákonný nárok zaměstnance na poskytnutí stravy ze strany zaměstnavatele, ani na příspěvek na stravování. Rozhodnutí poskytnout zaměstnancům příspěvek na stravu závisí zcela na vůli zaměstnavatele. Pokud se zaměstnavatel rozhodne, že bude zaměstnancům poskytovat příspěvek na stravování, musí tuto skutečnost stanovit vnitřním předpisem, případně ji zahrnout do kolektivní, pracovní, nebo jiné smlouvy uzavřené mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. (Macháček, 2021).

S účinností od 1.1.2021 může zaměstnavatel poskytovat zaměstnancům daňově zvýhodněné stravování ve 3 formách:

- zajistí jim stravování ve vlastním stravovacím zařízení
- poskytne jim příspěvky na stravování poskytované prostřednictvím jiných subjektů a poskytované jako nepeněžní plnění (například stravenky, či stravenková karta)
- poskytne zaměstnancům peněžité příspěvek na stravování (tzv. stravenkový paušál)

Za daňově uznatelné náklady zaměstnavatele se dle ZDP považují náklady vynaložené na:

- provoz vlastního stravovacího zařízení, kromě hodnoty potravin
- příspěvky na stravování poskytované prostřednictvím jiných subjektů a poskytované jako nepeněžní plnění až do výše 55% ceny jednoho jídla za jednu směnu

podle ZP, maximálně však do výše 70% horní hranice stravného, které lze poskytnout zaměstnancům při pracovní cestě trvající 5 až 12 hodin.

- celá výše poskytnutého peněžitého příspěvku (stravenkového paušálu) na stravování při splnění těchto podmínek: přítomnost zaměstnance v práci během směny minimálně 3 hodiny, v případě trvání směny déle než 11 hodin včetně povinné přestávky, lze příspěvek na stravování uplatnit na další jedno jídlo zaměstnance

O daňově uznatelný náklad zaměstnavatele se nejedná v případě, že zaměstnanec konal v průběhu příslušného kalendářního dne pracovní cestu a vznikl mu tudíž nárok na stravné. Co se týká výhodnosti tohoto benefitu pro zaměstnance, příspěvek na stravování nepodléhá dani z příjmu ze závislé činnosti, ani platbě pojistného na sociální a zdravotní pojištění. Výše stravenkového paušálu u zaměstnance je osvobozena od daně z příjmu až do výše 70 % horního limitu stravného při pracovní cestě, která trvá 5-12 hodin. (§24 zákona o daních z příjmů)

Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění

Benefity ve formě příspěvku na penzijní připojištění, doplňkové penzijní spoření a soukromé životní pojištění, jsou mezi zaměstnanci velmi populární. Především příspěvek na penzijní připojištění patří v současnosti k těm nejoblíbenějším a mezi zaměstnanci nejžádanějším benefitům. Další text se tudíž zabývá výhradně problematikou penzijního připojištění.

Zájem o penzijní připojištění u řady lidí setrvává především proto, že jej považují za výhodný způsob, jak si uspořít peníze na stáří. Penzijní připojištění spadá do tzv. III pilíře systému důchodového pojištění. Vstoupí-li člověk do tohoto pilíře a rozhodne se posílat si měsíčně určitou částku na penzijní připojištění, měsíčně mu bude náležet příspěvek od státu v různé výši. Čím vyšší částku si člověk na měsíční bázi na penzijní připojištění pošle, tím vyšší příspěvek ze státního rozpočtu získá. Tabulka níže poskytuje konkrétní přehled státních příspěvků při konkrétní výši měsíční úložky. (Macháček, 2021).

Tabulka 3: Přehled státních příspěvků při konkrétní výši měsíční úložky

Měsíční úložka (v Kč)	Měsíční státní příspěvek v roce 2021 (v Kč)
100	0
200	0
300	90
400	110
500	130
600	150
700	170
800	190
900	210
1000 a více	230

Zdroj: Macháček, (2021) vlastní zpracování.

Na výši měsíční úložky zaměstnanec se může, v rámci zaměstnaneckých benefitů, podílet také zaměstnavatel. Výše příspěvku zaměstnavatele není státem nijak regulována.

Tento druh příspěvku je oboustranně výhodný jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Příspěvek na penzijní připojištění je totiž až do výše 50.000 Kč ročně osvobozen od daně z příjmů ze závislé činnosti a do výše této částky nepodléhá ani platbám sociálního a zdravotního pojištění. Pro zaměstnavatele je tento příspěvek daňově uznatelným nákladem, a to bez ohledu na výši příspěvku. (Zákon o daních z příjmů, 2021)

Tabulka 4: Daňová výhodnost při konkrétní výši měsíční úložky

Měsíční úložka (v Kč)	Snížení daňového základu o (v Kč)	Daňová úspora (v Kč)
1000	0	0
1100	1200	180
1300	3600	540
1500	6000	900
1700	8400	1260
2000	12000	1800
30000	24000 (maximální výše)	3600

Zdroj: Příspěvky.cz, (2021), vlastní zpracování

Odborný rozvoj zaměstnanců

Zákoník práce věnuje problematice odborného rozvoje zaměstnanců § 227–235, kde definuje následující oblasti odborného rozvoje zaměstnanců:

1. Zaškolení a zaučení pracovníků
2. Odbornou praxi absolventů škol
3. Prohlubování kvalifikace zaměstnanců

4. Zvyšování kvalifikace zaměstnanců

Přijme-li zaměstnavatel do svých řad nového zaměstnance, kterému chybí pro danou pozici kvalifikace, je zaměstnavatel povinen poskytnout mu na své vlastní náklady zaškolení. Zaměstnanci za celou tuto dobu náleží mzda nebo plat. (§228 zákoníku práce)

Zaměstnavatel je zároveň povinen poskytnout přiměřenou praxi čerstvým absolventům škol, opět na vlastní náklady. Zaměstnanci za celou tuto dobu náleží mzda nebo plat. Za absolventa se považuje zaměstnanec, který od úspěšného dokončení studia nedosáhl praxe delší než dva roky. (§229 zákoníku práce)

Prohlubováním kvalifikace ji zaměstnanec průběžně doplňuje, ale nemění se podstata kvalifikace samotné. Účast pracovníka na školení za účelem prohlubování kvalifikace je považována za výkon práce a zaměstnavateli za ni náleží mzda. (§230 zákoníku práce)

Oproti tomu zvyšování kvalifikace znamená, že se zvyšuje hodnota současné kvalifikace zaměstnance. Pracovník, který si svou kvalifikaci zvyšuje má nárok na pracovní volno v rozsahu stanoveném ZP. Za toto volno mu náleží náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Při zvyšování kvalifikace je možné uzavřít mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem kvalifikační dohodu, v níž se zaměstnanec zavazuje setrvat u zaměstnavatele až po dobu 5 let. (§221–235 zákoníku práce)

Dle zákona o zaměstnanosti může zaměstnavatel poskytnout svému zaměstnanci tzv. rekvalifikaci, díky níž může zaměstnavatel získat kompetence pro výkon kvalifikovanější pozice v rámci firmy. Takováto rekvalifikace se provádí opět na základě dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Rekvalifikace zaměstnance je považována za překážku v práci na straně zaměstnance, kterému za ni náleží náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku (Macháček, 2021)

Tabulka 5: Daňové řešení odborného rozvoje zaměstnance

Situace	Osvobození od daně u zaměstnance	Daňové výdaje u zaměstnavatele
Nepeněžní plnění na vzdělávání související s předmětem činnosti zaměstnavatele.	ANO § 6 odst. 9 písm. a)	ANO § 24 odst. 2 písm. j) bod 3
Nepeněžní plnění na vzdělávání nesouvisející s předmětem činnosti zaměstnavatele.	ANO § 6 odst. 9 písm. a)	NE § 24 odst. 1 písm. h) bod 2
Peněžní plnění na vzdělávání související s předmětem činnosti zaměstnavatele.	NE § 6 odst. 3	ANO § 24 odst. 2 písm. j) bod 3
Peněžní plnění na vzdělávání nesouvisející s předmětem činnosti zaměstnavatele.	NE § 6 odst. 3	ANO - splnění podmínky § 24 odst. 2 písm. j) bod 5
Nepeněžní plnění na rekvalifikaci zaměstnance související s činností zaměstnavatele.	ANO § 6 odst. 9 písm. a)	ANO § 24 odst. 2 písm. j) bod 3
Nepeněžní plnění na rekvalifikaci zaměstnance nesouvisející s činností zaměstnavatele.	ANO § 6 odst. 9 písm. a)	NE § 25 odst. 1 písm. h) bod 2
Peněžní plnění na rekvalifikaci zaměstnance související s činností zaměstnavatele.	NE § 6 odst. 3	ANO § 24 odst. 2 písm. j) bod 3
Peněžní plnění na rekvalifikaci zaměstnance nesouvisející s činností zaměstnavatele.	NE § 6 odst. 3	ANO - splnění podmínky § 24 odst. 2 písm. j) bod 5

Zdroj: Macháček, (2021), vlastní zpracování.

Cafeteria systém a zdravotní benefity, příspěvky zaměstnavatele na kulturu, sport a rekreaci poskytnuté zaměstnanci

V současné době zaměstnavatelé často poskytují svým pracovníkům zdravotní benefity, jako například rehabilitační či preventivní zdravotní programy, příspěvek na vitamíny, zdravotní dny volna zvané „sick days“ apod. Mezi oblíbené benefity patří také poskytování nejrůznějších poukazů na masáže, do sauny, nebo fitness center či na kulturní aktivity. Za jednu z možností, jak zaměstnancům poskytnout balíček těchto benefitů dle vlastní libosti je Cafeteria systém. Co se týká daňového řešení v této oblasti zaměstnaneckých výhod, důležitá je zde skutečnost, zda se jedná o benefity poskytované formou peněžního či nepeněžního plnění. (Macháček, 2021)

Cafeteria systém je v současnosti nejoblíbenějším a nejrozšířenějším benefitem poskytovaným zaměstnancům. Představuje vynikající motivační nástroj, a to především z toho důvodu, že umožňuje zaměstnancům motivovat sebe sama právě individuálním výběrem libovolných benefitů. Jelikož zaměstnanci chápou, že tento benefit je nenárokovým nadstandardem, má svůj finanční limit a je ve většině případů poskytován pouze při splnění předem definovaných kritérií, má tento benefit výrazný vliv na jejich motivaci. Někteří odborníci tvrdí, že systém cafeteria je až 4x účinnější než systém fixních benefitů. (Havlová, 2021)

Daňové hledisko

Z pohledu zaměstnavatele je příspěvek, který je poskytován zaměstnancům na volnočasové aktivity a zdravotní benefity, nedaňovým nákladem. Z pohledu zaměstnance jsou tyto příspěvky osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti a zákonných odvodů až do výše 20.000 Kč za zdaňovací období, tedy 1 kalendářní rok. (Zákon o daních z příjmů, 2021)

Dovolená nad zákonný nárok

Zákonná dovolená u pracovníků zaměstnaných v podnikatelské sféře a všech dalších pracovníků s výjimkou pedagogických pracovníků a zaměstnanců uvedených v § 109 odst. 3 ZP, v činí zákonná dovolená v České republice 4 týdny v kalendářním roce. (§ 211 zákoníku práce)

Mezi hlavní typy zaměstnaneckých výhod patří nadstandardní pracovní volno. Pod tímto pojmem si lze představit delší placenou dovolenou, zkrácené pátky, studijní volno apod. (Urban, 2017)

„V dnešní době se stává standardem, že zákonné 4 týdny dovolené sami zaměstnavatelé rozšiřují na placených 5 týdnů. Týden dovolené navíc je zajímavým zaměstnaneckým benefitem a jedním z hlavních bonusů pro nástup do nové práce.“ (Redakce, Finance.cz, 2019)

V roce 2018 jednala vláda o možnosti plošného prodloužení dovolené o týden navíc. Tento návrh předložilo KSČM Poslanecké sněmovně na konci října 2018. Ačkoliv sněmovna na toto téma několikrát jednala, návrh nakonec nebyl schválen. Sněmovna tak rozhodla z důvodu pandemie COVID-19, která přišla do Česka začátkem roku 2020. Firmy se dle jejích slov musejí vyrovnávat s koronavirovou krizí a zavedením týdne dovolené navíc by se jim zvedly náklady. (Hovorková, 2021)

Důvodem pro poskytování týdne dovolené nad rámec zákona je podpora odpočinku pracovníků a s tím související následný vyšší pracovní výkon. Týden dovolené navíc patří mezi nejoblíbenější zaměstnanecké benefity současnosti a pomáhá firmám v získávání kvalifikovaných pracovníků do svých řad. (Macháček, 2021)

„Z pohledu zaměstnavatele jsou dny volna poskytované nad zákonnou dobu dovolené daňově uznatelným nákladem, podmínkou však je, že je tento benefit sjednán

v kolektivní, pracovní či jiné smlouvě uzavřené se zaměstnancem nebo ve vnitřním předpisu zaměstnavatele.“ (Havelková, 2021)

Práce z domova

Benefit známý jako „home-office“, který umožňuje práci z pohodlí domova, se v posledních letech stal atraktivním benefitem, který si v současnosti žádá stále více zaměstnanců. Vlivem pandemie COVID-19 se tento benefit významně rozšířil také do firem, kde do té doby neexistoval a tamní zaměstnavatelé se k němu stavěli většinou s nevolí. Protipandemická opatření přinesla v oblasti fungování firem mnoho změn. Řada expertů se shoduje, že zaměstnanci si během pandemie na home office zvykli a nechtějí se nyní vracet k době před vypuknutím pandemie. Také mnoho zaměstnavatelů zjistilo, že jejich zaměstnanci jsou při práci z domova produktivnější než na samotném pracovišti. (Beňo, 2021)

Firmy proto často zavádějí tzv. hybridní model práce. Hybridní model práce znamená, že zaměstnanci mohou kombinovat možnost práce z domova a docházení na pracoviště. Zaměstnanci tak mohou využívat výhod, které jim přináší obě tyto možnosti. Jednak mohou díky možnosti „home-office“ sladit svůj osobní život s pracovním a zároveň smějí dojíždět do kanceláře a socializovat se tam se svými kolegy. (Trexima, 2021)

Pokud jde o zavedení „home-office“, v praxi se za ideální způsob považuje kombinace sjednání benefitu práce z domova v písemné dohodě uzavřené mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a stanovení tohoto benefitu vnitřním předpisem, případně jeho zanesení do kolektivní smlouvy. Za písemnou dohodu uzavřenou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem se pro tyto účely rozumí pracovní smlouva, dodatek k pracovní smlouvě, nebo speciální písemná a oboustranná dohoda. Práci z domova nelze zaměstnanci jednostranně nařídit. Jedná se o dvoustranné právní jednání. (Bočanová, Cibulková, Chlada, Lasanská, Landwehrmann, Procházková, Suchá & Vrajík, 2021)

3. Cíl a metodika

3.1. Cíl

Hlavním cílem této práce je zhodnocení motivačního systému a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku a navržení konkrétních doporučení, které by mohly vést ke zlepšení současného stavu.

K hlavnímu cíli vedly cíle dílčí. Ty byly zaměřené na zjištění co možná největšího množství informací a jejich následnou analýzu. Teoretická část této práce je založena na literární rešerši a dopomohla k pochopení problematiky. Praktická část je zaměřena na průzkum a zhodnocení současného motivačního systému vybraného podniku, způsobů odměňování a dále také na aktuální míru motivace pracovníků. Tento průzkum dopomohl k pochopení interního odměňovacího systému a jeho dopadu na motivaci pracovníků. Výstupem praktické části je návrh několika doporučení, které by měly pomoci k zefektivnění současného motivačního systému firmy.

3.2. Metodika

3.2.1. Teoretická část

K vypracování teoretické části dopomohla odborná literatura Akademické knihovny Jihočeské univerzity a další veřejně dostupné odborné publikace. K objasnění problematiky dopomohly také odborné časopisy zaměřené na lidské zdroje a odměňování. Část informací byla čerpána z důvěryhodných internetových zdrojů. Veškeré zdroje, které byly v rámci literární rešerše použity, jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Tento seznam se nachází na samém konci této bakalářské práce.

3.2.2. Praktická část

V praktické části této práce je představena a analyzována česká výrobní firma, která sídlí v Českých Budějovicích. Podnik si nepřál, aby byl v práci zveřejněn jeho název. Z tohoto důvodu je jméno společnosti uváděno pod názvem ABC s.r.o. Rozbor způsobů odměňování v uvedené společnosti přispěl k pochopení motivačního systému firmy a umožnil zhodnocení aktuální situace. Pro zjištění aktuální míry motivovanosti zaměstnanců podniku byl sestaven dotazník spokojenosti. Dotazník, který byl určený pro 118 pracovníků, sestával ze dvou částí. První část umožnila zaměstnancům zkoumané firmy uvést kon-

krétní příklady své spokojenosti i nespokojenosti v souvislosti se zaměstnavatelem. Pracovníci zde dostali prostor sepsat vlastní návrhy, které by mohly vést ke zlepšení v oblastech jejich nespokojenosti. Druhá část dotazníku obsahovala osm různých tvrzení, která souvisela s odměňováním a spokojeností zaměstnanců. Respondenti dostali čtyři možnosti, jak na tato tvrzení reagovat. Mohli s tvrzením souhlasit, spíše souhlasit, spíše nesouhlasit nebo nesouhlasit. Dotazníky byly zaměstnancům předány v tištěné formě personalistou společnosti. Vyplněné dotazníky zaměstnanci odevzdávali na personálním oddělení, kde byly následně zpracovány. Ve výzkumném šetření odpovědělo 57 % dotazovaných zaměstnanců. Výstupy z tohoto šetření umožnily nahlédnout na zkoumanou problematiku očima zaměstnanců. To vedlo k pochopení situace a odkrylo mezery v současném motivačním systému podniku. Na průzkum spokojenosti zaměstnanců navázaly rozhovory s vedením společnosti, které následně vedly ke třem konkrétním doporučením. Tyto tři návrhy jsou uvedeny na konci praktické části a lze předpokládat, že jejich realizace by mohla vést ke zlepšení současné situace, tedy ke zvýšení motivace zaměstnanců zkoumaného podniku.

4. Praktická část

4.1. Představení společnosti

Pro vypracování praktické části byla vybrána ryze česká výrobní společnost sídlící v Českých Budějovicích, jejíž hlavní činností je zakázková výroba zaměřená na zpracování plechu. Protože si společnost nepřála zveřejňovat v této práci své jméno, v následujícím textu je uváděna pod názvem ABC s.r.o.

4.1.1. Historie společnosti

Společnost vznikla v roce 2013 jako výrobní středisko již existujícího podniku zaměřeného na skladování a výdej elektromateriálu. Na počátku stála malá dílna, která se během několika let rozrostla v zaběhlý českobudějovický výrobní podnik zaměstnávající přibližně 120 pracovníků.

V roce 2016 začala společnost připravovat vlastní produktovou řadu kovového mobiliáře. Produktové portfolio firmy aktuálně obsahuje celokovové odpadkové koše, venkovní kovové lavičky, květináče a několik různých typů kuřáckých stolů. Tyto produkty se však na obratu společnosti podílejí pouze minimálně. Na úspěchu firmy se zasazuje především zakázková výroba založená na konkrétních požadavcích zákazníků.

Roku 2019 došlo k odštěpení společnosti od podniku, jehož byla do té doby součástí. Od té chvíle společnost funguje jako samostatný a stabilní výrobní podnik, který zaznamenává trend postupného nárůstu obrátů i zisků.

4.1.2. Cíle a strategie společnosti

Vytyčené cíle

Vedení společnosti si na začátku roku 2022 vytyčilo celkem tři dlouhodobé cíle. Prvním cílem je dosažení miliardového obratu do šesti let, tedy do roku 2028. Tento cíl je snadno měřitelný a s ohledem na vývoj dosavadních obrátů a neustále přibývajících zakázky lze předpokládat, že také dosažitelný. Druhý cíl se týká spokojenosti zaměstnanců. Management společnosti chce dosáhnout toho, aby byli zaměstnanci firmy spokojeni a chodili do práce rádi. Tento cíl není blíže konkretizován a ani není možné jej zcela přesně měřit. Je vyjádřen velmi abstraktně. Poslední cíl se týká vlastní produktové řady. Aktuální produktová řada se na obratu firmy podílí přibližně na úrovni 1%. Cílem vedení firmy je

vyvinout takový produkt, který bude mít na obrat 30-40% podíl. Vlastní produkt s takto markantním podílem na obratu firmy by společností zaručil mnohem větší stabilitu a jistoty.

Strategie k dosažení cílů

Aby byli zaměstnanci firmy schopni uvedených cílů společně dosáhnout, bylo zapotřebí stanovit konkrétní strategii a kroky, které společnost dovedou k jejich realizaci. Obratu ve výši 1 miliardy vedení firmy plánuje dosáhnout tak, že bude průběžně investovat do nových strojů, aby bylo možné přijímat všechny zakázky. Na konci roku 2021 firma provedla první zásadní investici do částečně automatizované výrobní linky, která zvládne efektivněji vyrábět sériové výrobky pro dva největší zákazníky. Dalšími kroky, které povedou k realizaci prvního cíle, bude bezesporu nábor nových pracovníků a tím také zefektivnění dosavadního náborového procesu a systému. V říjnu 2021 byl do firmy přijat nový výrobní ředitel, který dostal za cíl zefektivnit a do šesti let zečtyřnásobit současnou kapacitu výroby. Druhého cíle firma plánuje dosáhnout tak, že začne realizovat pravidelné hodnotící pohovory po zkušební době a hodnotící pohovory na roční bázi s každým zaměstnancem. Díky tomu získá přehled o oblastech, v nichž zaměstnanci nejsou zcela spokojeni, a začne pracovat na postupném zlepšování. Vedení společnosti se dále usneslo na tom, že vylepší systém současného školení a více se zaměří na rozvoj svých zaměstnanců. Na pořadu dne je také vylepšení interní komunikace a zavedení firemního intranetu, který ve firmě dosud neexistuje. Strategii k dosažení třetího cíle nebylo pro vedení firmy snadné nastavit. V tomto směru hodlá management společnosti aktivně sledovat dění na trhu a hledat příležitosti, které by přinesly nápady na vývoj nového produktu. Jakmile se toto podaří, společnost rozšíří svá dosavadní oddělení o vývoj a nabere do kmene firmy specialisty a odborníky v této oblasti. Ti budou mít za úkol přímo se podílet na vývoji nového produktu.

4.1.3. Firemní hodnoty

Ve společnosti existuje seznam firemních hodnot, které vedení společnosti sepsalo a uvedlo v platnost již v době vzniku podniku. Tyto hodnoty jsou následující.

Týmovost a spolupráce

Společnost se ztotožňuje s tvrzením, že podnik je nejsilnější jako tým. Proto se snaží vést zaměstnance k tomu, aby se zajímali o návaznost své práce a navzájem si pomáhali. Důležitá je také zastupitelnost. Úzce spolupracující kolegové by měli znát práci toho druhého a měli by být schopní se vzájemně zastoupit.

Komunikace

K tomu, aby společnost fungovala a její zaměstnanci pracovali efektivně, je důležitá fungující komunikace. Pro fungující komunikaci je stěžejní poskytování konstruktivní zpětné vazby a předávání potřebných informací.

Otevřenost ke změnám a proaktivita

Vedení společnosti si stojí za názorem, že změny jsou prostředkem k růstu a zlepšování. Proto se snaží své zaměstnance vést k proaktivitě a otevřenosti ke změnám. Proaktivitu zaměstnanců podporuje například schránkou na zlepšovací návrhy, za které zaměstnance na pravidelné bázi odměňuje.

Důvěra

Podnik je řízen na základě zásad týkajících se důvěry v zaměstnance. Vedení společnosti se za pomoci otevřené komunikace s pracovníky snaží o to, aby nikdo z nich neměl strach otevřeně vyslovit svůj názor.

Neustálé zlepšování

Společnost věří v sílu neustálého zlepšování stejně tak, jako v důležitost otevřenosti ke změnám. Malými krůčky vede své zaměstnance k tomu, aby neustále vylepšovali zavedené procesy a nezůstávali stát na místě.

Jednoduchost

Management společnosti razí tvrzení, že v jednoduchosti je síla. Proto vede své zaměstnance k tomu, aby se snažili zjednodušovat veškeré interní procesy a hledali ty nejefektivnější možné cesty k řešení vzniklých problémů.

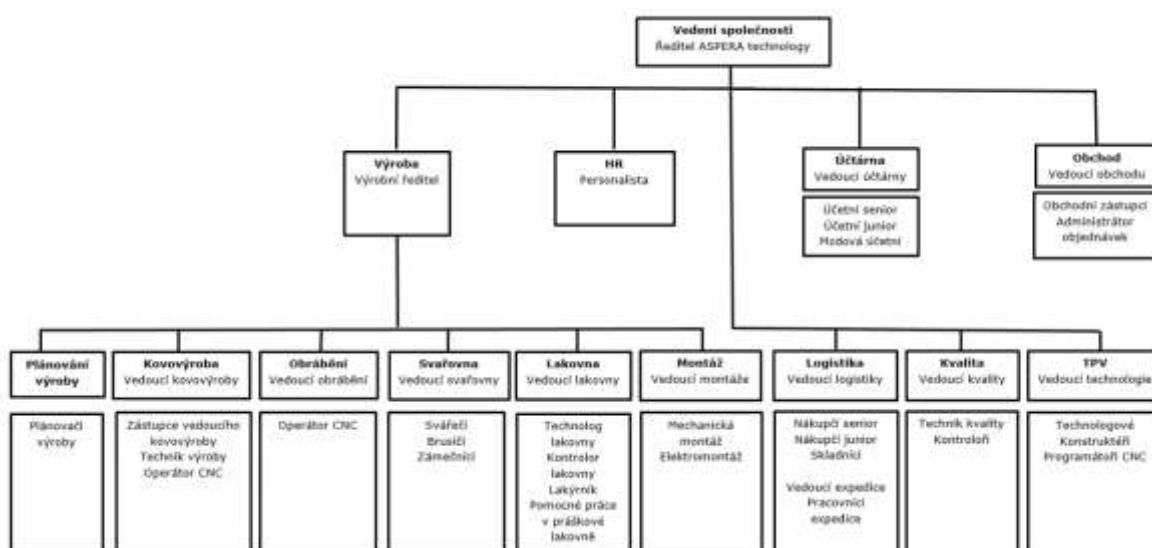
Soupis firemních hodnot ve zkrácené formě visí na všech nástěnkách společnosti. Problém však lze spatřovat ve skutečnosti, že hodnoty společnosti jsou sice sepsány a vystaveny, ale ne vždy se daří je správně komunikovat. Tuto skutečnost dokazuje fakt, že z vzorku deseti dotázaných pracovníků z různých oddělení nebyl schopen firemní hodnoty vyjmenovat ani jeden z nich. Aby sepsané hodnoty plnily svůj účel, je potřeba s nimi neustále pracovat, vštěpovat je zaměstnancům firmy a promítat je do všech procesů. Za jeden z nejdůležitějších předpokladů firemních hodnot lze považovat fakt, že jimi musí žít především vedení firmy, které je samo vymyslelo.

4.2. Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti má spíše plochý charakter, což je pro podniky této velikosti typické. Znamená to, že počet stupňů řízení je zde velmi nízký. V tomto případě se jedná o dva, maximálně tři stupně řízení.

V čele společnosti stojí ředitel podniku, který má pod sebou vedoucí jednotlivých oddělení. Každý z těchto vedoucích samostatně řídí vlastní tým přímo podřízených pracovníků. Tři stupně řízení se týkají pouze výroby a logistiky. Za jednotlivá výrobní oddělení zodpovídá výrobní ředitel, který je přímo podřízen řediteli společnosti. Logistiku zajišťuje vedoucí logistiky, který organizačně spadá taktéž pod ředitele společnosti. Ten vede tým nákupčích, skladníků a vedoucího expedice. Pod vedoucího expedice organizačně spadají pracovníci expedice.

Obrázek 5: Organizační struktura společnosti ABC s.r.o.



Zdroj: interní zdroje podniku, vlastní zpracování.

Nízký počet stupňů řízení umožňuje snadné a rychlé předávání informací i svižné rozhodování. Velkou výhodou dále představuje fakt, že společnost je částečně vlastněna ředitelem společnosti, jemuž většinový majitel předal veškeré kompetence k vedení podniku. Jak již bylo zmíněno výše, společnost není vlastněna žádnou zahraniční mateřskou společností, což také přispívá k rychlejšímu rozhodování vedení firmy. Za nevýhodu v tomto směru lze považovat fakt, že se zaměstnancům podniku nedostává příležitostí využívat cizí jazyky v takové míře, jako je tomu v nadnárodních korporacích. Pro nadnárodní korporace bývají dále typická jasně nastavená pravidla, popsané procesy i užší spektrum specializace jednotlivých pozic. Ve společnosti ABC, s.r.o. oproti tomu dominuje osobní přístup a ne zcela popsané pracovní procesy, kompetence a odpovědnosti jednotlivých pracovníků.

4.2.1. Počty zaměstnanců

Zaměstnanci společnosti ABC, s. r. o. se dělí na dvě skupiny: Technickohospodářské a výrobní pracovníky. S aktuálními počty obou skupin včetně konkrétních oddělení seznamuje tabulka níže.

Tabulka 6: Počty zaměstnanců společnosti ABC s.r.o. k 1.10.2021

Pozice	Název pozice/oddělení	Počty zam-ců
THP	Ředitel společnosti	1
	Výrobní ředitel	1
	Personální oddělení	1
	Účetní oddělení	4
	Obchodní oddělení	4
	Nákup	2
	Plánování výroby	3
	Technolog lakovny	1
	Technologie (TPV)	10
Celkem THP		27
	Vedoucí výrobních úseků	7
Výrobní pracovníci	Kovovýroba	29
	Obrubna	0
	Svařovna	14
	Lakovna	16
	Montáž	4
	Logistika	16
	Kvalita	5
Celkem výrobních pracovníků		91
Celkový počet zaměstnanců		118

Zdroj: ERP systém podniku, vlastní zpracování.

Technickohospodářští pracovníci (THP)

Do skupiny THP se řadí všichni administrativní pracovníci. V rámci společnosti ABC s. r. o. mezi THP patří vedení firmy, někteří vedoucí pracovníci, personální, účetní, nákupní a obchodní oddělení, ale také plánovači výroby a technologové. THP se zabývají podpůrnými činnostmi, mezi které lze zařadit například plánování výroby, nábor nových pracovníků, tvorbu cenových nabídek, výrobních postupů, komunikaci se zákazníky, manažerské činnosti apod.

Jedná se o všechny zaměstnance, kteří fungují z přibližně 80% ze svých kanceláří a jejichž práci lze definovat spíše jako duševní, než fyzickou. To znamená, že při výkonu jejich každodenní práce převažují činnosti mozkové oproti činnostem svalovým. Všichni technickohospodářští pracovníci společnosti ABC s. r. o. pracují na 1 směnu. Pracovní doba v jejich případě činí 8 hodin denně, 40 hodin týdně. Dá se říci, že pracovní doba ve společnosti je flexibilní. To znamená, že není stanoven pevný začátek a konec směny. Neexistuje však žádný oficiální vnitřní předpis, ani jiný dokument, kde by byl tento fakt zakotven a jasně definován.

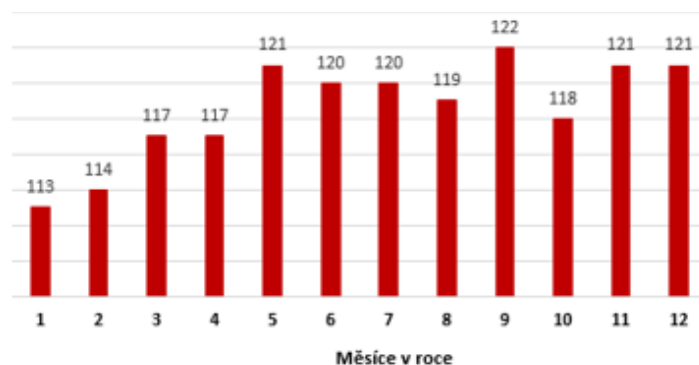
Výrobní pracovníci

Mezi výrobní pracovníky se řadí všichni zaměstnanci společnosti, u nichž převažuje manuální činnost nad činností duševní. Tito pracovníci pracují většinou na 2-3 směny a větší procento z nich se přímo podílí na hlavní činnosti firmy, tedy samotné kovovýrobě, lakování, svařování a montáži hotových výrobků. Mezi výrobní pracovníky se řadí také pracovníci logistiky, kteří expedují hotové výrobky k zákazníkům. Do této skupiny patří i kontroloři kvality, kteří dohlížejí na jakost výrobků mezi jednotlivými výrobními operacemi a před balením hotových výrobků. V neposlední řadě do této skupiny řadíme i vedoucí jednotlivých výrobních úseků.

Průměrný evidenční stav pracovníků podniku

Průměrný evidenční stav zaměstnanců v roce 2021 činil 119 pracovníků. Následující graf prezentuje počty zaměstnanců firmy v jednotlivých měsících roku 2021.

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti ABC s.r.o. v roce 2021



Zdroj: interní zdroje podniku, vlastní zpracování

Fluktuace zaměstnanců

Graf týkající se počtů zaměstnanců by mohl budít dojem, že během roku 2021 nastoupilo 8 nových pracovníků. Realita je ale taková, že během uvedeného roku nastoupilo 74 nových pracovníků a 66 jich z firmy odešlo. Tento fakt značí, že společnost během roku ztratila více než polovinu zaměstnanců, které za začátku téhož roku evidovala mezi hlavními pracovními poměry. Fluktuace pracovníků ve společnosti ABS s.r.o. však nepřesahuje obecně zdravou míru 5-7%. Tabulka níže prezentuje fluktuaci zaměstnanců společnosti v jednotlivých měsících roku 2022. Ta se vypočítá jako poměr odchodů v daném měsíci s evidenčním stavem zaměstnanců na začátku měsíce krát sto. Konkrétní důvody odchodů zaměstnanců firma aktuálně neeviduje a blíže nezkoumá.

Graf 2: Vývoj fluktuace společnosti ABC s.r.o. v roce 2021



Zdroj: interní zdroje podniku, vlastní zpracování

4.3. Systém odměňování ve společnosti

Systém odměňování společnosti ABS s.r.o. se skládá z peněžitých i nepeněžitých odměn a dalších motivačních nástrojů, které jsou blíže popsány v následujících odstavcích.

4.3.1. Mzda a další peněžité odměny

Mzdový systém podniku se řídí normami stanovenými zákonem. V podniku se plošně využívá časová mzda, u brigádníků a praktikantů pracujících na dohodu se používá hodinová mzda. Hodinová mzda v dohodách se řídí pravidly minimální hodinové mzdy dané zákonem. V případě zkušenějších brigádníků pak může odměna dle uvážení mistrů narůstat. Konkrétní rozpětí zde není stanoveno. Mzdy pracovníků zaměstnaných na hlavní pracovní poměr jsou specifikovány ve mzdovém předpisu, který se vždy uzavírá současně s pracovní smlouvou. Mzda se dělí na pevný základ a pohyblivou složku. Ve společnosti neexistuje žádný vnitřní ani mzdový předpis, který by jasně specifikoval komplexní pravidla odměňování ve společnosti. Pevný základ mzdy musí vždy korespondovat s tarifem zaručené mzdy pro danou skupinu prací. Variabilní složka mzdy není dána procentuálně, ani pevnou částkou. Ve většině případů se jedná o rozdíl dohodnuté nástupní měsíční mzdy a sazbu zaručené mzdy u dané pozice.

Co se týká plošného navyšování mezd, probíhá v nepravidelných intervalech a neřídí se vývojem inflace v zemi.

Mzdové tarify

Personální oddělení společnosti vypracovalo ve spolupráci s vedením podniku tabulku interních mzdových tarifů pro každou pozici. Tyto mzdové tarify jsou známy všem vedoucím pracovníkům, kteří je berou v potaz při náborech nových zaměstnanců i navyšování mezd těch současným. Podkladem pro tvorbu mzdových tarifů byl mzdový průzkum personální agentury a v té době aktuální mzdy pracovníků na jednotlivých odděleních.

Zákonné příplatky

Mzdy ve společnosti ABS s.r.o. jsou tvořeny mimo jiné také zákonnými příplatky za přesčas, víkendy a noční směny. Výše příplatků se řídí zákoníkem práce. Příplatky za noční směny i práci o víkendech jsou vypláceny vždy následující měsíc ve mzdě, která s předchozím obdobím souvisí. Pro přesčasové hodiny je v interním systému společnosti zřízen tzv. fond přesčasových hodin. Do tohoto fondu se v docházkovém systému propisují veškeré přesčasové hodiny každého výrobního pracovníka. Tyto hodiny se zde nasčítávají, a buď se vyplácejí po uplynutí šesti měsíců za konkrétní odpracovaný měsíc, nebo si místo propacení zaměstnanec vybere náhradní volno. V případě, že počet přesčasových hodin

ve fondu některých zaměstnanců přesáhne 70 hodin, rozdíl se jim vyplácí bezprostředně ve mzdě za daný měsíc.

Odměny a mimořádné prémie

Další složkou peněžitého odměňování ve společnosti jsou odměny a prémie. Mimořádnou prémie lze ocenit zaměstnance, který přinese společnosti neplánovaný přínos nebo se angažuje v oblastech mimo rámec svých pracovních povinností. Týká se to například nalezení úspor pracovníkem nákupu, technologem, zaštitění krátkodobého projektu apod. Toto se děje pouze výjimečně a mistrem navrhované prémie musejí být vždy odsouhlaseny vedením podniku. Velmi oblíbený benefit, 13. mzdu, ve společnosti nahrazují vánoční prémie. Ty jsou vypláceny v listopadové mzdě ve výši až 15.000 Kč, a to pouze v případě předpokládaného kladného výsledku hospodaření. Neexistuje však žádný oficiální dokument, který by vedení zavazoval k vyplacení těchto prémie. Dále ve společnosti existují 3 druhy odměn: odměny z mistrovského fondu, odměny za zlepšovací návrhy a odměny za doporučení.

Mistrovský fond

Každý vedoucí pracovník má k dispozici určitou sumu peněžních prostředků, kterou může každý měsíc rozdělit mezi své podřízené s ohledem na jejich individuální pracovní výkon. Pro každé oddělení je vyčleněn konkrétní obnos financí, jehož velikost se odvíjí od počtu pracovníků na daném úseku. Tento fond dává vedoucím pracovníkům možnost přímo ovlivňovat motivaci svých podřízených. Pravidla fungování mistrovského fondu opět nejsou zakotvena v žádném oficiálním dokumentu a fungují pouze na domluvě vedoucích pracovníků s ředitelem společnosti.

Odměny za doporučení

Nábor nových zaměstnanců je s ohledem na nízkou míru nezaměstnanosti v posledních letech stále náročnější. Proto společnost hledá různé neotřelé způsoby, jak nové pracovníky najít a oslovit. Jedním z nejosvědčenějších způsobů je odměna za doporučení nového pracovníka. V případě, že některý ze zaměstnanců firmy doporučí nového pracovníka, který je následně přijat do hlavního pracovního poměru, náleží mu za doporučení finanční odměna ve výši 5000 až 15000 Kč. Výše příspěvku je odvislá od náročnosti obsazené pozice. Nejnižší příspěvek náleží za nekvalifikovaného výrobního pracovníka. Odměna za THP pracovníka bez praxe a zkušeného výrobního pracovníka činí 10.000

Kč. Na tu nejvyšší částku dosáhne zaměstnanec, který doporučí kvalifikovaného THP pracovníka, odborníka na výrobní pozici, či vedoucího pracovníka. Odměna je vyplácena poté, co nový zaměstnanec odpracuje 6 měsíců ve společnosti. Tento systém je zakotven v oficiálním interním dokumentu vydaném vedením společnosti.

Odměny za zlepšovací návrhy

Pro zvýšení angažovanosti zaměstnanců v oblasti zlepšování fungování interních procesů, zavedlo vedení společnosti tzv. odměny za zlepšovací návrhy. Tento koncept funguje na principu schránky umístěné u docházkového terminálu, kam mohou zaměstnanci vhazovat své návrhy. Vedle schránky jsou na stolku umístěny formuláře, které zaměstnanci vyplní, podepíší a vhodí do zamčené schránky. Vedení firmy na konci každého měsíce schránku odemyká, vyhodnocuje návrhy a ty, které se rozhodne zrealizovat, odmění individuální finanční částkou. Výše této částky se odvíjí od přínosu daného zlepšení pro firmu. Minimální výše odměny činí 1000 Kč.

4.3.2. Nepeněžité odměny

Nedílnou součástí odměňovacího systému společnosti tvoří balíček zaměstnaneckých výhod, bez nichž by společnost jen stěží uspěla v konkurenčním boji o nové zaměstnance a udržela si ty stávající. Zaměstnanci společnosti mohou aktuálně využívat celkem osmi benefitů, které jsou podrobněji popsány níže.

Věrnostní volno

Vedení firmy poskytuje zaměstnancům až 6 dní věrnostního volna navíc. Každý den věrnostního volna reprezentuje 1 kalendářní odpracovaný rok ve firmě. Na 6 dní volna navíc tedy dosáhne zaměstnanec až po odpracování šesti kalendářních let ve firmě. Tento benefit je zakotven v informativním dokumentu společnosti, který se každoročně aktualizuje. Tento dokument však není vnitřním předpisem. Zaměstnavatel má tedy možnost jej kdykoliv zrušit. Věrnostní volno vzniklé v kalendářním roce není možno převádět do roku následujícího.

Příspěvek na stravování

V areálu společnosti funguje závodní jídelna, která nabízí na výběr ze tří různých jídel denně. Zaměstnavatel zaměstnancům přispívá 54 Kč, což je 55% z ceny té nejlevnější varianty.

Multisport karta

Sportovně založení zaměstnanci mají možnost využít příspěvku na sport a zdravý životní styl. Společnost ABC s.r.o. je smluvním klientem firmy Multisport. Multisport poskytuje firmám karty, které mohou jejich držitelé použít ke každodenní návštěvě fitness center. V praxi a případě společnosti ABC s.r.o. to funguje tak, že zaměstnancům přispívá 315 Kč měsíčně a stejnou částku si každý zaměstnanec hradí sám. Díky tomu může navštívit vždy jedno konkrétní fitness centrum denně a ušetřit tak nemalou částku za měsíční permanentku nebo vstupné. Zároveň si může z nabídky partnerů Multisportu vybrat jakékoliv fitness centrum, které chce navštívit.

Jazykové kurzy

Firma je zapojena do dotačního projektu POVEZ, v rámci kterého dává svým zaměstnancům možnost zúčastnit se individuálního půlročního jazykového kurzu. Vybraným zaměstnancům, kteří tento kurz již absolvovali, zaměstnavatel hradí soukromé jazykové kurzy, aby mohli své znalosti angličtiny či němčiny nadále zlepšovat.

Vzdělávání zaměstnanců

Společnost ABC s.r.o. je zapojena do dalších dotačních programů, v rámci kterých spolupracuje s Jihočeskou hospodářskou komorou a externím konzultantem pro Projekt 97. Podnik v tomto směru vysílá své zaměstnance na školení organizovaná Jihočeskou hospodářskou komorou, případně je plánuje na míru konkrétním zaměstnancům.

Všichni zaměstnanci firmy mají možnost vzdělávat se ve svém oboru. V současnosti to však funguje tak, že zaměstnavatel nechává iniciativu na nich a v případě jejich zájmu jim účast na kurzu odsouhlasí a proplatí. Ve společnosti aktuálně nefunguje systém cíleného školení dle požadavků kvalifikačních matic či kompetenčních modelů.

Teambuildingy

Zaměstnavatel pro své lidi 2x ročně organizuje firemní akce. Letní teambuilding je koncipován jako rodinný den, kdy všichni pracovníci společně vyrazí za dopředu plánovanou aktivitou i s rodinami. Veškeré občerstvení i následný večírek hradí zaměstnavatel. V lednu zaměstnavatel pořádá novoroční firemní akci, která má charakter klasického večírku pro zaměstnance firmy. Firemní akce byly však v poslední době omezeny vlivem pandemie COVID 19.

Parkování v areálu společnosti

Před vstupem do areálu společnosti stojí velké parkoviště, kde mohou zaměstnanci parkovat své automobily. Jelikož řada zaměstnanců do práce dojíždí, radí zaměstnavatel možnost parkování přímo v areálu firmy mezi benefity.

Služební automobily pro vedoucí zaměstnance

Téměř všem vedoucím zaměstnancům poskytuje společnost služební automobil a hradí jim pohonné hmoty i v souvislosti s dojížděním do zaměstnání. Příspěvek na dojíždění do zaměstnání pro řadové zaměstnance v podniku dosud nebyl zaveden. Aktuálně z větší dálky dojíždí pouze hrstka zaměstnanců.

4.3.3. Další nepeněžní výhody

Jak bylo uvedeno v teoretické části práce, do odměňovacího systému firmy patří ještě další nepeněžní faktory, které s odměňováním nepřímo souvisejí.

V rámci společnosti ABC s.r.o. lze uvést například osobní přístup k zaměstnancům či čisté a moderní pracovní prostředí. Vedoucí pracovníci mají možnost ve velké míře samostatně rozhodovat o odměňování svých podřízených, výběru nových kolegů a také pravidelném hodnocení pracovníků. Co se týká atmosféry na pracovišti, ve společnosti obecně panují dobré a fungující pracovní vztahy. Možností povýšení aktuálně pro řadové pracovníky mnoho není, jelikož firma je co do počtu i hierarchie dlouhodobě stabilní. Zároveň nejsou zpracovány žádné rozvojové plány pro vedoucí, ani řadové zaměstnance.

4.4. Výzkumné šetření

Jak již bylo zmíněno výše, ve společnosti proběhlo dotazníkové šetření zaměřené na spokojenost zaměstnanců v několika konkrétních oblastech. Cílem těchto dotazníků bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci v podniku spokojeni, zda mají nějaké výhrady k současnému systému odměňování a v jakých oblastech jejich spokojenost kolísá.

4.4.1. Dotazníky spokojenosti zaměstnanců

Dotazníky se skládaly ze dvou částí. V první části dotazníku měli zaměstnanci možnost konkrétně vyjádřit, v jakých oblastech jsou v rámci svého zaměstnání spokojeni a kde naopak vidí prostor pro zlepšení. Dostali zde příležitost navrhnout vlastní podněty ke zlepšení současné situace. Druhá část dotazníku sestávala z osmi tvrzení a zaměstnanci

měli 4 možnosti, jak na každé z těchto tvrzení odpovědět. Tyto možnosti byly následující: souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, nesouhlasím.

V dotazníkovém šetření odpovědělo 67 pracovníků z celkového počtu 118 zaměstnanců evidovaných v hlavním pracovním poměru společnosti ABC s.r.o. k 1. 10. 2021. Jinak řečeno, počet respondentů činil téměř 57 % z celkového počtu dotazovaných. Mezi respondenty bylo 21 THP a 46 výrobních pracovníků. Neodpovědělo tedy 6 THP a 45 výrobních pracovníků. V procentuálním vyjádření to znamená, že se dotazníkového šetření aktivně zúčastnilo 78 % THP a 51 % výrobních pracovníků z aktivních respondentů.

4.4.2. Výstupy z dotazníků spokojenosti zaměstnanců

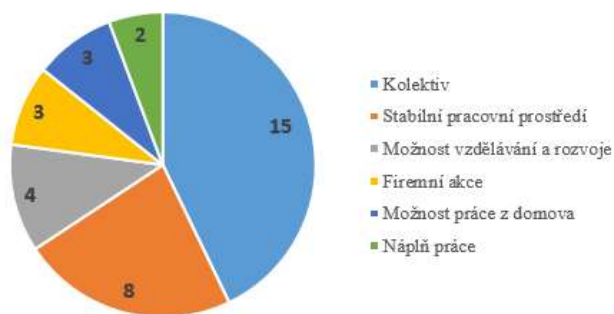
První část dotazníku

V této části měli zaměstnanci společnosti možnost se konkrétně vyjádřit k libovolné oblasti své spokojenosti v souvislosti se zaměstnavatelem.

Oblasti spokojenosti THP

Výstup z dotazníků ukázal, že technickohospodářští pracovníci si nejvíce ze všeho cení pracovního kolektivu. Na tomto faktu se shodlo celkem 15 respondentů z 21. Celkem 9 zaměstnanců ocenilo stabilitu zaměstnavatele a 4 z nich ocenili možnost se v rámci svého zaměstnání nadále vzdělávat. Zaměstnanci firmy jsou vděční za firemní akce, které pro ně zaměstnavatel pořádá, na což v dotaznících poukázali 3 THP. Další tři pracovníci chválili možnost práce z domova. Home office však není oficiálním benefitem společnosti a záleží pouze na vedoucím, zda se ve výjimečných případech rozhodne svým podřízeným tuto výhodu umožnit. Aktuálně tento benefit svým podřízeným umožňuje pouze vedoucí technologie. Dva pracovníci dále zmínili, že jsou velmi spokojeni s náplní své práce.

Graf 3: Počty THP v jednotlivých oblastech spokojenosti

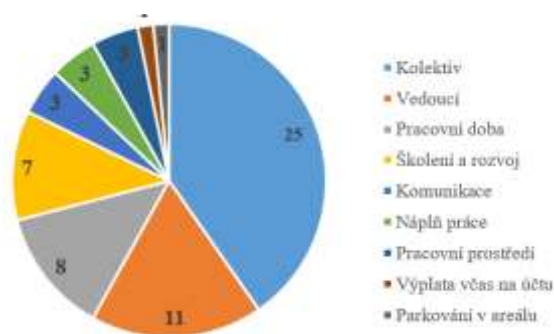


Zdroj: výstup z dotazníku, vlastní zpracování

Oblasti spokojenosti výrobních pracovníků

Ukázalo se, že kolektiv je faktor, který hraje největší roli také ve spokojenosti většiny výrobních pracovníků. Celkem 25 ze 46 výrobních pracovníků ocenilo v této části fungující kolektiv. 11 zaměstnanců si chválilo své vedoucí a pracovníci ze svařovny a montáže oceňovali jednosměnný provoz. 7 pracovníků si pochvalovalo možnosti vzdělávání a rozvoje, kterým se mu v podniku dostává. Mezi oblastmi spokojenosti se dále třikrát opakovala náplň práce, pracovní doba a pracovní prostředí. Ač většina zaměstnanců bere tento fakt jako samozřejmost, jeden zaměstnanec ze svařovny ocenil skutečnost, že mu měsíční výplata přijde vždy včas na účet. Jednou byla zmíněna také možnost parkování v areálu společnosti.

Graf 4: Počty výrobních pracovníků v jednotlivých oblastech spokojenosti



Zdroj: výstup z dotazníku, vlastní zpracování

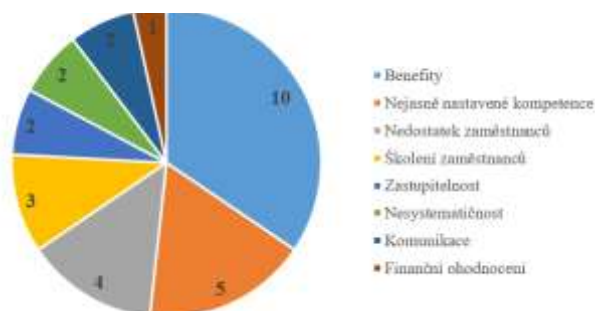
Poté, co zaměstnanci dostali prostor vyjádřit se k pozitivním vjemům týkajícím se jejich zaměstnavatele, přišla řada na vjemy negativní.

Oblasti nespokojenosti THP

Celkem 10 THP poukázalo na svou nespokojenost týkající se aktuálního balíčku benefitů. Většina z nich byla konkrétní a porovnávala benefity společnosti s konkurencí. Z výstupů dotazníku vyplynulo, že by zaměstnanci ocenili 25 dní dovolené, které jsou ve většině konkurenčních firem již běžným standardem. Ačkoliv firma nabízí zmiňované věrnostní volno až 6 dní, nově nastupující zaměstnanci jej nepovažují za benefit. Dále se často opakoval benefit Cafeteria a penzijní připojištění. Řada zaměstnanců zmínila, že by ocenili stravenky či stravenkový paušál, jelikož jim jídlo v kantýně nechutná. Většina pracovníků by ocenila 13. a 14. plat. 5 pracovníků vyjádřilo svou nespokojenost týkající se nejasně nastavených kompetencí a odpovědností. 4 zaměstnanci si stěžovali na nedostatek pra-

covních sil a 3 poukázali na absenci individuálně nastavených vzdělávacích plánů. Dva-krát padla také slova zastupitelnost, nesystematičnost jednotlivých firemních procesů a komunikace. Jeden pracovník zmínil nespokojenost s finančním ohodnocením.

Graf 5: Počty THP v jednotlivých oblastech nespokojenosti



Zdroj: výstup z dotazníku, vlastní zpracování

Oblasti nespokojenosti výrobních pracovníků

Stejně jako v případě oblastí spokojenosti, i zde došlo ke shodě názorů THP a výrobních pracovníků.

Celkem 22 respondentů ze skupiny výrobních pracovníků uvedlo, že považují balíček interních benefitů za nedostatečný. Uváděli příklady benefitů, které by si přáli ve společnosti zavést. Ty byly naprosto totožné se zaměstnaneckými výhodami, které zmiňovali THP. 9 výrobních pracovníků dále poukazovalo na nesystematičnost a nesrozumitelnost výrobních plánů a celkový způsob plánování výrobních zakázek. 8x se opakovala stížnost na umístění docházkového terminálu. Ve společnosti existuje pouze jeden docházkový terminál, který je umístěn ve výrobní hale jednoho konkrétního oddělení. Pracovníci ostatních oddělení tam musejí přes celou firmu docházet. Pořízení dalšího terminálu a jeho umístění na vrátnici by většině výrobních pracovníků výrazně zjednodušilo život. Čtyři pracovníci sdíleli své rozhořčení s nedostatečným osvětlením a odsáváním vzduchu na jejich pracovišti. Na svařovně si stěžovali na nedostatek sprch a na logistice na nízký počet čteček, které potřebují ke své práci. 4x padla také stížnost na nečitelnost výkresové dokumentace způsobenou její nedostatečnou velikostí. Několikrát se opakovala také nespokojenost s příliš vysokými cenami obědů či jejich kvalitou. 3 pracovníci poukazovali

na nedostatek manipulačních i skladovacích prostor na jednotlivých halách. Dvěma zaměstnancům vadí interní komunikace, která dle jejich vyjádření nefunguje tak, jak by měla.

Graf 6: Počty výrobních pracovníků v jednotlivých oblastech nespokojenosti



Zdroj: výstup z dotazníku, vlastní zpracování

Vlastní návrhy zlepšení současné situace

Zaměstnanci firmy navrhli seznam možností, které by mohly situaci ve firmě vylepšit a současně zvýšit jejich motivaci a spokojenost. Zástupce personálního oddělení pak tyto podněty zpracoval, aby je mohl následně prezentovat vedení firmy. Pro účely této práce byly vybrány nejdůležitější návrhy, které bezprostředně souvisejí s motivací a odměňováním zaměstnanců.

Většina zaměstnanců firmy se shodla na následujících oblastech ke zlepšení:

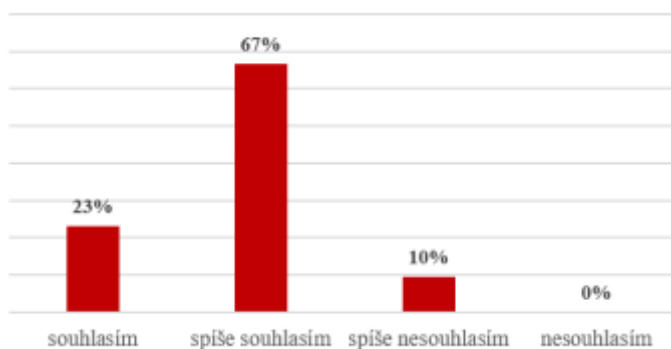
1. Rozšíření nabídky benefitů firmy o 25 dní dovolené, stravenky, odměny za docházku/nemarození, zavedení systému Cafeteria, 13. a 14. plat, roční odměny, příspěvek na volný čas, penzijní připojištění, možnost jiné formy stravování.
2. Jasně stanovení pracovních náplní jednotlivých pozic a kompetencí každého pracovníka.
3. Definování dlouhodobých a krátkodobých cílů jednotlivých pracovníků. Provázanost cílů s odměnami za jejich dosažení.
4. Nastavení pravidelného ročního růstu platu, a to minimálně s ohledem na inflaci.
5. Častější organizování firemních akcí.

Druhá část dotazníku

Tvrzení č. 1: Mám vytvořeny podmínky pro kvalitní výkon mé práce.

První otázka z druhé části dotazníku se týkala pracovních podmínek a toho, jak ovlivňují výkon práce jednotlivých zaměstnanců. 23 % THP se s tímto tvrzením naprosto ztotožnilo. 67 % z nich s tímto výrokem spíše souhlasila a pouze 10 % THP bylo více nakloněno negativní odpovědi. Nikdo však toto tvrzení přímo nenechal. Nespokojení zaměstnanci byli co do počtu 2 a pocházeli z obchodního a technologického oddělení. Důvodem jejich nespokojenosti v tomto směru je zapříčiněn ne zcela dobře fungujícím ERP systémem, který byl v podniku zaveden v dubnu 2021. Nefunkčnost ERP systému zpomaluje a zne-příjemňuje práci těchto pracovníků.

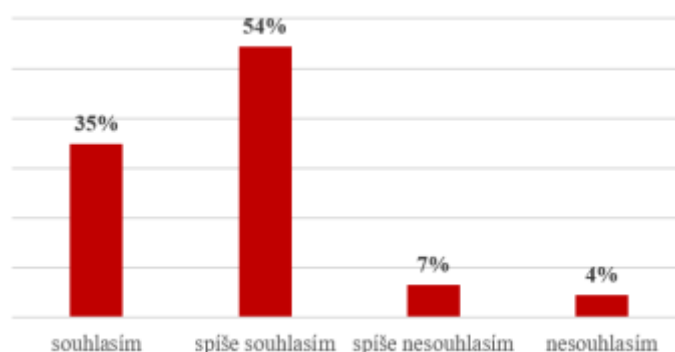
Graf 7: Postoj k THP k tvrzení č. 1



Zdroj: výstup z dotazníku, vlastní zpracování

Jak lze vypožorovat z grafu níže, většina výrobních pracovníků také souhlasila s tím, že pracovní podmínky pro kvalitní výkon své práce v podniku nepostrádají. 7 % respondentů s tvrzením spíše nesouhlasilo a 4 % z nich vyjádřili razantní nesouhlas. Důvody jejich nespokojenosti v tomto směru byly stejně jako u THP pracovníků podrobeny bližšímu rozboru a ukázalo se, že nespokojenost těchto výrobních pracovníků vychází hlavně z nedostatku komunikace a neochoty zásobovačů a řidičů VZV spolupracovat.

Graf 8: Postoj výrobních pracovníků k tvrzení č. 1

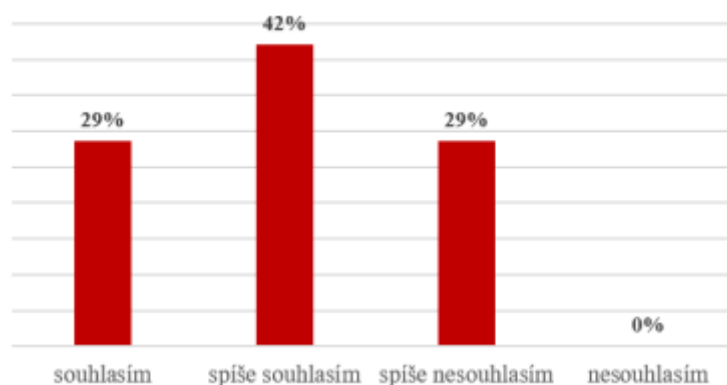


Zdroj: výstup z dotazníku, vlastní zpracování

Tvrzení č. 2: Na pozici mi bylo poskytnuto odpovídající zaškolení.

Ačkoliv ani jeden z grafů níže nepodává úplně negativní výsledek, z obou je zřejmé, že adaptační procesy a zaškolovací plány podniku je nutné výrazně zdokonalit. Co se týká THP, s uvedeným tvrzením spíše nesouhlasilo 29 % zastoupených pracovníků z obchodního, účetního, technologického a personálního oddělení. Většinu těchto pracovníků spojuje kratší doba působení ve firmě, tzn. 0-2 roky. Z tohoto faktu lze tedy usuzovat, že vzpomínky těchto zaměstnanců na začátky ve firmě jsou poměrně čerstvé. Všichni se jednoznačně shodli, že v podniku chybějí zaškolovací plány, manuály, jasně popsané pracovní procesy i konkrétně vymezené kompetence a odpovědnosti. Jedná o tytéž faktory, které zaměstnanci zmiňovali již v oblastech nespokojenosti v první části dotazníku.

Graf 9: Postoj THP k tvrzení č. 2

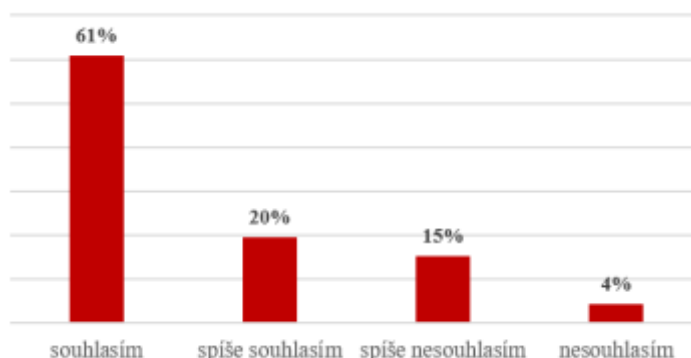


Zdroj: výstup z dotazníku, vlastní zpracování

Výrobní pracovníci si na způsob zaškolení nijak výrazně nestěžovali. Lze odhadovat, že důvodem jejich kladných vyjádření v tomto směru je skutečnost, že práce u výrobních strojů je méně náročná a malé množství jednotlivých procesů se neustále opakuje. Vedoucí obrubny, který s tvrzením spíše nesouhlasil, se vyjádřil tak, že se musel vše od začátku naučit sám a na vše si přijít. Celkem 15 % pracovníků s uvedeným tvrzením spíše

nesouhlasilo a 4 % z respondentů s výrokem nesouhlasili razantně. Všichni uvedli, že zaučovací systém není propracován a školitel, který jim byl v rámci zaučení přidělen vykonával zároveň i svou práci, takže neměl dostatek času se jim věnovat. Všichni stále cítí mezery ve svých znalostech výkresové dokumentace i jednotlivých strojů a pracovních procesů ve výrobě. Mezi respondenty, kteří s výrokem spíše nesouhlasili byli mimo jiné vedoucí a technolog lakovny. Ti uvedli, že na začátku svého působení ve firmě neměli k dispozici žádné manuály ani zaškolovací plány a museli si tudíž na vše přijít vlastní cestou.

Graf 10: Postoj výrobních pracovníků k tvrzení č. 2

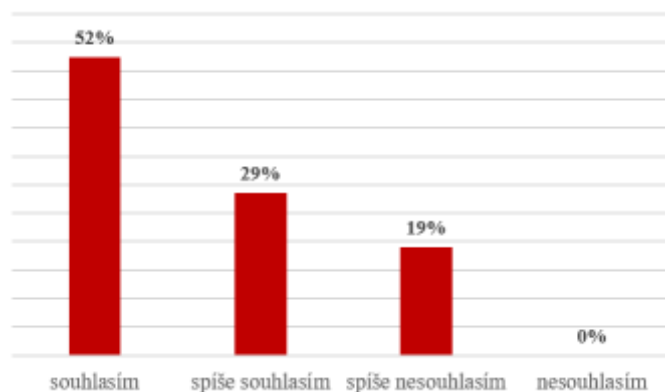


Zdroj: výstup z dotazníku, vlastní zpracování

Tvrzení č. 3: Přesně vím, co se ode mě na pozici očekává.

Graf níže prozrazuje, že většina THP má jasno v tom, co se od nich na jejich pozici očekává. 19 % respondentů s tímto výrokem spíše nesouhlasilo. Všichni z nich působí ve společnosti krátce a jejich zmatenost týkající se vlastní role v podniku vyplývá, dle podrobnější komunikace s nimi, z nejasně vydefinovaných kompetencí, odpovědností i nekonkrétně formulovaných očekávání ze strany přímých nadřízených.

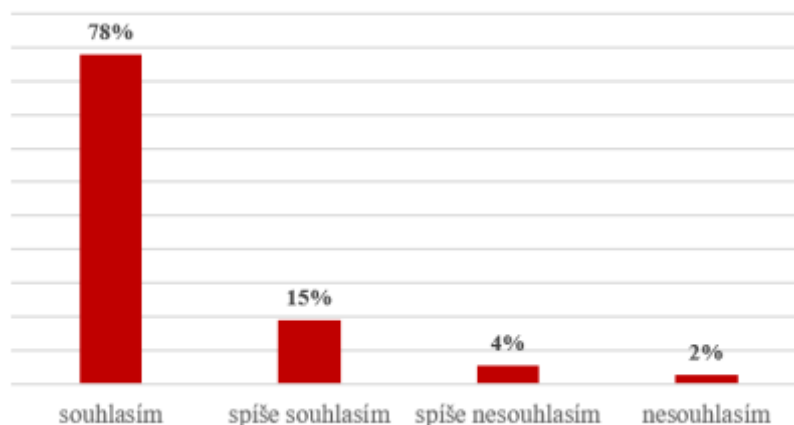
Graf 11: Postoj THP k tvrzení č. 3



Zdroj: výstup z dotazníku, vlastní zpracování

Jak prezentuje graf níže, většina výrobních pracovníků nemá pochyb o tom, co se od nich na pozici očekává. Pouze 4 % pracovníků s tímto tvrzením spíše nesouhlasila a 2 % z nich výrok razantně odmítla. Důvod byl opět stejný jako v předchozím v případě, tentokrát však negativní odpovědi vzešly ze strany školitelů. Ti uvedli, že je vedoucí pověřuje školením nováčků a současně po nich chce práci na stroji a dosažení požadované efektivity práce. Tyto úkoly se však dle jejich názoru nedají souběžně vykonávat efektivně.

Graf 12: Postoj výrobních pracovníků k tvrzení č. 3

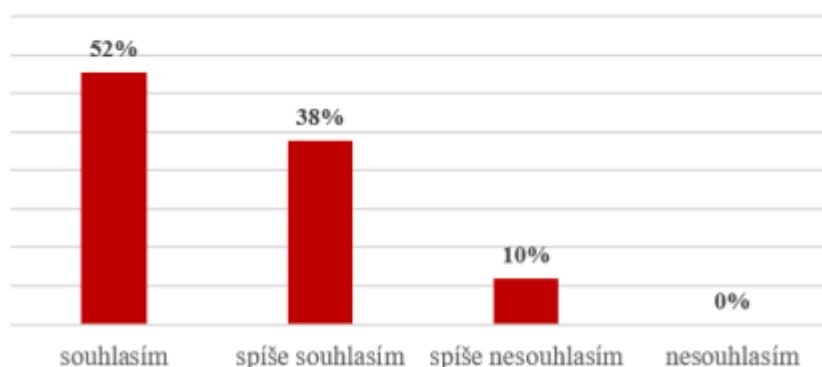


Zdroj: výstup z dotazníku, vlastní zpracování

Tvrzení č. 4: Mám zde možnost se dále vzdělávat v oboru.

Valná většina THP v tomto směru jednohlasně souhlasila. Firma nabízí řadu školení pro každého pracovníka, a jak již bylo zmíněno, je zapojena do řady vzdělávacích projektů. S tímto tvrzením nesouhlasilo pouze 10 % respondentů. Jednalo se o dva technology, kteří uvedli, že by uvítali školení šitá na míru dle nastavených rozvojových plánů.

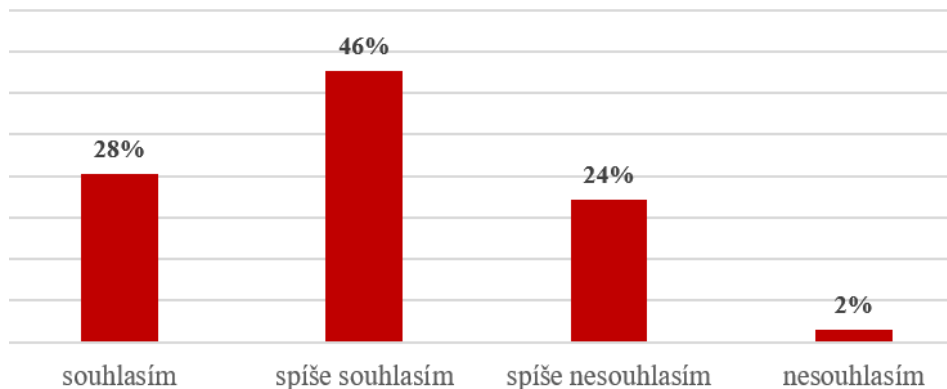
Graf 13: Postoj THP k tvrzení č. 4



Zdroj: výstup z dotazníku, vlastní zpracování

Většinová část výrobních pracovníků s tímto tvrzením také souhlasila. Ti, kteří nesouhlasili, uvedli, že by uvítali pravidelná roční školení na stroje, výkresovou dokumentaci, materiály a ideálně také technologické novinky v odvětví.

Graf 14: Postoj výrobních pracovníků k tvrzení č. 4

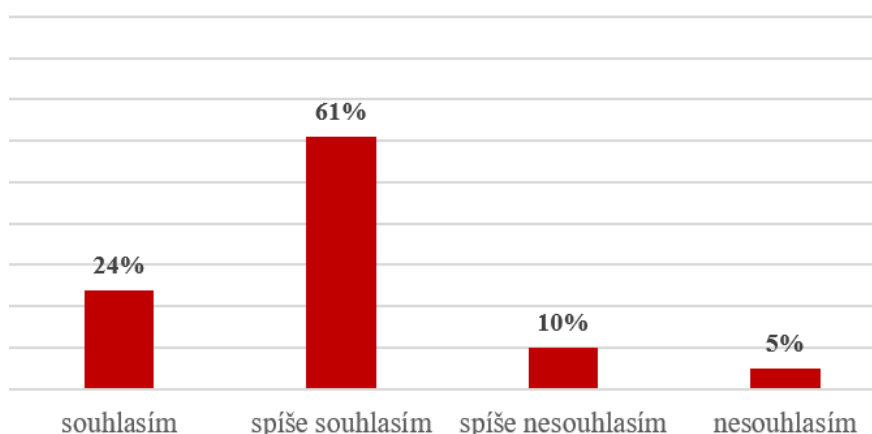


Zdroj: výstup z dotazníku, vlastní zpracování

Tvrzení č. 5: Za svou práci jsem spravedlivě ohodnocen/a.

Výstup z tohoto tvrzení, zaměřeného na odměňování, ukázal, minimálně s ohledem na THP, pozitivní výsledek. Pouze 10 % respondentů, v tomto případě 2 pracovníci účetního oddělení hodnotí své mzdy jako neadekvátní s ohledem na nabídku na pracovním trhu v jižních Čechách. 5 % respondentů, představujících jednoho zaměstnance z oddělení technologie, vyjádřilo svůj razantní nesouhlas. Nesouhlas byl vysvětlen faktem, že mzdy ve společnosti ABC s.r.o. nejsou pravidelně navyšovány o výši roční inflace. Zbytek zaměstnanců na TH pozicích se dle svých vyjádření necítí v tomto směru podceňován.

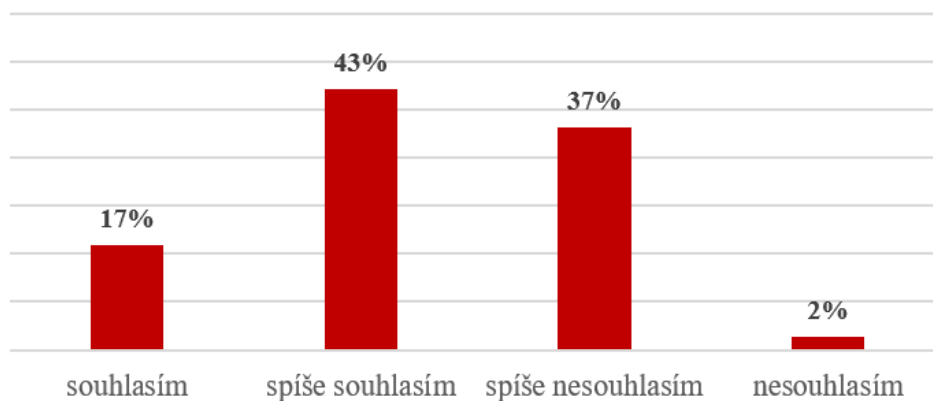
Graf 15: Postoj THP k tvrzení č. 5



Zdroj: výstup z dotazníku, vlastní zpracování

Překvapivě ani většina výrobních pracovníků se necítí finančně podceněna. Ne zcela spokojení zaměstnanci uvedli, že mzda by mohla být vyšší, případně, že v jiné firmě na obdobné pozici je finanční ohodnocení zajímavější. To však mohou být pouze domněnky pramenící z marketingových kampaní konkurenčních firem.

Graf 16: Postoj výrobních pracovníků k tvrzení č. 5



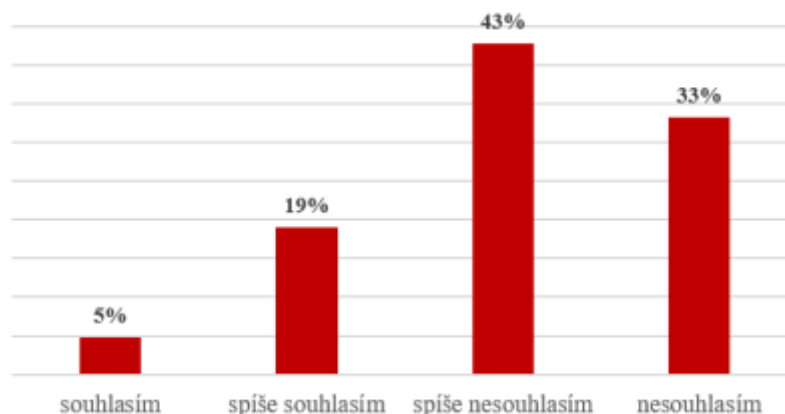
Zdroj: výstup z dotazníku, vlastní zpracování

Tvrzení č. 6: Jsem spokojen s benefity, které firma nabízí.

Výstupy ze šestého tvrzení zcela odpovídaly názorům zaměstnanců prezentovaným v první části dotazníků. Převážná většina pracovníků z obou skupin se s tímto tvrzením neztotožňuje a není zcela či vůbec spokojena s aktuální nabídkou firemních benefitů. Většina z nich by uvítala týden dovolené navíc, „sick days“, pravidelné odměny ve formě příspěvků do Cafeterie či 13. a 14. mzdy. Velkou část z nich, především technickohospodářské pracovníci, by potěšil příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění. S ohledem na trvající pandemii by se radě zaměstnanců líbilo, kdyby jim zaměstnavatel poskytoval pravidelný příděl vitamínů a navzdory COVIDu 19 začal opět realizovat firemní akce. Někteří THP v této souvislosti zmiňovali také absenci výročních pohovorů a pravidelných týmových schůzek, které by zlepšily komunikaci a informovanost jednotlivců i týmů a obecně zvýšili motivaci. Pracovníci technologie se shodli, že by uvítali jazykové kurzy, které by jim hradil zaměstnavatel. Toto privilegium však má aktuálně pouze hrstka zaměstnanců. Výrobní pracovníci si stěžovali na vysoké ceny obědů a někteří zaměstnanci naráželi na nedostatečnou kvalitu pokrmů. Zaměstnanci, kteří mají doma děti, by velmi ocenili příspěvek na letní tábor a pracovníci ve výrobě by si přáli odměnu za nemarození a bezabsenčnost.

Graf níže dokazuje, že jen velmi malé procento pracovníků je spokojeno s aktuální nabídkou firemních benefitů. Zaměstnanec, který vyjádřil striktní souhlas s výše uvedeným tvrzením, pracuje ve společnosti více než 10 let. Z této skutečnosti lze usuzovat, že možná nemá přehled o současných trendech v oblasti firemních benefitů a nezná konkurenční nabídky v této oblasti. Zde se však jedná pouze o nepodloženou domněnku.

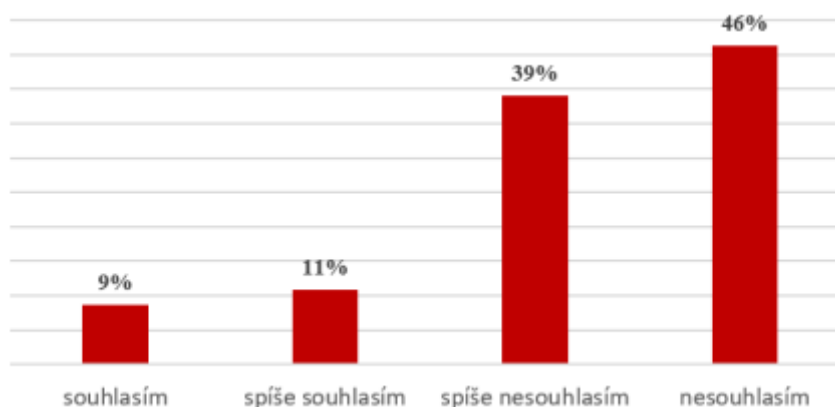
Graf 17: Postoj THP k tvrzení č. 6



Zdroj: výstup z dotazníku, vlastní zpracování

Jak již bylo uvedeno, většina výrobních pracovníků by také uvítala nové benefity. Při bližším zkoumání jednotlivých odpovědí bylo zjištěno, že většina v tomto směru spokojených zaměstnanců jsou zahraniční pracovníci. Lze se tedy opět domnívat, že neznají aktuální trendy v oblasti firemních benefitů.

Graf 18: Postoj výrobních pracovníků k tvrzení č. 6

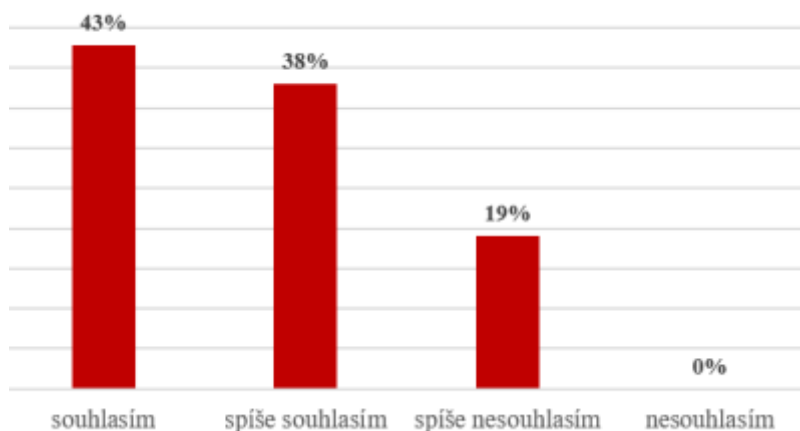


Zdroj: výstup z dotazníku, vlastní zpracování

Tvrzení č. 7: Jsem hrdý/á na to, že jsem zaměstnancem této firmy.

Následující graf dokazuje, že i přes nespokojenost s nabídkou benefitů a zaškolovacími plány je většina THP hrdá na to, že může být součástí společnosti ABC s.r.o. Pouze 19 % respondentů, představujících 4 THP, se v tomto směru vyjádřilo spíše negativně.

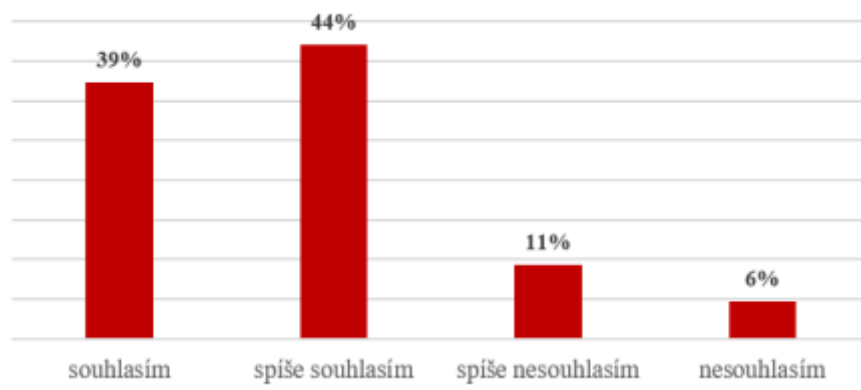
Graf 19: Postoj THP k tvrzení č. 7



Zdroj: výstup z dotazníku, vlastní zpracování

Z řad výrobních pracovníků se k tomuto tvrzení vyjádřilo pouze 36 respondentů. Pro 10 z nich byla tato formulace pravděpodobně nepochopitelná, nebo se jim jednoduše nechtělo na tvrzení reagovat. 83 % respondentů z řad výrobních pracovníků potvrdilo hrdost na příslušnost ke svému zaměstnavateli. Pouze 17 % z nich se vyjádřilo negativně. Bohužel tito respondenti byli anonymní, tudíž nebylo možné zjistit od nich konkrétnější důvody týkající se jejich postoje.

Graf 20: Postoj výrobních pracovníků k tvrzení č. 7



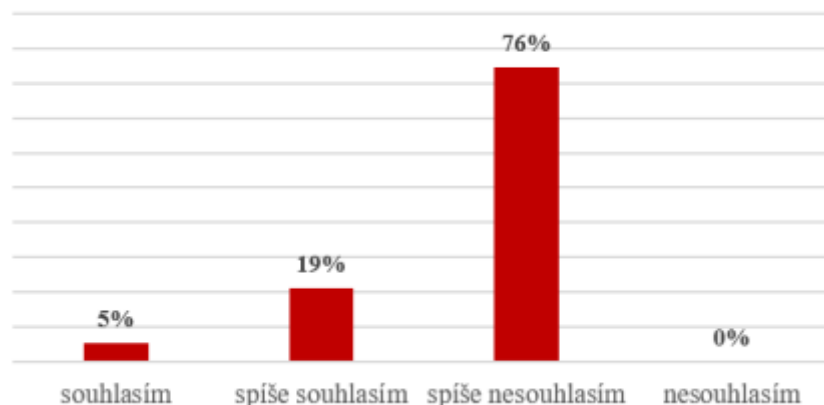
Zdroj: výstup z dotazníku, vlastní zpracování

Tvrzení č. 8: Myslím si, že u konkurence bych se měl/a lépe.

Odpovědět na poslední tvrzení nebylo pro většinu pracovníků jednoduché, jelikož jej nelze posoudit zcela objektivně. Pravděpodobně právě z tohoto důvodu nebyl téměř nikdo ze zaměstnanců ve své reakci na toto tvrzení zcela striktní.

Jak dokazuje následující graf, THP s uvedeným tvrzením spíše nesouhlasí. Naprostý souhlas vyjádřil pouze jeden pracovník z účetního oddělení v zastoupení 5 %. Lze se důvodně domnívat, že tento respondent na uvedený výrok nahlížel z perspektivy výše své mzdy. Ta se mu, jak již vyplynulo z odpovědí výše, zdá neúměrně nízká k jejich pozici a specializaci. S tvrzením spíše souhlasili další 4 pracovníci v zastoupení 19 %. Důvodem jejich odpovědi bylo opět finanční ohodnocení.

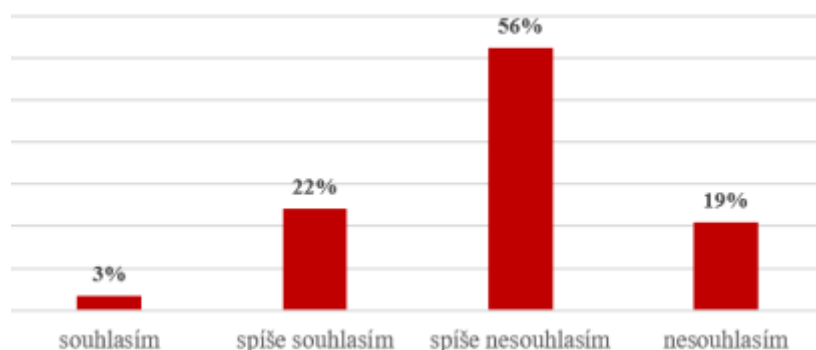
Graf 21: Postoj THP k tvrzení č. 8



Zdroj: výstup z dotazníku, vlastní zpracování

Z řad výrobních pracovníků na tento výrok zareagovalo pouze 32 respondentů. 25 % respondentů se zde přiklání k tomu, že by se jim v jiném podniku mohlo vést lépe. Důvody těchto domněnek byly ve většině případů ověřeny a bylo zjištěno, že za nimi stojí opět finance. Marketingové aktivity a náborové kampaně slibující enormní odměnu na pozicích dělníků ovlivňují pohled zaměstnanců společnosti ABC s.r.o. na uvedené tvrzení.

Graf 22: Postoj výrobních pracovníků k tvrzení č. 8



Zdroj: výstup z dotazníku, vlastní zpracování

4.4.3. Prezentace výsledků a rozhovor s vedením společnosti

Výsledky průzkumů spokojenosti byly v prosinci roku 2021 prezentovány vedení společnosti ABC s.r.o. a následně také vedoucím jednotlivých oddělení.

S vedením podniku byl poté veden nestrukturovaný rozhovor týkající se výstupů z dotazníků a jednotlivých bodů, které se týkaly nespokojenosti zaměstnanců. V návaznosti na celý tento proces bylo navrženo několik opatření, která by mohla vést ke zvýšení spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců, a tím následně k celkovému zlepšení situace v podniku.

4.5. Návrhy opatření ke zlepšení současné situace ve firmě

V reakci na provedený průzkum spokojenosti zaměstnanců a následný rozhovor s managementem firmy byla navržena následující opatření, která by mohla zlepšit spokojenost pracovníků společnosti a zvýšit jejich motivaci. Lze předpokládat, že motivovanější zaměstnanci by zvýšili také svou výkonnost, což by následně mělo vést k lepším výsledkům a prosperitě celé organizace.

Navržená opatření jsou následující.

4.5.1. Zavedení systému Cafeteria

Z provedeného průzkumu spokojenosti vyplynulo, že ze všeho nejvíce by zaměstnanci společnosti ABC s.r.o. ocenili rozšíření nabídky benefitů. Pokud by se k balíčku současných benefitů zavedl ještě systém Cafeteria, který by fungoval jako odměna za nemarodění, obě strany by z toho profitovaly. Lze předpokládat, že by časté absence některých pracovníků klesly. Zaměstnanci by od firmy získali nedaněnou finanční částku určenou na volnočasové aktivity.

V tomto směru by bylo ideální inspirovat se u konkurence. Průzkum webových stránek výrobních firem v Jihočeském kraji ukázal, že příspěvek poskytovaný zaměstnancům touto formou se u většiny zkoumaných podniků pohybuje mezi 10 000 až 20 000 Kč ročně.

Návrh by tedy vypadl následovně. Zavedl by se systém Cafeterie v elektronické podobě. Každý zaměstnanec by tak získal svůj vlastní účet, kam by se mu dvakrát ročně připsalo 5 000 bodů. Body v Cafeterii fungují jako ekvivalenty peněz. To znamená, že 1 bod je

roven 1 Kč. Uživatelé získají přístup k vlastnímu účtu a také vlastní platební kartu. Mohou si pak libovolně vybírat z online nabídky Cafeterie a uhradit si například dovolenou, ubytování, zaplatit si volnočasové zážitky na Slevomatu či nakupovat vstupenky na koncerty přes platební bránu. Platební kartou lze hradit vstupné do kina, divadla, nakupovat v zboží v lékárnách a vybraných knihkupectvích nebo třeba vyrazit do fitness centra. Cafeterie nabízí nepřehledné množství možností, jak investovat do aktivně stráveného volného času.

Příspěvek v hodnotě 5000 Kč by se vyplácel vždy v lednu a červenci spolu s výplatou za předchozí měsíc a sloužil by jako bonus za nemarodění. Bonus za nemarodění by fungoval následovně. Zaměstnanci by dle vnitřního předpisu měli nárok na pět pracovních dní pracovní neschopnosti v průběhu šesti měsíců, které by předcházely vyplacení tohoto bonusu. Těchto šest měsíců by fungovalo jako rozhodné období pro přiznání bodů do systému Cafeteria. Management společnosti by si vyhradil právo přiznat tento bonus i zaměstnanci, který by byl prokazatelně v dlouhodobé pracovní neschopnosti. A to hlavně z toho důvodu, aby pracovníci nechodili do práce nemocní ze strachu, že o body z Cafeterie přijdou.

Body v systému Cafeteria fungují jako ekvivalenty peněz. Roční náklad firmy by byl tedy roven 10 000 Kč za 1 pracovníka. Průměrný evidenční stav zaměstnanců podniku ABC s.r.o. se pohybuje okolo 120. Celkový roční náklad firmy by tudíž v maximální sumě činil 1 200 000 Kč. Po konzultaci se společností zajišťující implementaci a údržbu tohoto systému již bylo dohodnuto, že veškeré další náklady spojené s jeho zavedením i údržbou by byly zdarma. Fakturace by probíhala jednou měsíčně a zahrnovala by pouze zaměstnanci reálně utracené body ze systému.

4.5.2. Optimalizace věrnostního volna

Pokud by vedení přistoupilo na zrušení věrnostního volna a místo toho zavedlo pět dní dovolené navíc, mohlo by to mít vliv nejen na spokojenost současných zaměstnanců, ale také na úspěšnější nábor nových pracovníků.

Z rozhovorů s vedením společnosti však vyplynulo, že postoj managementu k zavedení týdne dovolené navíc je jednoznačně zamítavý. Byla však diskutována možnost urychlení věrnostního volna. Místo nutnosti šesti odpracovaných let ve firmě, nezbytných pro získání šesti dní věrnostního volna navíc, by stačilo odpracovat pouze tři roky. Po dvou

letech ve firmě by pak zaměstnanci vznikl nárok na tři dny věnostního volna navíc, které aktuálně může získat až po třech letech v podniku.

V tomto případě by nedošlo k významnému zvýšení nákladů společnosti. Ty by byly v případě zavedení týdne dovolené navíc pro všechny zaměstnance výraznější.

4.5.3. Jasně definované odpovědnosti a kompetence pracovníků

Výstupy z dotazníků dále poukázaly na nespokojenost zaměstnanců týkající se nejasně popsaných kompetencí a odpovědností. V návaznosti na tuto skutečnost by bylo příhodné provést v podniku analýzu všech pracovních pozic nebo revizi současných popisů pracovních míst. V ideálním případě by se dalo navrhnout vypracování kompetenčních modelů na každou pozici ve firmě. Tyto modely by nezahrnovaly pouze samotný popis činností na každé pozici v podniku, ale také osobní předpoklady pro výkon dané pracovní pozice a odpovědnosti s výkonem této pozice spojené. Tento systém by pomohl pracovníkům pochopit, co přesně se od nich očekává, za co konkrétně zodpovídají a co mohou udělat pro to, aby se profesně posunuli dál.

Náklady společnosti ABC s.r.o. na realizaci tohoto návrhu by byly zanedbatelné. Týkaly by se pouze času věnovanému práci, kterou by vynaložil pracovník zodpovědný za tento projekt. Lze předpokládat, že tyto náklady by se firmě v dlouhodobém horizontu vrátily, a to s ohledem na předpokládané zvýšení efektivity práce zaměstnanců s jasně definovanými odpovědnostmi, kompetencemi a konkrétně popsanými pracovními procesy.

Realizace posledního návrhu by měla na zaměstnance zapůsobit jako motivační faktor a mohla by výrazně zvýšit nejen spokojenost, ale také motivovanost jednotlivých pracovníků. Ti by díky jasné vizi i konkrétně popsaným odpovědnostem přesně věděli, co mohou dělat pro to, aby byli ve své práci úspěšnější. Lze předpokládat, že by je práce následně více bavila, a to by se brzy mohlo odrazit na jejich pracovním výkonu. Tímto způsobem by mělo být v dlouhodobém horizontu dosaženo hlavního cíle této práce, a sice zlepšení celkové situace ve společnosti ABC s.r.o.

5. Závěr

Teoretická část této práce jasně nastínila, že k tomu, aby zaměstnavatel mohl skutečně využít potenciál svých pracovníků, musí se nejprve naučit je správně motivovat. To znamená, že vedení podniku by mělo přijít na způsob, jak své lidi dovést k tomu, aby z vlastního přesvědčení sdíleli jeho vizi a snažili se směřovat ke stejnému cíli. Bude-li zaměstnavatel motivovat své lidi pouze prostřednictvím vnějších stimulů, jako jsou finanční odměny nebo benefity, pravděpodobně se mu nepodaří dostat ze svých pracovníků maximum.

Pokud se však zaměstnavateli podaří pochopit vnitřní touhy, přání, potřeby i hodnoty jednotlivých pracovníků a ty následně uspokojí, lze předpokládat, že zaměstnanci budou pro jeho podnik pracovat s mnohem větším nasazením a oddaností. Vedení početnějšího podniku samo o sobě pochopitelně nedokáže zachytit a uspokojit potřeby každého zaměstnance. Je tedy stěžejní, aby se management firmy zaměřil na zdroje vnitřní motivace liniových vedoucích a ty vedl ke stejnému přístupu vůči jejich přímým podřízeným. Touto cestou by bylo možné dosáhnout sdílené vize všech pracovníků a vyšší míry spokojenosti, která by mohla vést k lepší výkonnosti každého z nich. Z výše uvedeného každopádně vyplývá, že je vysoce nepravděpodobné dovést zaměstnance od pouhé spokojenosti až k osobní angažovanosti pouze za pomoci vnějších stimulů.

Hlavním cílem této práce bylo zhodnocení motivačního systému a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku a následné navržení konkrétních doporučení pro zlepšení současného stavu.

Teoretická část práce pomohla k pochopení zkoumané problematiky.

V praktické části práce byl představen vybraný podnikatelský subjekt. V návaznosti na seznámení se s firmou a jejím odměňovacím systémem byly vytvořeny, distribuovány a vyhodnoceny dotazníky spokojenosti zaměstnanců. Výstupy z těchto dotazníků umožnily detailní analýzu současného motivačního systému firmy, na kterou navázaly rozhovory s vedením podniku.

Jednotlivé kroky uvedeného procesu vedly ke třem konkrétním doporučením. První představený návrh se týká rozšíření současného balíčku zaměstnaneckých výhod o systém Cafeteria. Uvedený návrh detailně popisuje proces zavedení tohoto benefitu, včetně předpokládaných nákladů s tím spojených. Druhé doporučení se zabývá možností urychlení

věrnostního volna a popisuje jeho potenciální přínos s ohledem na spokojenost zaměstnanců firmy. Poslední doporučení upozorňuje na nejasně popsání odpovědnosti jednotlivých pracovníků. V návaznosti na tento poznatek pak třetí návrh nastiňuje možnosti provedení analýzy pracovních míst ve firmě a následné vytvoření kompetenčních modelů, které by jasně definovaly požadavky každé pozice ve firmě.

Uvedená doporučení by mohla znatelně přispět ke spokojenosti zaměstnanců a vést k jejich výraznější angažovanosti a vyššímu pracovnímu nasazení. Vyšší výkonnost pracovníků by měla vést k vyšší výkonnosti celého podniku a tím mu zaručit dlouhodobou prosperitu a celkové zlepšení současné situace ve firmě.

I. Summary

The title of this bachelor thesis is The system of motivation and remuneration of employees in a particular company. The motivation in general is an important factor which drives all individuals forward and help them to achieve their goals. No employer, whose aim is a long-term prosperity of his company, should not underestimate an importance of employees' motivation.

This thesis analyzes the system of motivation and remuneration of employees in a manufacturing company located in South Bohemia. The analyzed company did not want its name to be published. So the name ABC s.r.o. was used instead of the company's real name.

The thesis consists of three main parts: theoretical part, introduction of the main goal with the explanation of used methodology and practical part.

Theoretical part of this thesis is focused on definitions of basic concepts related to the motivation theories and principles of remuneration in Czech Republic.

The main goal of this thesis is to analyze and evaluate the current system of motivation in the company and then come up with recommendations which could help to improve the situation. Two methods were used to analyze the current system of motivation and remuneration of employees in the company: an employee satisfaction survey and interviews with top management.

Practical part gives general informations about the company and analyzes its system of motivation and remuneration. This analysis is followed by an employee satisfaction survey with concrete output and constructive suggestions from employees for possible improvements of current system. Three particular suggestions to improve current situation are described in the end of the practical part. These suggestions could increase employees' motivation and thus lead to their higher productivity and their satisfaction at work. This all could help the company to achieve higher prosperity in long-term horizon.

II. Přehled použité literatury

- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků* (přeložil Josef KOUBEK). Grada.
- Armstrong, M. (1999). *Personální management* (přeložil Josef KOUBEK, přeložil Jaroslav BERKA). Grada.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* (13. vydání, přeložil Martin ŠIKÝŘ). Grada Publishing.
- Arnold, J., Patterson, F., Silvester, J., Robertson, I. T., Cooper, C. L., Burnes, B., Swailes, S., Harris, D., Axtell, C., Hartog, D. N. den, & Randall, R. (2010). *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace* (Fifth edition). Pearson Education Limited.
- Beňo, M. (2021). *Zaměstnanci jsou na home-office produktivnější než v kanceláři*. Retrieved from <https://www.vstecb.cz/novinky/zamestnanci-jsou-na-home-office-produktivnejsi-nez-v-kancelari-tvrdi-michal-beno-z-vste/>
- Covey, S. R. (2011). *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život* (2. vyd). Management Press ve spolupráci s FC Czech.
- Czech Employment Lawyers Association, z. s. (2021). *1. část: Nastavení home office*. Retrieved from <https://www.praceamzda.cz/clanky/1-cast-nastaveni-home-office/>
- Český statistický úřad. (2021). *Průměrné mzdy - 3. čtvrtletí 2021*. Retrieved from <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-3-ctvrtleti-2021>
- Havelková, E. (2021). *Kam směřují zaměstnanecké benefity v roce 2021 a jaké je jejich daňové hledisko*. Retrieved from <https://money.cz/novinky-a-tipy/mzdy-a-personaliska/kam-smeruji-zamestnanecke-benefity-v-roce-2021-a-jake-je-jejich-danove-hledisko/>
- Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Management Press.
- Horváthová, P., & Čopíková, A. (2007). *Systémy odměňování v organizacích*. VŠB - Technická univerzita Ostrava.

Hovorková, K. (2021). *Pět týdnů dovolené si Česko nemůže dovolit. Nechte lidi odpočnout, vyzývala Maláčová*. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/pet-tydnudovolene-si-cesko-nemuze-dovolit-o-uzakoeni-be-nef/r~9e78c2aaa29611ebaedf0cc47ab5f122/>

Kahle, B., & Stýblo, J. (1998). *Praktická personalistika: zaměstnanec - zaměstnavatel - stát - vztahy - práva - povinnosti* (3., aktualiz. vyd). Pragoeduca.

Kmošek, P. (2020). *Generace X Y Z. Rozumíte aktuálním generacím na trhu práce? Čím jak je oslovit?* Retrieved from <https://www.kmosek.com/generace-x-y-z-rozumite-generacim-cim-a-jak-je-oslovit>

Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (5., rozšířené a doplněné vydání). Management Press.

Macháček, I. (2021). *Zaměstnanecké benefity a daně* (6., vyd). Wolters Kluwer Česká republika.

Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1997). *Human resource management* (8. ed). McGraw-Hill / Irwin.

Miskell, J. R., & Miskell, V. (1996). *Pracovní motivace* (přeložil Václav PROCHÁZKA). Grada Publishing.

Nakonečný, M. (1996). *Motivace lidského chování*. Academia.

Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali* (2., doplněné vyd). Grada Publishing.

Príspevky.cz, (2021), *Príspevek na penzijní připojištění od státu v roce 2021*. Retrieved from <https://www.prispevky.cz/ostatni/penzijni-pripojisteni>

Redakce, Finance.cz (2019). *Kdo má dle zákona nejvíc dovolené?* Retrieved from: <https://www.finance.cz/524072-pocet-dni-dovolene/>

Světlík, J. (2018). *Marketing: cesta k trhu* (4. upravené vydání). VŠPP, a.s.

Tiskové oddělení MPSV. (2021). *Tisková zpráva: Minimální mzda se od ledna 2022 zvýší na 16 200 korun*. Retrieved from <https://www.mpsv.cz/-/minimalni-mzda-se-od-ledna-2022-zvysi-na-16-200-korun>

Tomší, I. (2008). *Mzdy a mzdové systémy*. ASPI.

Thomas, K. W. (2009). *Intrinsic motivation at work: what really drives employee engagement* (2. ed., rev. and expanded). Berrett-Koehler.

TREXIMA, (2021). *Budoucnost zaměstnávání po covidu: hybridní model práce*. Retrieved from <https://www.trexima.cz/budoucnost-zamestnavani-po-covidu-hybridni-model-prace/>

Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Grada.

Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita* (2. aktualiz. vyd). Management Press.

Zákoník práce 262/2006 Sb., zákoník práce ve znění poslední novely

Zákon č. 586/1192 Sb., zákon o dani z příjmu ve znění poslední novely

III. Seznam schémat, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1: Tři složky návyku.....	6
Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb.....	7
Obrázek 3: Přepracovaný hierarchický model pracovní motivace A. Maslowa.....	8
Obrázek 4: Model angažovanosti pracovníků	11
Obrázek 5: Organizační struktura společnosti ABC s.r.o.....	34

Seznam tabulek

Tabulka 1: Příklady vnitřních a vnějších faktorů motivace.....	9
Tabulka 2: Zaručená mzda - srovnání 2021 a 2022	18
Tabulka 3: Přehled státních příspěvků při konkrétní výši měsíční úložky.....	24
Tabulka 4: Daňová výhodnost při konkrétní výši měsíční úložky.....	24
Tabulka 5: Daňové řešení odborného rozvoje zaměstnance.....	26
Tabulka 6: Počty zaměstnanců společnosti ABC s.r.o. k 1.10.2021.....	35

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti ABC s.r.o. v roce 2021	37
Graf 2: Vývoj fluktuace společnosti ABC s.r.o. v roce 2021	37
Graf 3: Počty THP v jednotlivých oblastech spokojenosti.....	43
Graf 4: Počty výrobních pracovníků v jednotlivých oblastech spokojenosti	44
Graf 5: Počty THP v jednotlivých oblastech nespokojenosti	45
Graf 6: Počty výrobních pracovníků v jednotlivých oblastech nespokojenosti.....	46
Graf 7: Postoj k THP k tvrzení č. 1	47
Graf 8: Postoj výrobních pracovníků k tvrzení č. 1	48
Graf 9: Postoj THP k tvrzení č. 2.....	48
Graf 10: Postoj výrobních pracovníků k tvrzení č. 2	49
Graf 11: Postoj THP k tvrzení č. 3.....	49
Graf 12: Postoj výrobních pracovníků k tvrzení č. 3	50
Graf 13: Postoj THP k tvrzení č. 4.....	50
Graf 14: Postoj výrobních pracovníků k tvrzení č. 4	51
Graf 15: Postoj THP k tvrzení č. 5.....	51
Graf 16: Postoj výrobních pracovníků k tvrzení č. 5	52
Graf 17: Postoj THP k tvrzení č. 6.....	53
Graf 18: Postoj výrobních pracovníků k tvrzení č. 6	53
Graf 19: Postoj THP k tvrzení č. 7.....	54
Graf 20: Postoj výrobních pracovníků k tvrzení č. 7	54
Graf 21: Postoj THP k tvrzení č. 8.....	55
Graf 22: Postoj výrobních pracovníků k tvrzení č. 8	55

IV. Seznam příloh

Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Pohovoruující:	Veronika Pauknerová	1. 10. 2021
Pohovorovaný:	Zaměstnanci společnosti ABC s.r.o.	1. 10. 2021
Středisko:	xxx	1. 10. 2021

VNÍMÁNÍ ZAMĚSTNAVATELE

Oblasti spokojenosti:

Oblasti nespokojenosti:

Vlastní návrhy zlepšení současné situace:

Další poznámky:

Dotazník spokojenosti zaměstnanců část 2

1. Zakroužkujte odpovídající tvrzení: **Mám vytvořeny podmínky potřebné pro kvalitní výkon mé práce.**

- A. souhlasím
- B. spíše souhlasím
- C. spíše nesouhlasím
- D. nesouhlasím

Vlastní poznámky k dané oblasti:

2. Zakroužkujte odpovídající tvrzení: **Na pozici mi bylo poskytnuto odpovídající zaškolení.**

- A. souhlasím
- B. spíše souhlasím
- C. spíše nesouhlasím
- D. nesouhlasím

Vlastní poznámky k dané oblasti:

3. Zakroužkujte odpovídající tvrzení: **Přesně vím, co se ode mě na pozici očekává.**

- A. souhlasím
- B. spíše souhlasím
- C. spíše nesouhlasím
- D. nesouhlasím

Vlastní poznámky k dané oblasti:

4. Zakroužkujte odpovídající tvrzení: **Mám zde možnost se dále vzdělávat v oboru.**

- A. souhlasím
- B. spíše souhlasím
- C. spíše nesouhlasím
- D. nesouhlasím

Vlastní poznámky k dané oblasti:

5. Zakroužkujte odpovídající tvrzení: **Za svou práci jsem spravedlivě ohodnocen/a.**

- A. souhlasím
- B. spíše souhlasím
- C. spíše nesouhlasím
- D. nesouhlasím

Vlastní poznámky k dané oblasti:

6. Zakroužkujte odpovídající tvrzení: **Jsem spokojen s benefity, které firma nabízí.**

- A. souhlasím
- B. spíše souhlasím
- C. spíše nesouhlasím
- D. nesouhlasím

Vlastní poznámky k dané oblasti:

7. Zakroužkujte odpovídající tvrzení: **Jsem hrdý/á na to, že jsem zaměstnancem této firmy.**

- A. souhlasím
- B. spíše souhlasím
- C. spíše nesouhlasím
- D. nesouhlasím

Vlastní poznámky k dané oblasti:

8. Zakroužkujte odpovídající tvrzení: **Myslím si, že u konkurence bych se měl/a lépe.**

- A. souhlasím
- B. spíše souhlasím
- C. spíše nesouhlasím
- D. nesouhlasím

Vlastní poznámky k dané oblasti: