



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

Systém motivace zaměstnanců v podniku

Vypracovala: Michaela Bastlová

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

České Budějovice 2022

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Michaela BASTLOVÁ
Osobní číslo: E19660
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku
Téma práce: Systém motivace zaměstnanců v podniku
Zadávací katedra: Katedra aplikované ekonomie a ekonomiky

Zásady pro vypracování

Cílem práce je zhodnotit současný systém motivace a odměňování ve zvoleném podniku a navrhnout kroky, které by vedly k jeho zlepšení.
Motivace a mzdový systém podniku
Odměňování zaměstnanců
Charakteristika zvoleného podniku
Posouzení současného systému motivace podniku ve vazbě na odměňování
Návrhy na zlepšení stávajícího systému odměňování


Rozsah pracovní zprávy:
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

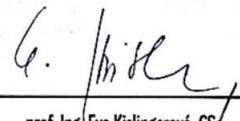
Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada.
Banfield, P., & Kay, R. (2008). *Introduction to Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice.
Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Management Press.
Šubrt, B. (2018). *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další*. Olomouc: ANAG.
Tomší, I. (2008). *Mzdy a mzdové systémy*. Praha: ASPI.
Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Tomáš Volek, Ph.D.
Katedra aplikované ekonomie a ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: 20. února 2021
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2022


doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (b)
370 05 Česká Budějovice


prof. Ing. Eva Kislingerová, CSc.
vedoucí katedry

Prohlášení

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich 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 15. 04. 2022

.....

Michaela Bastlová

Abstrakt

Tato práce je zaměřena na motivaci a odměňování zaměstnanců v podniku. Práce představuje teoretické základy, které se týkají především motivace a mzdového systému, tedy jeho tvorbu, systém a charakteristiku. Do této části práce se bude řadit i samotné odměňování. Po teoretické části práce navazuje praktická část, která obsahuje představení podniku, ve kterém analýza probíhala, včetně historie, organizační struktury a finanční situace. V praktické části je kladen důraz na zhodnocení podniku, jeho reálný systém odměňování a motivace zaměstnanců. Pomocí dotazníků bude zhodnocena znalost a spokojenost pracovníků z jejich pohledu. Cílem práce je tedy zhodnotit, zda jsou motivace i odměny, tedy péče o zaměstnance dostatečné anebo najít cestu ke jejich zlepšení.

Klíčová slova: motivace, zaměstnanci, organizační struktura, hodnocení společnosti, odměna

Abstract

This thesis is focused on the motivation and remuneration of employees. The thesis in general covers the theoretical foundations of motivation of employees and payroll systems, with descriptions of their creation and characteristics. In the first part of the thesis, remuneration itself will be additionally described. The practical part of this thesis contains the introduction of the analysed company, including its history, organizational structure, and financial situation. Within the framework of the thesis, the evaluation of the company, the actual system of payment, and the motivation of employees is emphasized. Knowledge and satisfaction of the employees were evaluated by using questionnaires, while the objective of this thesis was to evaluate whether the employees' welfare in the form of motivation and rewards is satisfactory or whether there is room for improvement.

Keywords: motivation, employees, organizational structure, evaluation of company, remuneration

Poděkování

Děkuji vedoucímu Ing. Tomáši Volkovi, Ph.D. za odborné vedení, rady a všestrannou pomoc při vypracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům a vedení společnosti Jemnická stavba a.s. za spolupráci a poskytnutí potřebných informací.

Obsah

1 Úvod.....	1
2 Literární řešerše.....	2
2.1 Motivace.....	2
2.1.1. Jak motivace funguje?.....	3
2.1.2. Typy motivace.....	3
2.1.3. Základní motivační teorie	4
2.1.4. Motivační faktory.....	7
2.2. Odměňování	8
2.2.1. Řízení a optimální přístup k odměňování	9
2.2.2. Systém odměňování	10
2.2.3. Tvorba systému odměňování	11
2.2.4. Nástroje odměňování	12
2.3. Mzda a mzdový systém.....	14
2.3.1. Mzdový systém	14
2.3.2. Mzdové formy.....	16
2.3.3. Benefity a cafetéria systém	20
2.3.4. Příplatky	21
3 Cíl a metodika	23
3.1. Cíl.....	23
3.2. Metodika	23
3.2.1. Teoretická část	23
3.2.2. Praktická část	23
4 Charakteristika vybraného podniku	24
4.1. Historie firmy	24
4.2. Současnost.....	24
4.3 Zaměstnanci	26
4.3.1. Organizační struktura	26
4.4. Mzdový systém podniku	28

4.4.1. Mzda.....	28
4.4.2. Variabilní složka mzdy	29
4.4.3. Benefity	30
4.5. Dotazníkové šetření.....	32
5 Zhodnocení dotazníku a návrhy na zlepšení	40
6 Závěr	42
I. Přehled použité literatury.....	44
II. Seznam schémat, tabulek a grafů	45
III. Seznam příloh	46

1 Úvod

Lidský kapitál je nejdůležitější hodnotou pro každou organizaci. Pracující lidé, ať se jedná o jednotlivce nebo kolektiv, přispívají k dosažení cílů a celkové prosperitě podniku. Zaměstnanci jsou považováni za vysoce ceněná aktiva organizace, jsou zdrojem konkurenční výhody a vysoké kvality. Je tedy nutné si kvalitní pracovníky nejen získat, ale především si je udržet. Aby si organizace udržela kvalifikované, angažované a dobře motivované pracovníky, musí předvídat, zjišťovat a uspokojovat jejich současné a budoucí potřeby.

Vzhledem k tomu, že dnešní zaměstnanci jsou odlišní od těch, kterými byli před deseti lety, musíme měnit i motivaci těchto pracovních sil. Dnešní pracovníci dávají daleko větší důraz na zaměstnanecké benefity než v dřívější době. Vyvíjejí větší tlak na svého zaměstnavatele a rychleji ztrácí motivaci vlivem vnějším faktorů. Udržet ji a zvyšovat by měl každý zaměstnavatel, bez ohledu na to, jakou zaměstnanec vykonává pozici.

Motivace posiluje náš úspěch, ale může vést i k tomu, že člověk si najednou začne být svým výkonem, tak jistý, že se přestane snažit a jeho motivace se oslabí. Naopak člověk se slabou motivací nedokáže udržet pozornost a také nenalézá žádnou chuť motivovat se k jakékoli činnosti. Nastavit správnou míru motivace v podniku je těžké, jelikož bilance mezi silnou a slabou motivací je tenká.

Cílem bakalářské práce je zpracování mzdového systému v podniku, s následnou analýzou, zda je mzdový systém nastaven efektivně jak pro zaměstnance, tak pro podnik samotný a zjistit možné vylepšení.

2 Literární rešerše

2.1 Motivace

Jednou z nejdůležitějších záležitostí řízení odměňování je, jak vysokou úroveň výkonu mohou dosáhnout motivovaní lidé. Formování kultury výkonu je charakteristickým cílem strategie odměňování.

Je tedy nezbytné rozumět faktorům, které motivují lidi, a jak s ohledem na tyto faktory lze vytvářet procesy a postupy v odměňování, které zvýší motivovanost, pracovní angažovanost, oddanost a pozitivní spontánní, dobrovolné chování. Teorie motivace nabízejí návod pro praktické kroky potřebné k vytvoření efektivních systémů odměňování (neexistuje nic tak praktického, jako je dobrá teorie). (Armstrong, 2009)

Pojmy motivace a motiv, patří mezi čteně používaná slova soudobého jazyka, a to jak hovorového, tak odborného. V personalistické praxi a v četných teoretických reflexích se s nimi setkáváme téměř na každém kroku, velmi často však převládá jejich laické použití. Etymologie nabízí následující vysvětlení. Motiv pochází z latinského motus, což bylo vícevýznamové slovo. Řadu jeho nuancí nám zanechal Cicero: animi motus — hnutí mysli, duševní pohyb (pružnost), pohnutka; v užším slova smyslu — rozčilení či nadšení. Odvozeninou je latinské motivus — hýbající. (Dvořáková, 2007)

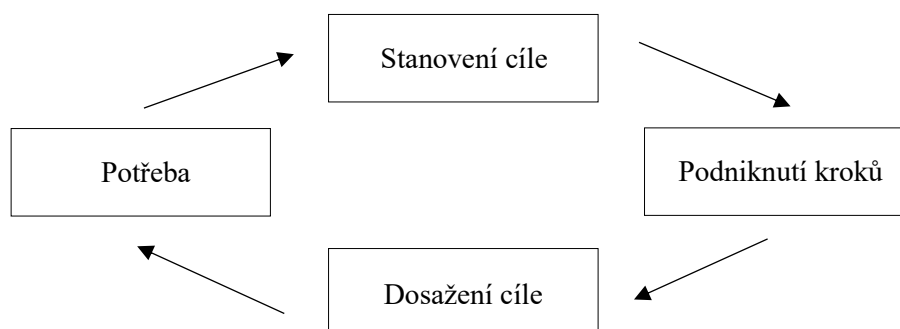
Motiv je důvod něco dělat — dát se určitým směrem. Lidé jsou motivovaní, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle — hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů. (Armstrong, 2009)

Je příliš jednoduché a neúčinné prezentovat motivaci pracovat pouze z hlediska materiální odměny. Jednoduše, lidé nepracují jen proto, aby vydělali peníze, ale pro převážnou většinu těch, kteří jsou buď zaměstnaní, nebo samo-statně výdělečně činní, práce představuje zdroj příjmů a jiných benefitů, které pomáhají určit jejich životní úroveň a sociální postavení. (Banfield & Key, 2008)

Motivace pracovníků patří k hlavním úkolům i odpovědnostem jejich vedoucích. Důvod je jednoduchý: motivovaní pracovníci pracují usilovněji, jsou vstřícnější i ochotnější a dopouštějí se menšího počtu chyb. Dosahují tak nejen lepších výsledků, ale vyžadují i menší dohled a kontrolu. (Urban, 2017)

2.1.1. Jak motivace funguje?

Schéma 1: Model motivace



Zpracováno dle (Armstrong, 2009)

Tento model naznačuje, že proces motivace je iniciován vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání něčeho dosáhnout nebo získat. Poté jsou stanoveny cíle, od nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby, a volí se cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba. Pokud není cíle do je méně pravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat. Avšak když jsou některé potřeby uspokojeny, objevují se nové potřeby a celý proces pokračuje. (Armstrong, 2009)

2.1.2. Typy motivace

Jeden z nejčastěji používaných modelů pracovní motivace, jehož autorem je americký psycholog Abraham Maslow, vychází z toho, že potřeby, které práce uspokojuje (a tím i faktory, které pracovníky motivují), mají hierarchickou povahu. Jsou tak uspokojovány postupně. Potřeby „hierarchicky vyšší“ působí proto především tehdy, jsou-li již uspokojeny potřeby „nižší“. (Urban, 2017)

Vnitřní a vnější faktory motivace

Vnitřní motivace — tu Herzberg definoval jako „motivaci vycházející z práce samé“. Kté dochází, když lidé cítí, že práce, kterou vykonávají, je vnitřně zajímavá, podnětná a důležitá a je v ní obsažena pravomoc a odpovědnost (pocit, že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti a příležitost k růstu a postupu v hierarchii pracovních funkcí.

Vnější motivace — to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, uznání, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odeření platu nebo kritika.

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“ (termín, který razili zastánci pojetí vnitřní motivace, který je však dnes málo používán), budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince, a nikoliv vnucené mu z vnějšku. Ale neměli bychom předpokládat, že vnitřní motivace je dobrá a vnější je špatná. Obě mají svou úlohu. (Armstrong, 2009)

Motivace hmotná a nehmotná

Z Maslowova modelu i z rozlišení vnitřních a vnější faktorů motivace vyplývá, že důležitá část motivace je založena na okolnostech „nehmotných“. Patří k nim nejen faktory vnitřní, ale i část vnějších. Význam nehmotných motivačních faktorů, ať již pochvaly, uznání, možnosti získávat nové zkušenosti či pracovat samostatně, bývá vedoucími i organizacemi podceňován. I tyto okolnosti jsou však pro řadu zaměstnanců důležité, mimo jiné proto, že uspokojují potřeby, které penězi uspokojit nelze. Příkladem je potřeba zvýšit si své profesní sebehodnocení, tedy považovat sebe sama ve svém oboru za vysoce schopného a úspěšného, „seberealizovat se“ na základě uplatnění svých schopností apod. Mezi hmotnými faktory motivace dominují pochopitelně peníze, kterých lze využít k uspokojení nejrůznějších potřeb. I pro peníze, podobně jako další hmotné motivační faktory, však platí, že jejich motivační účinek s rostoucím uspokojením potřeb zpravidla klesá. Možnost dalšího zvýšení příjmů již proto není tak motivující. Souvisí to s klesající užitečností spotřebních statků, které lze výměnou za peníze získat, ale i tím, že pro zvýšení příjmů je zpravidla třeba obětovat část volného času. Jeho subjektivní hodnota přitom s poklesem jeho množství naopak roste. (Urban, 2017)

2.1.3. Základní motivační teorie

Přístupy k motivaci a stimulaci jsou založeny na teoriích motivace převážně vzniklých v šedesátých až osmdesátých letech minulého století. Nejvýznamnější se dají podle Armstronga rozčlenit do třech seskupení:

Teorie instrumentalisty – tvrdí, že odměny nebo tresty (teorie „cukru a biče“) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem.

Teorie zaměřené na obsah, tvrdí, že motivace se v podstatě týká uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Nejznámější je Maslowova teorie potřeb. Herzbergův dvoufaktorový model nelze v přísném slova smyslu označit za teorii potřeb, ale Herzberg ve své teorii identifikoval řadu základních potřeb. S teorií motivačních potřeb pracoval C. P. Alderfer a s teorií získaných potřeb McClelland.

Teorie zaměřené na proces, které se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními (Vroom), s cíli (Latham a Locke) a s vnímáním spravedlnosti (Adams). (Řehoř, 2018)

Teorie instrumentality

Teorie instrumentality je založena na principu upevňování přesvědčení lidí, který říká, že lidé získávající zkušenosti s podnikáním kroků za účelem uspokojování potřeb vidí, že určité kroky pomáhají k dosahování jejich cílů, zatímco jiné jsou méně úspěšné. Úspěch při dosahování cílů a odměny tedy působí jako pozitivní podněty a upevňují chování přinášející úspěch, takže napříště, když se objeví podobná potřeba, se takové chování opakuje. A naopak, selhání nebo trest znamenají negativní upevňování přesvědčení, které signalizuje, že je potřebné hledat alternativní nástroje dosahování cílů. Také se to nazývá zákon příčiny a účinku. (Armstrong, 2009)

Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

Maslowova hierarchie potřeb

Základem těchto teorií je přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Teorii hierarchie lidských potřeb původně vytvořil Maslow. Hovoří se o Maslowově pyramidě potřeb, která původně měla pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi, a to počínaje základními fyziologickými potřebami přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání až k potřebe seberealizace. Tento model (Obrázek 1) je dosud nejčastěji citován.

Obrázek 1 - Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: (Wöhe, 1995)

Herzbergova motivační teorie dvou faktorů

Herzbergův dvoufaktorový model motivace vypovídá o satisfaktorech (motivační faktory) a dissatisfaktorech (udržovací, vnější hygienické faktory). Absence vnějších udržovacích faktorů (firemní benefity, pracovní podmínky, plat, vztahy s podřízenými a nadřízeným) způsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost nevede ke spokojenosti. Zatímco absence motivačních faktorů nezpůsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost vede ke spokojenosti. Uspokojení hygienický faktorů přinese jenom krátkodobý efekt, ale uspokojování motivačních faktorů přináší relativně dlouhodobou (střednědobou) spokojenost. (Řehoř, 2018)

Teorie zaměřené na proces

Lze říci, že teorie zaměřující se na proces jsou pro manažery užitečnějšími než teorie zaměřené na obsah, jelikož poskytují realističtější metody pro motivování lidí.

Expektační teorie

Vroomova teorie říká, že motivace jedince je úměrná významu, který pro něj dosažení cíle má a pravděpodobnost, že toho cíle dosáhne. Člověka lze motivovat pouze tehdy, pokud bude mít daný cíl pro člověka jistou hodnotu a bude zde reálná šance cíle dosáhnout. Naopak motivace bude nulová, pokud cíl nemá pro jedince žádnou hodnotu či pokud pravděpodobnost jeho dosažení je nulová. (Kocianová, 2010)

Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak lidé vnímají, jak se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem zacházeno stejně jako s jinou skupinou lidí (referenční skupinou) nebo jako s odpovídající jinou osobou. Spravedlnost se týká pocitů a vnímání a vždy jde o porovnání.

Teorie spravedlnosti ve skutečnosti udává, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě. Vysvětluje pouze jeden aspekt procesu motivace a spokojenosti s prací, i když ten může být z hlediska morálky závažný. (Armstrong, 2002)

Teorie cíle

V teorii dosahování cílů autoři G. P. Latham a J. Locke konstatují, že motivace a výkon se zlepší, jestliže lidé mají náročné, ale přijatelné cíle a dostává se jim zpětné vazby. Důležitá je participace jedinců na stanovování cíle, neboť je to ná stroj, jak získat souhlas pro stanovení vyšších cílů. Životně důležitá je pro udržení motivace zpětná vazba. Teorie poskytuje argumenty pro procesy řízení pracovního výkonu, stanovování cílů a zpětnou vazbu. (Řehoř, 2018)

Tyto teorie motivace k práci představují souhrn teoretických poznatků, které mají-li být použity v praxi a ovlivnit účinně kvalitu vedení lidí, musí se stát součástí znalostí a profesním vybavením vedoucích zaměstnanců, praktiků — manažerů. I když manažeři nemohou plnit roli a funkci profesionálů psychologů — analytiků v oblasti psychologie práce, kde se jedná o vysoce specializovanou profesní činnost, je žádoucí, aby zvládli ověřené a osvědčené základní principy řízení lidí, které vycházejí z empiricky zjištěných a teoreticky zobecněných závislostí. (Armstrong, 2009)

2.1.4. Motivační faktory

Motivační faktory se řadí mezi univerzální a působí na většinu zaměstnanců. Toto tvrzení neplatí pouze pro vnější faktory ale i vnitřní. Působení motivačních faktorů je do určité míry subjektivní – každý člověk je jiný. Co uspokojuje jednoho, nemusí uspokojovat druhého. Dokonce se může stát, že to, co je pro jednoho zaměstnance odměnou, pro druhého to může být sankcí. (Urban, 2017)

V praktickém uplatňování zásad vedení lidí včetně motivace pracovníků se formulují základní principy tzv. manažerské motivační strategie, která představuje aplikovaný soubor poznatků, metod a praktických postupů a návodů k nim jak z oblasti psychologie práce, tak i teorie a praxe obecného managementu, které se týkají vedení lidí při plnění hlavních cílů organizace. Je určena pro vedoucí zaměstnance na všech stupních řízení. Kvalita práce a intenzita pracovního úsilí je v zásadě ovlivněna dvěma složkami regulace lidského jednání, Je to vzájemné působení vnitřních podnětů (vnitřní motivátory pracovních potřeb) a vnějších bezprostředních pobídek (stimuly) k činnosti. Tyto póly motivace mohou působit buď v souladu, nebo rozporně. Jestliže není ovlivnění širším okolím, pak pracovní jednání jednotlivce závisí pouze na vztazích mezi individuálními potřebami a postoji k práci a normami jednání pracovní role jednotlivce a pracovní skupiny. (Dvořáková, 2007)

Dle Urbana (2017) se motivační faktory dělí na tzv. motivátory a hygienické faktory. Motivátory vedou k tomu, že zaměstnanci pracují s vyšším zájmem a nasazením. Vedle vlastností práce jako takové k nim patří okolnosti, o které mohou usilovat, například finanční odměny či možnost povýšení. Hygienické faktory naproti tomu motivační účinek nemají. Pokud schází, mohou však demotivovat. Hygienické faktory se netýkají práce samotné, ale pracovních podmínek. Patří k nim (zhoršené) vztahy na pracovišti, především s přímým nadřízeným, pracovní jistoty, základní mzdy, zaměstnanecké výhody, organizace práce apod. Podstatným zdrojem demotivace či nespokojenosti zaměstnanců bývá především nespravedlivé hodnocení a odměňování, ať skutečné nebo domnělé,

netransparentní politika organizace týkající se povyšování zaměstnanců, omezená nebo nepřesvědčivá komunikace vedoucích s pracovníky apod. Přehled hlavních motivátorů a hygienických faktorů podává obrázek níže:

Obrázek 2: Motivátory

Motivátory:	finanční odměna (prémie, bonus, provize apod.), možnost kariérového růstu, samostatná či různorodá práce, vyšší rozhodovací pravomoci, uplatnění vlastních schopností a zájmů, získávání nových znalostí, schopností a zkušeností, širší společenský význam či dopad práce, práce v zajímavém a inspirujícím společenském prostředí, možnost vidět výsledky vlastní práce a být na ně hrdý (spojená zpravidla s vykonáváním ucelenějšího okruhu činností), výzva (vykonávání náročnějších úkolů, podporujících vlastní sebevědomí), pochvala, uznání, respekt, společenský status spojený s prací a jejími výsledky
Působení motivátorů vyvolává:	vyšší pracovní nasazení (zájem o práci, pracovní úsilí, odpovědnost), vyšší pracovní spokojenost
Hygienické faktory:	základní plat, zaměstnanecké výhody, pracovní jistoty, vztahy na pracovišti, pracovní prostředí, pravidla organizace, informovanost zaměstnanců, rovnováha mezi prací a osobním životem
Zlepšení hygienických faktorů vyvolává:	omezení pracovní nespokojenosti, vyšší spokojenost

Zdroj: (Urban, 2017)

2.2. Odměňování

Efektivní a komplexní odměňování znamená stanovení mzdy za vykonanou práci a poskytování zaměstnaneckých výhod. Budoucnost hmotné stimulace při řízení zaměstnanců má ovšem širší dimenze než jen peněžní ocenění přínosu zaměstnance. Systémy odměňování představují jeden z nástrojů managementu lidských zdrojů. Jejich cílem je podporovat prosazení strategie organizace a rozvoj organizační kultury, působit na získávání a stabilizaci zaměstnanců, motivovat je ke vzdělávání a rozvoji a stimulovat k pracovnímu výkonu. Dříve, než je jakýkoli systém vytvářen, je nutné, aby si organizace vyjasnila svou filozofii a strategii odměňování. Filozofie odměňování formuluje: jakou mzdovou pozici chce zaměstnavatel zaujmout ve srovnání s konkurenty v oboru činnosti a na trhu práce a jaké postupy (metody, techniky) k tomu bude chtít uplatnit. (Dvořáková, 2007)

Šubrt (2018) říká, že odměňování zaměstnanců je ovšem nutné chápat v širších parametrech, než je odměňování za práci – jde o celý systém obsahující soubor různých plnění ze strany zaměstnavatele, včetně zaměstnaneckých výhod (benefitů), pracovních podmínek a dalších prvků, jejichž prostřednictvím je zaměstnanec uspokojován ve svých

hmotných a společenských potřebách. Formy celkového odměňování zaměstnanců lze rozdělit na:

1. **peněžité (peněžní) formy**, tj. především mzdu či plat a jiná peněžítá plnění, mezi něž patří zejména náhrady mzdy a odměna za pracovní pohotovost, ale i např. příspěvky na závodní stravování, příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění, v penězích vyplácené příspěvky na dopravu do zaměstnání a podobně;
2. **nepeněžité (nepeněžní) formy, a to:**
 - hmotné povahy, tj. naturální požitky, které lze vyjádřit finančním ekvivalentem, např. přidělený osobní automobil pro soukromé účely, prodloužení dovolené oproti zákonné výměře, náklady na nadstandardní vzdělávání, nadstandardní placené pracovní volno, pracovní oděvy (nad rámec osobních ochranných pracovních prostředků), nadstandardní zdravotní péče (mimo rámec pracovně lékařské služby), příspěvky poskytované ze sociálních fondů i fondů kulturních a sociálních potřeb nebo z čistého zisku či na vrub tzv. nedaňových výdajů k využití volného času (na rekreaci, kulturní a tělovýchovné aktivity, včetně možnosti používat tělovýchovná zařízení) a podobně,
 - nehmotné povahy, které nelze vyjádřit v penězích, mezi něž patří např. prestiž zaměstnance v zaměstnání, prestiž ve společnosti díky jménu zaměstnavatele a zastávané pracovní pozici, uspokojení z práce, úroveň firemní kultury a jiné. (Šubrt, 2018)

Odměna za práci zaměstnance vykonávajícího závislou práci (§2 a §3) má formu mzdy nebo platu, popř. odměny za práci na základě dohod konaných mimo pracovní poměr. Z ekonomického hlediska vyjadřuje odměna za práci cenu práce a je hlavním důvodem, proč zaměstnanec dává svoji pracovní sílu k dispozici zaměstnavateli (prodává ji). Z právního hlediska je odměna za práci základním pracovněprávním právem (nárokem) zaměstnance a její poskytování je základní povinností zaměstnavatele. (Dvořáková, 2007)

2.2.1. Řízení a optimální přístup k odměňování

Řízení odměňování se týká toho, jak jsou lidé v souladu s jejich hodnotou pro organizace odměňováni. Týká se jak peněžních, tak nepeněžních odměn a jeho obsahem jsou filozofie, strategie, politika, plány a postupy používané organizacemi při vytváření a udržování systémů odměňování. Procesy řízení odměňování, které jsou, zahrnují vytváření, zavádění a udržování systémů odměňování, které jsou zaměřeny na zvyšování výkonu

organizace, týmů a jednotlivců. Optimální přístup k odměňování, který je v souladu se současnými nároky na řízení lidí, charakterizují tyto podstatné rysy:

- podporuje dosahování cílů strategie organizace,
- je integrovaný s jinými strategiemi řízení lidských zdrojů, zejména se strategiemi rozvoje lidských zdrojů,
- je založený na dobře formulované filozofii, tedy souboru přesvědčení a předpokladů, které jsou v souladu s filozofiemi řízení lidí v organizaci a jsou východiskem pro způsoby odměňování pracovníků organizace,
- uznává, že jde-li v řízení lidí o investování do lidského kapitálu, od něhož se požaduje rozumná návratnost, pak je vhodné diferencovaně odměňovat lidi podle přínosu (tj. podle návratnosti investic, kterou přinášejí),
- zaměřuje se na rozvoj schopností pracovníků v zájmu zvýšení schopnosti zdrojů, které organizace má (odměňování za schopnosti),
- sám je integrovaným procesem, který funguje flexibilně,
- podporuje jiné hlavní aktivity v oblasti získávání, výběru, rozvoje, stabilizace pracovníků atd. (Horváthová & Čopíková, 2007)

2.2.2. Systém odměňování

Systém odměn se skládá z finančních odměn (fixní a variabilní mzdy) a zaměstnaneckých výhod, které spolu tvoří celkovou odměnu. Systém také zahrnuje nepeněžní odměny (uznání, pochvaly, úspěch, odpovědnost i osobní růst) a v mnoha případech procesy řízení výkonnosti. (Armstrong, 2002)

Aby tento systém nevedl ke konfliktům, měl by splňovat následující tři cíle:

- být motivační
- být spravedlivý
- být transparentní

Měl by podporovat motivaci zaměstnanců, tzn. být srovnatelný s odměnami, které jsou nabízeny v jiných organizacích (trh práce) a s úsilím, které zaměstnanec projevuje během své profesionální aktivity. Měl by zaměstnanci dát pocit, že není v poměru k jiným zaměstnancům ve finanční nevýhodě a že je odměňován podle svých zásluh. Znamená to také, že eventuální rozdíly v odměňování zaměstnanců organizace jsou pochopitelné a zdůvodněné, že existuje oprávněná diferenciacce. Systém musí být založen na známých mechanismech, pochopitelných všem zaměstnancům. Jednoduchost systému je argumentem, který nejen umožňuje jeho pochopení, ale pomáhá také organizaci vyvarovat se omylů. (Horváthová & Čopíková, 2007)

Tradičně se za odměnu považuje mzda nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny poskytované zaměstnanci jako kompenzace za vykonávanou práci. Moderní řízení lidských zdrojů však chápe odměňování poněkud širěji a strukturuje ho do tří hlavních kategorií dle (Horváthová & Čopíková, 2007):

- odměňování hmotné nárokové (mzda, plat)
- odměňování hmotné nenárokové (příplatky, bonusy, prémie, výhody)
- odměňování nehmotné (povýšení, uznání, vybavení pracoviště, rozmanitá práce)

Lidé budou lépe motivováni, jestliže bude jejich práce uspokojovat jejich sociální logické potřeby a rovněž ekonomické potřeby. Teorie potřeb je základem koncepce odměny, která uznává význam nepeněžních odměn jako motivátorů. Například pochvala jsou jako nepeněžní motivátory důležité, protože oslovují a uspokojují jednu z důležitějších potřeb. Politika celkové odměny využívá v systému odměňování jak vnitřních, tak vnějších odměn a jak peněžních, tak nepeněžních odměn. Názorně to zobrazuje tabulka č.1. (Armstrong, 2009)

Tabulka 1 - Systém odměňování

	Peněžní odměny	Nepeněžní odměny
Vnitřní odměny		<ul style="list-style-type: none"> • Vytváření pracovních míst a rolí • Příležitost dosahovat úspěchu a rozvíjet se • Kvalita pracovního života • Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem
Vnější odměny	Mzda/plat a zaměstnanecké výhody	<ul style="list-style-type: none"> • Uznání • Ocenění • Zpětná vazba

Zdroj: (Armstrong, 2009)

2.2.3. Tvorba systému odměňování

Tvorbu mzdového systému lze členit do několika fází:

- a) Volba hledisek pro poskytování mzdy
- b) Hodnocení jednotlivých zvolených mzdových ukazatelů (hledisek)
 - stanovení vnitřní struktury hodnot v rámci zvoleného hlediska
- c) Stanovení hodnoty jednotlivých stupňů, do kterých byla mzdová hlediska rozčleněna
- d) Stanovení a stupňování mzdových sazeb (pro jednotlivá hlediska a stupně)
 - peněžní vyjádření poměru mezi jednotlivými stupni

- e) Stanovení podmínek pro vyhodnocení plnění ukazatelů a poskytnutí mzdy - podmínky, podle kterých vznikají práva zaměstnanců na poskytnutí mzdy. (Tomší, 2008)

Organizace chce pomocí systému odměňování vytvořit si konkurenční výhodu pro získávání zaměstnanců, udržet si zaměstnance, dosáhnout konkurenceschopného a žádoucího zisku, dosáhnout žádoucí kvality a technické úrovně produkce, dosáhnout potřebné úrovně flexibility a kreativity, formovat a rozvíjet takovou pracovní sílu, která by byla schopna realizovat cíle. Zaměstnanci potřebují zabezpečit uspokojování potřeb svých i své rodiny určitou sociální jistotu, životní stabilitu a jasnou perspektivu, včetně možnosti výdělků, spravedlnost a srovnatelnost odměňování, možnost seberealizace, dobré vztahy na pracovišti a práci, která by je uspokojovala. Kromě požadavků organizace i zaměstnanců ovlivňuje podobu systému odměňování podniku i celá řada vnějších faktorů, jimiž je populační vývoj situace na trhu práce (úroveň zaměstnanosti v místě, regionu, státě), profesně-kvalifikační struktura lidských zdrojů, životní styl, úroveň zdanění míra inflace, ekonomická a sociální politika vlády, úroveň odměňování u konkurujících organizací, v odvětví, místě, regionu apod. (Horváthová & Čopíková, 2007)

2.2.4. Nástroje odměňování

Většina pracovních činnosti zaměstnance motivuje. Osoba, která práci vykonává, má představu, že za vykonání získá něco, čímž uspokojí potřebu. Uspokojení potřeb, kterého se zaměstnanci dostává za vykonanou činnost, lze chápat jako jeho odměnu. Netvoří ji však pouze odměna finanční, ale může to být cokoli, co je pro zaměstnance příjemné a motivuje ho to vykonávat danou činnost. Odměna je hlavním motivátorem pro vykonávání určité činnosti, a proto je označována jako pozitivní motivace. (Urban, 2017)

Zahrnutí těchto okolností mezi faktory ovlivňující výši mzdy je typické především v situacích, kdy se organizace nemůže, případně nechce řídit jen tržními mzdovými relacemi a rovněž v situacích, kdy jsou nástroje odměňování využívány jako nástroj výkonové a další motivace zaměstnanců (například motivace ke vzdělávání, vzájemné spolupráci apod.).

K základním nástrojům odměňování patří především:

- **základní či pevná mzda**, tarifní nebo smluvní (hodinová, týdenní, resp. měsíční včetně přesčasů). Váže se zpravidla na tržní relace mezd různých profesí, ale i na to, jak organizace hodnotí přínos, nároky a požadavky určitých prací, případně i dlouhodobý výkon, zkušenosti či schopnosti jednotlivých zaměstnanců. Představuje zaručenou část individuální mzdy, jejímž cílem je získat a udržet zaměstnance a ocenit náročnost jednotlivých prací.

- **složka mzdy vázaná na hodnocení osobních schopností zaměstnance**, vyplácená například ve formě nadtarifní složky nebo osobního ohodnocení. Bývá založena na hodnocení dlouhodobějších pracovních výsledků, schopností a kvalifikace a přiznávána na delší období, zaměstnanci může však být na základě pravidelného hodnocení i odebrána. Výši této složky lze stanovit procentuálním podílem základního (tarifního) platu či absolutní částkou; organizace přitom stanoví maximum, jehož tento podíl může dosáhnout. Jejím cílem je motivovat ke zvýšení schopností a kvalifikace, ale i ocenit a stabilizovat dlouhodobě výkonné zaměstnance podniku. Bezprostřední dopad této složky na výkon zaměstnanců bývá naproti tomu spíše omezený.
- **motivační**, resp. výkonová složka vyplácená v podobě výkonových odměn či bonusů, provize, podílu na zisku, úkolové či akordní mzdy apod., vázaná na individuální výkon zaměstnance, výkon jeho pracovní skupiny, případně výkon celého podniku. Je pohyblivou složkou mzdy, jejímž cílem je stimulovat individuální, skupinový i celkový výkon firmy. Její podíl ve vztahu k základní, resp. celkové odměně pracovníka by měl záviset na jeho možnosti ovlivnit výsledky své práce, jeho hierarchickém postavení v organizaci, případně dalších faktorech.
- **mzdové příplatky** odrážející mimořádné podmínky práce či pracovního místa, které znamenají zvýšené nároky na zaměstnance.
- **zaměstnanecké výhody** vázané na zaměstnanecký vztah k organizaci, případně na postavení v její hierarchii. Tvoří je naturální požitky (předměty a služby), finanční příspěvky, případně cenová zvýhodnění poskytované zaměstnancům s cílem zvýšit jejich pracovní stabilitu a spokojenost, posílit identifikaci s organizací, přispět k jejich rozvoji, relaxaci apod. V některých případech mohou být tyto výhody využity i k podpoře motivace jednotlivců a týmů (tzv. motivační či též incentivní benefity). (Urban, 2019)

2.3. Mzda a mzdový systém

2.3.1. Mzdový systém

Mzdovým systémem (soustavou) se rozumí souhrn podmínek, podle nichž poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům mzdu. (Tomší, 2008)

České pracovní právo ustavuje liberální podmínky pro stanovení mzdy za vykonanou práci. V podnikatelském sektoru přísluší zaměstnanci mzda, kterou se rozumí peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem za práci. Mzda má být diferencována podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Mzda nesmí klesnout pod minimální hranici, která je nejnižší přípustnou výší odměny za práci v pracovněprávním vztahu. (Dvořáková, 2007)

Podmínkami pro poskytování mezd jsou především hlediska (ukazatele), podle nichž poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci mzdu, způsob jejich sledování, vyhodnocování jejich plnění a peněžní částky - sazby, způsob jejich navyšování nebo snižování podle plnění mzdových ukazatelů. (Tomší, 2008)

V podniku, kde není sjednána kolektivní smlouva se mzdovou částí, jsou zaměstnanci chráněni zákonem, na jehož základě jim náleží přinejmenším minimální mzdový tarif (zaručená mzda) v závislosti na požadavcích vykonávaných činnostech. Tam, kde odbory vyjednávají o mzdových podmínkách, mohou být dohodnuty i mzdové tarify nižší, než jsou zákonné minimální, např. proto že v konsenzu se zaměstnavatelem mají obě strany zájem na zachování pracovních míst a stimulaci k efektivnosti. Pravidla pro stanovení mzdy mohou být zakotvena ve vnitřním předpisu organizace nebo mzdovém výměru, kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě, popř. jiné smlouvě. Odměňování v podnikatelském sektoru upravoval do konce roku 2006 zákon č. I/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku, ve znění pozdějších předpisů. S účinností od 1. 1. 2007 tuto problematiku upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. (Dvořáková, 2007)

Část šestá zákoníku práce zahrnuje bližší úpravu čtyř druhů odměn. Tři z těchto odměn jsou za práci a jedna za pracovní pohotovost. Ze třech druhů odměn za práci jsou dva druhy odměnou za práci vykonávanou v pracovním poměru a jeden za práci konané mimo pracovní poměr. Ze dvou druhů odměn za práci v pracovním poměru je jedna mzda (odměna za práci zaměstnanců v tzv. v podnikatelské sféře) a druhá plat (odměna za práci ve sféře veřejných služeb a správy). Z tohoto členění odměn se odvíjí obecná definice odměny za práci, tak i vymezení jejich jednotlivých druhů v §109 ZP. (Tomší, 2008)

Účelem mzdového systému je snaha dosáhnout takové mzdy zaměstnanců, která bude odpovídat jejich výsledkům práce. Přestože tvorba mzdového systému není upravena žádným právním předpisem a vychází především ze smluvního jednání lze najít jednu věc společnou pro většinu mzdových systémů, a to je rozdělení mzdy na pevnou a pohyblivou složku. Mzdový systém se obvykle skládá z tarifní soustavy, příplatků ke mzdě a forem mzdy. (d'Ambrosová, 2014)

Tomší (2008) říká že, tvorbu mzdového systému je možno členit do několika samostatných fází:

- a) Volba hledisek (ukazatelů) pro poskytování mzdy.
- b) Stanovení váhového poměru (důležitosti) mezi jednotlivými mzdovými hledisky navzájem.
- c) Odstupňování (hodnocení) jednotlivých zvolených mzdových hledisek (ukazatelů). Jde o stanovení vnitřní struktury hodnot v rámci zvoleného hlediska.
- d) Stanovení hodnoty jednotlivých stupňů, do kterých byla mzdová hlediska rozčleněna. Jde o určení váhového poměru mezi jednotlivými stupni v rámci daného kritéria.
- e) Stanovení a stupňování mzdových sazeb pro jednotlivá hlediska a stupně. Jedná se o peněžní (korunové) vyjádření poměru mezi jednotlivými stupni.
- f) Stanovení podmínek pro vyhodnocování plnění ukazatelů a poskytování mzdy. Jedná se o vymezení podmínek, podle kterých vznikají konkrétní práva zaměstnanců na mzdu.

Úkolem mzdového systému je to, aby všechny tyto požadavky a očekávání syntetizoval do obecně přijatelných zásad, a protože tato očekávání mohou být do značné míry vzájemně protikladná, bude nutno hledat s největší pravděpodobností kompromisní způsoby řešení. Bez ujasněných cílů a očekávání a východisek však není možné mzdový systém vytvářet. (Tomší, 2008)

Mzdový systém by měl být zvolen tak, aby využíval příslušné funkce mzdy k optimálnímu motivování zaměstnanců a současně jim zajišťoval možnost dosažení spravedlivé odměny za práci. Správné pochopení mzdy jako odměny za práci a jejího místa v celkovém odměňování zaměstnanců není jen teoretickou otázkou. Jak bylo na některých případech uvedeno, má řadu konkrétních důsledků, a to i pro obsluhu mzdy. Zejména jde o její promítnutí do průměrného výdělku a jeho prostřednictvím i do výše dalších peněžitých plnění. (Šubrt, 2018)

Každý již existující mzdový systém je svými nejrůznějšími vazbami uvnitř i vně podniku velmi křehkou stavbou, kde jedno opatření vyvolává množství reakcí, z nichž ne

všechny mohou být žádoucí. Kroky směřující k jeho úpravám je proto nutno velmi pečlivě zvažovat a jsou-li signalizovány potíže vyplývající z daného stavu poskytování mezd, které plní svoji funkci, je lepší jeho zásadní úpravy neprovádět. (Tomší, 2008)

Mzdový systém je ve velké organizaci zpracován tak, že systematicky odměňuje tzv. mzdovotvorné faktory, kterými jsou dle (Dvořáková, 2007):

- hodnota práce vyjadřující složitost, odpovědnost namáhavost práce,
- mimořádné pracovní podmínky,
- pracovní výkon a jednání,
- cena práce.

2.3.2. Mzdové formy

Mzdové formy stimulují ke zvýšení a zlepšení pracovního výkonu jednotlivce, pracovního kolektivu a organizace jako celku. Jejich smyslem je mzdově ocenit výsledky práce. Pracovní jednání a hospodaření s věcnými a finančními prostředky. Označují různé metody a postupy, které jsou používány ke stanovení pobídkové mzdy. (Armstrong, 2009)

Mzdové formy se zpravidla člení podle obsahu, významu a váhy hledisek, podle podoby mzdové sazby, podle typu závislosti mzdové sazby na mzdovém hledisku, podle období pro poskytování mzdové formy apod. Dále je nutno podotknout, že nad rámec dále uvedených mzdových forem i nad rámec mzdových forem používaných u určitého zaměstnavatele bude zcela určitě existovat mnoho dalších více či méně propracovaných mzdových forem, které si zavedou jiní uživatelé podle konkrétních podmínek a situace. (Tomší, 2008)

Organizace uplatňuje mzdové formy k odměňování toho, jakým způsobem a s jakými výsledky zaměstnanci vykonávají svou práci. Mohou tak dovést proces stanovení mzdy, který vychází z přiznání mzdového tarifu (zaručené mzdy) za hodnotu práce. Zaměstnavatel sleduje používáním mzdových forem několik cílů:

- mohou vytvořit průhledný vztah mezi mzdou a výsledkem práce a být přímým stimulem k plnění předem zadaných úkolů,
- posilují výkonově orientovanou organizační kulturu, pokud jsou k dispozici jasné informace, že vysoký pracovní výkon je přiměřeně odměněn,
- podněcují zájem o individuální a kolektivní práci, jsou-li využity individuální a kolektivní formy mzdy, a orientují zaměstnance na priority v jejich práci,

- působí na získávání a stabilizaci zaměstnanců, a zlepšují postavení organizace na trhu práce, a umožňují zaměstnancům podílet se na výsledcích organizace. (Armstrong, 2009)

Druhy mzdových forem

Dvořáková (2007) říká že, zásady pro poskytování mzdových forem jsou plně v pravomoci organizace. Mohou být zakotveny např. ve vnitřním předpisu nebo mzdové části kolektivní smlouvy. Zásady jsou ovlivněny druhem mzdové formy, které můžeme rozlišit na:

- časovou mzdu,
- úkolovou mzdu,
- podílovou mzdu,
- doplňkovou (nesamostatné), kam patří: osobní ohodnocení, prémie, provize, bonus, odměny, účast na výsledcích (podíl na hospodářských výsledcích). (Dvořáková, 2007)

Časová mzda

Časová mzda — mzda nebo část mzdy poskytovaná podle odpracovaného času. Časová mzda je součinem mzdové sazby (mzdového tarifu stanoveného nejčastěji podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce) a odpracovaného času za určité období. Nejčastější časovou mzdou je:

- *časová mzda hodinová*, daná součinem mzdové sazby (mzdového tarifu) a počtu odpracovaných hodin,
- *časová mzda měsíční*, daná mzdovým tarifem stanoveným na období kalendářního měsíce. Měsíční sazby se stanovují ve stejné výši nezávisle na počtu pracovních dnů v měsíci (těch může být podle konkrétní situace v daném měsíci různý počet),
- mzdu nebo část mzdy však lze stanovovat ještě na jiná období, na období kalendářního dne, týdne, dekády, čtvrtletí, rok apod.

Hodinové a měsíční mzdové sazby se nejčastěji diferencují pro účely stanovení základní mzdy podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce. Takovéto posloupnosti mzdových sazeb se zpravidla říká stupnice mzdových tarifů. (Tomší, 2008)

Tuto formu mzdy je možné uplatnit u jakéhokoliv druhu práce, ať už jde o dělnické profese, či administrativní pracovníky. Výhodou této mzdy je její jednoduchost, srozumitelnost a svým příjemcům dává jistotu výdělku. Usnadňuje plánovat mzdové náklady, a nepůsobí jako překážka při změnách v organizaci práce. (Dvořáková, 2007)

Mzdové sazby základní mzdy je možno současně diferencovat ještě podle jiných hledisek, např. podle obtížnosti pracovních podmínek. Nelze je však diferencovat u každého zaměstnance zvlášť jako příplatky, ale hromadně. Jediným způsobem hromadného zohlednění některých dalších vlivů jsou zvýšené sazby mzdových tarifů (zvýšené stupnice mzdových tarifů). Nejčastěji se stanovují pro různé typy ztíženého pracovního prostředí. V menších organizacích však nejsou skupiny zaměstnanců se stejnými škodlivými vlivy dostatečně velké na to, aby se vyplatilo zvláštní stupnice mzdových tarifů stanovovat. Proto se volí cesty individuálního zhodnocení práce v těchto podmínkách, zpravidla příplatkem. Ve větších organizacích, kde jsou tyto skupiny zaměstnanců se společnými obtížnými podmínkami dostatečně veliké, může být stanovení vyšších stupnic mzdových tarifů efektivnější než pracné poskytování individuálních příplatků. (Tomší, 2008)

Úkolová mzda

Úkolová mzda je efektivní při odměňování výrobních dělníků, v jejichž náplni práce je značný podíl ručně vykonávaných činností. Mzda je závislá na množství odvedeného výkonu vyjádřeného plněním výkonových norem v kusech nebo normohodinách. Úkolová mzda, zejména individuální forma, je považována za vysoce pobídkovou mzdu, protože je založena na přímém a jednoduchém vztahu mezi výdělkem a skutečným pracovním výkonem. (Armstrong, 2009)

Úkolová mzda se poskytuje zaměstnancům za splnění určitého úkolu. Úkol se vyjadřuje:

- a) dobou (v hodinách, minutách) za provedení stanovených prací.
- b) předem určený čas se stává pro provedení práce normou. Mzda se vypočítá jako součin počtu hodin normovaného času a mzdové sazby.
- c) počtem jednotek množství (kusů) na jednotce množství, tzv. mzda za kusy.

Mzda se se vypočítá jako součin normovaného času na výrobu jednotky množství a mzdové sazby. Mzdová sazba poté kolísá podle toho, kolik toho zaměstnanec za svou pracovní dobu stihne. Pokud se zaměstnavatel rozhodne stanovit úkolovou mzdu, je povinen vzít v úvahu fyziologické a neuropsychické možnosti zaměstnance, čas na oddech a na jídlo. (Tomší, 2008)

Úkolová mzda patří mezi nejvíce motivující mzdy pro zaměstnance, a to z toho důvodu, že se v ní odráží velké množství vyrobených výrobků. Mezi největší negativa patří především snaha pracovníků o dosažení co největší mzdy, tudíž dochází k fyzickému přepětí zaměstnanců, jsou nedodržovány technologické postupy, s materiálem se nakládá nevhodným způsobem, zaměstnanci nešetřně zachází s veškerým zařízením a nástroji, které mají v rámci své pracovní činnosti k dispozici. Bylo by dobré v rámci úkolové mzdy

zajistit časté přepočítání mzdové základny, a to z toho důvodu, aby došlo k odstranění uvedených nedostatků a nevýhod u úkolové mzdy. (Armstrong, 2009)

V zájmu ochrany zaměstnanců před tvrdostí norem spotřeby práce stanoví zákoník práce v §300, že je zaměstnavatel povinen při určení množství požadované práce a pracovního tempa vzít v úvahu fyziologické a neuropsychické možnosti zaměstnance, předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a čas na přirozené potřeby, jídlo a oddech. Zaměstnavatel je povinen zabezpečit, aby množství práce určil ještě před zahájením práce. Množství požadované práce a pracovní tempo, popřípadě zavedení nebo změnu normy spotřeby práce určuje zaměstnavatel, nejsou-li sjednány v kolektivní smlouvě, po projednání s odborovou organizací. (Tomší, 2008)

Úkolová mzda nese zvláštní označení, ale v podstatě jde rovněž o časovou mzdu danou násobkem času a mzdových sazeb, ovšem normovaného času. Mzda zaměstnance potom kolísá podle toho, zda za skutečnou odpracovanou dobu stihne více nebo méně, než stanoví norma nebo úkol. Podle toho, zda měření času a množství a poskytování úkolové mzdy probíhá individuálně nebo kolektivně, hovoří se o individuální nebo kolektivní úkolové mzdě. (Tomší, 2008)

Podílová mzda, provizní mzda

Podílová mzda je mzda nebo část mzdy stanovená podílem z určitého množství zpravidla v hodnotovém vyjádření. Měsíční mzda je součinem příslušného hodnotového ukazatele (obratu, tržeb, zisku, příjmu apod.) a podílové sazby. (Tomší, 2008)

Stanovení podmínek pro uplatnění podílové mzdy musí předcházet rozbor předpokládaného vývoje určeného hodnotového ukazatele, aby se zohlednily různé vlivy, např. sezónní výkyvy, vývoj, který nemá s výsledky příslušných zaměstnanců nic společného, např. Obchodní výsledky jiných zaměstnanců, účinky reklamy apod., a stanovení předpokládaných výdělků příslušných zaměstnanců odměňovaných podílovou mzdou. Při stanovení podílové sazby v % se totiž zásadně vychází z poměru očekávané měsíční mzdy a velikosti hodnotového ukazatele za toto měsíční období. (Tomší, 2008)

Jedná se o jednoduchou a velmi motivující formu mzdy. Za její pomoci je hodnocen obchodník, zaměstnanec ve službách, který má hmotnou odpovědnost a jejich odměňování je závislé na odvedeném pracovním výkonu, například jsou hodnoceni procenty z obratu prodeje a zisku. (Armstrong, 2009)

Určitým typem podílové formy mzdy je provizní mzda. Na rozdíl od podílové mzdy je však provizní mzda poskytována v podmínkách větší míry samostatnosti zaměstnance a zhodnocuje efektivnost v širších souvislostech. Vyjadřuje souhrnněji výsledky celého procesu prodeje nebo jiné činnosti. Provizí se tedy vyjadřují zpravidla

výsledky zaměstnance v širším kontextu, než je vývoj jednoho hodnotového ukazatele. (Tomší, 2008)

Prémie, odměny

K ocenění výsledků práce, kvality prováděných prací, dodržování stanovených termínů apod. se tradičně užívá prémie, pro případy, kde lze předem stanovit měřitelné ukazatele a pevnou závislost plnění ukazatele a mzdových sazeb, a odměn pro případy, kdy nelze stanovit jednoznačný měřitelný ukazatel ani jeho závislost na mzdové sazbě. (Tomší, 2008)

2.3.3. Benefity a cafetéria systém

Zaměstnanecké benefity (výhody) jsou odměny, které jsou zaměstnavatelem poskytovány k různým formám peněžní odměny. Systém vytváření zaměstnaneckých výhod se v různých organizacích liší. Tento systém ovlivňuje především ekonomické podmínky organizace, ale také její strategie a cíle. Je důležité, aby byli zaměstnanci o poskytovaných výhodách dostatečně informováni, ale také, aby byly pro ně dostatečně přitažlivé a odpovídaly jejich potřebám (Kocianová, 2010).

Cílem poskytování benefitů je získávání a udržení výkonných pracovníků a nabídnout jim podmínky, služby a péči, které budou zvyšovat jejich spokojenost. Z dlouhodobého hlediska mohou přispívat i k jejich výkonnosti. Jedná se především o služby, které by měly napomáhat k uspokojování potřeb zaměstnanců. Zaměstnanecké výhody lze dělit z řady hledisek, mezi hlavní typy patří:

- *Výhody vztahující se k práci* – mezi ně patří příspěvek na stravování (ve formě stravenek nebo dotovaného stravování ve vlastním zařízení), bezplatné občerstvení na pracovišti, nadstandardní pracovní volno (studijní volno), placená dovolená navíc, vzdělávání a rozvoj nad rámec potřeb organizace (jazykové kurzy), příspěvek na dopravu (městskou nebo meziměstskou).
- *Pracovní pomůcky* – jedná se o pomůcky, které slouží i pro osobní potřebu například osobní automobil, notebook, mobilní telefon včetně výhodnějších služeb od operátorů, příspěvek na odívání, bezplatné nebo zvýhodněné bydlení.
- *Výhody osobní a sociální povahy* – patří sem nadstandardní zdravotní péče o zaměstnance i jeho rodinné příslušníky (lázeňské procedury, rehabilitace, očkování, masáže), péče o děti (jesle, školky, dětské tábory), příspěvek na dovolenou, sportovní, rekreační a kulturní aktivity, finanční výpomoc (půjčky), příspěvky na stavební spoření, dárkové šeky (kosmetika, restaurace), připojištění (životní, penzijní, úrazové), platové dorovnání v nemoci nebo vlastní produkty za zvýhodněné ceny. (Urban, 2017)

Při poskytování zaměstnaneckých benefitů máme na výběr ze dvou možných postupů. *Jednotný program* pro všechny (plošný) - skládá se z faktu, že všem zaměstnancům jsou poskytovány všechny benefity, které firma poskytuje, a záleží jen a pouze na nich, zda jich využívají či nikoliv. Velmi častým problémem u této varianty je neinformovanost zaměstnanců o veškerých nabízených možnostech a nepřizpůsobivá nabídka k potřebám zaměstnance. Firma má také velmi často úzký rozsah výběrů, který je nepříliš atraktivní. V převaze jsou benefity, které jsou úplně nebo alespoň částečně daňově uznatelné. *Diferencovaný přístup* – mnohem flexibilnější než plošný, zde lze najít různě členěné „balíčky“ benefitů, které rozlišujeme pro dané jedince či pracovní skupiny, je pestřejší a zaměstnanci ho považují za objektivnější, ekonomičtější a účelnější. Nabízí také větší škálu v množství druhů, zjednodušuje dohled a evidenci čerpání benefitů. Stinnou stránkou věci je větší administrativní zátěž. Stále je zde potřeba respektovat zásadu rovnosti a zákaz diskriminace (d'Ambrosová, 2014).

2.3.4. Příplatky

Jedná se o individuální formu ocenění zaměstnance, a to v případě, kdy musí pracovat v podmínkách, které pro něj nejsou obvyklé. (Tomší, 2008)

Mzda za práci přesčas je definovaná v Zákoníku práce, který říká, že maximální rozsah práce přesčas, který může zaměstnavatel zaměstnanci nařídit je 8 hodin týdně nejvýše však v celkovém rozsahu 150 hodin za rok. Za hodinu práce přesčas přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku. Dalším způsobem je místo příplatku za přesčas poskytnout zaměstnanci náhradní volno v rozsahu konané práce přesčas.

Mzda, náhradní volno nebo náhrada mzdy za svátek je také stanovena Zákoníkem práce. Za práci ve svátek má dle zákoníku zaměstnanec prioritní právo na náhradní volno v rozsahu konané práce ve svátek. Pokud se ale zaměstnanec dohodne se zaměstnavatelem lze místo náhradního volna dostat příplatek za práci ve svátek. Minimální výše příplatku je ve výši 100 % průměrného hodinového výdělku za každou hodinu práce ve svátek.

Nárok na příplatek za noční práci má zaměstnanec v případě, že vykonává práci v noční době což je v době mezi 22. hodinou a 6. hodinou. Příplatek za tuto práci dle zákoníku činí minimálně ve výši 10 % průměrného hodinového výdělku za každou hodinu práce v noční době.

Na příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí má zaměstnanec nárok na 10 % ze základní sazby minimální mzdy za hodinu za každý ztěžující vliv.

Příplatek za práci v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci nejméně ve výši 10 % průměrného hodinového výdělku za každou hodinu práce v sobotu či neděli.

Také existují příplatky, které nejsou zákoníkem práce. Nejčastější příplatky, které se vyskytují v podnikatelských mzdových systémech, jsou například příplatky za práci v noci dále za práci ve vícesměnném pracovním provozu a mnoho dalších. (d'Ambrosová, 2014)

3 Cíl a metodika

3.1. Cíl

Hlavním cílem bakalářské práce bylo provést analýzu současného systému motivace a odměňování ve vybraném podniku, popsat jej a navrhnout kroky k jeho zlepšení.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí - teoretické a praktické. Cílem teoretické části práce bylo shromáždit dostatek informací o dané problematice. V této části je popsána základní teorie motivace a mzdového systému. Tato část práce je zpracována jako literární rešerše. Seznam použité literatury je na konci bakalářské práce. Praktická část je zaměřena na charakteristiku podniku, systému odměňování a následným vyhodnocením. Dalším dílčím cílem bylo nalezení a navržení kroků, které by vedly ke zlepšení daného systému.

3.2. Metodika

3.2.1. Teoretická část

Veškerá odborná literatura vztahující se k danému tématu byla čerpána z Akademické knihovny Jihočeské univerzity, nebo z důvěryhodných internetových zdrojů. Veškeré informace získané z těchto zdrojů napomohly k pochopení problematiky a vypracování praktické části bakalářské práce. Zdroje použité v literární části bakalářské práce jsou uvedeny v seznamu použité literatury v závěru této práce.

3.2.2. Praktická část

Informace získané pro praktickou část bakalářské práce byly získány z webových stránek firmy Jemnická stavba a.s. a přímo od zaměstnanců podniku, především od vedoucích oddělení, kteří poskytli dostatečné interní informace a možnost dotazníkového šetření.

Dotazník se skládá ze 14 otázek zaměřených na spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování. Tento dotazník byl umístěn online a odkaz byl zaslán hromadným emailem. V dotazníku se vyskytují otevřené i uzavřené otázky. První část tvoří otázky zaměřené na definování respondentů. Další část je tvořena otázkami zaměřenými na zaměstnanecké benefity a konečná část dotazníku se soustředí na vztahy zaměstnanců a jejich motivaci k práci.

4 Charakteristika vybraného podniku

K praktické části bakalářské práce byla zvolena akciová společnost, která sídlí v Jemnici.

4.1. Historie firmy

Společnost Jemnická Stavba, a.s. byla založena 2. 8. 1999 jako dceřiná firma společnosti ERDING a.s., která odkoupila od družstva STAVBA Jemnice v. d. ucelenou výrobní část slučující střediska HSV, PSV, betonárnu a dopravu. Tímto prodejem vznikl nový právní subjekt, který se stal nástupnickou organizací družstva STAVBA Jemnice v. d. se všemi právy a povinnostmi vyplývajícími z kupní smlouvy. Výhodou nové společnosti se stalo kompletní materiálové a technické zázemí potřebné pro komplexní realizaci zakázek stavební výroby.

Společnost Jemnická Stavba a.s. disponuje zkušeným týmem technických a výrobních pracovníků, ve vlastnictví společnosti je celá řada oprávnění a certifikátů nutných pro poskytování kvalitních a odborných služeb široké laické i odborné veřejnosti. Společnost každoročně vkládá nemalé finanční prostředky do zkvalitnění svých služeb a na rozšíření odbornosti svých zaměstnanců.

V roce 2000 společnost v rámci své činnosti zahájila prodej stavebních hmot a otevřela pobočku STAVEBNIN. Tento krok byl veden se záměrem přiblížit činnost společnosti více veřejnosti v regionu a upozornit na služby, které nabízí v rámci svých aktivit.

4.2. Současnost

Společnost Jemnická Stavba, a.s. se v současné době zaměřuje na dva hlavní směry činnosti:

- a) příprava a realizace investic v oboru pozemního stavitelství a tepelné energetiky
- b) obchodní činnost v oboru prodeje stavebních hmot

V uvedených oborech zajišťuje tyto činnosti:

- 1) dodávky rekonstrukcí a novostaveb formou na klíč
- 2) poradenská a konzultační činnost při navrhování, organizování a provozování tepelných energetických zařízení pro průmyslové a občanské stavby
- 3) komplexní zpracování studií a projektové dokumentace pro stavební objekty průmyslové, administrativní i občanské vybavenosti včetně jejich technického vybavení

- 4) dodávky a montáže elektrických zařízení NN, VN, slaboproudu, měření a regulace
- 5) dodávky a montáž tepelných zdrojů v občanské, bytové a průmyslové výstavbě
- 6) záruční a pozáruční servis
- 7) financování staveb

Společnost Jemnická Stavba, a.s. vlastní pozemky a objekty, v nichž jsou umístěny dílny, kanceláře, kryté a venkovní skladovací prostory. Organizačně je členěna do středisek, zajišťujících jednotlivé profese HSV a PSV:

- a) středisko HSV
- b) středisko elektro
- c) středisko klempíři, zámečníci
- d) středisko voda, plyn, topení
- e) betonárna
- f) doprava a mechanizace
- g) prodej stavebních hmot.

Jemnická stavba začínala se základním kapitálem 2 000 000 Kč. Firma v posledních letech generuje čím dál vyšší výsledek hospodaření i přes potíže sehnat zaměstnance v dělnických profesích nebo subdodavatele. Jeho největší propad nastal v roce 2015, kdy se firma vyskytla ve ztrátě. Vše názorně zobrazuje graf umístěn níže.

Graf 1 – Výsledek hospodaření



Zdroj: vlastní zpracování, interní zdroje

Jemnická stavba a.s. si již několik let udržuje vysoký standard kvality dodávek a služeb. Dává také důraz na šetření životního prostředí. Důkazem těchto tvrzení je skutečnost, že akciová společnost je držitelem certifikace ČSN EN ISO 9001 za jakost kvality i certifikace ČSN EN ISO 14001 za životní prostředí.

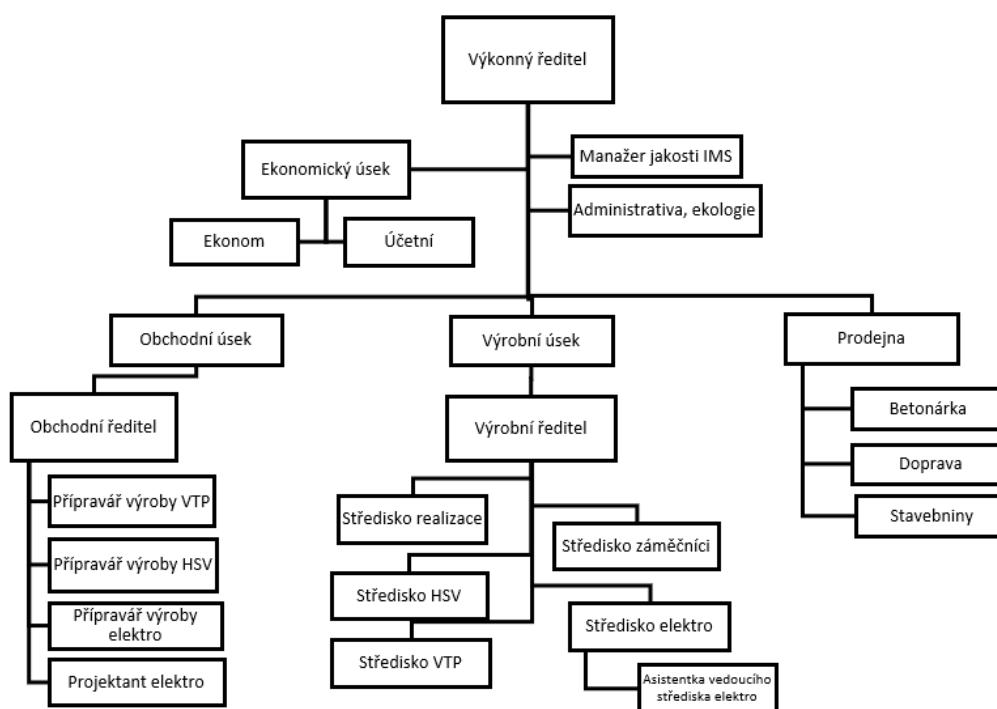
4.3 Zaměstnanci

Firma zaměstnává celkem 60 stálých zaměstnanců, z toho 19 THP pracovníků. Mzdové náklady firmy ke konci roku 2020 byly ve výši 23 668 000 Kč. Jemnická stavba má i sezonní zaměstnance. Ty přijímá při vysokém počtu zakázek nebo v letních měsících.

4.3.1. Organizační struktura

Ze schématu uvedeného níže může vypozorovat, že ve vedení firmy stojí výkonný ředitel, který se stará o celou firmu. Spadají pod něj všechny úseky, tak individuální pozice, bez zařazení. Firma se dělí na 4 hlavní úseky: obchodní, ekonomický, výrobní a prodejnu. Všechny hlavní úseky kromě ekonomického mají svého ředitele, který má ostatní zaměstnance na starost. Mezi samostatné menší oblasti ve firmě, patří funkce manažera jakosti IMS či administrativa a ekologie.

Schéma 2 - Organizační struktura podniku



Zdroj: vlastní zpracování, interní zdroje

Společnost se dělí na 7 hlavních úseků: betonárna, stavebniny, elektro, klempířství a zámečnictví, HSV (hlavní stavební výroba) a TZB (technické zařízení budov). V každé z těchto oblastí je zaměstnáno několik zaměstnanců:

A) THP

- Do této skupiny patří zaměstnanci převážně v administrativě. Jsou to vedoucí všech úseků, účetní, ekonom, ekolog, techničtí referenti, projektanti, manažer jakosti a ředitel celé firmy.

B) Zaměstnanci v stavebninách

- Mezi zaměstnance této skupiny patří vedoucí a pomocní pracovníci. Tito zaměstnanci mají na starost především chod prodejny, objednávky a skladové zásoby.

C) Zaměstnanci v betonárně

- Pracovníci v tomto odvětví se zabývají především výrobou betonových a železobetonových prefabrikátů a betonováním základů všech staveb. Tuto skupinu tvoří vedoucí, dispečer výroby a samotní betonáři.

D) Elektrikáři

- Elektrikáři zajišťují instalaci rozvodů s kompletní dodávkou materiálu. Dále se zabývají revizní činností, fotovoltaiickým systémům, termovizím a projekční činností.

E) Klempíři a zámečníci

- Klempíři se zabývají především výrobou krytin, hydroizolací fóliemi, plechy a panely. Zámečníci vyrábí vrata, dveře, schody, žebříky, rampy, ocelové konstrukce budov. Všichni zaměstnanci mají svého vedoucího.

F) Stavební dělníci

- Tyto pracovníky řídí vedoucí HSV a stavby vedoucí. Ti se především zabývají realizací staveb a výstavbou.

G) Zaměstnanci v TZB

- Do této skupiny zaměstnanců patří především instalatéri, topenáři. Jejich práce spočívá v tom, že zařizují veškeré technické zařízení budov.

4.4. Mzdový systém podniku

Mzdový systém podniku je stanoven vnitřními předpisy, které schválilo vedení firmy. Podnik nastavil tyto předpisy tak, aby se snažil, co nejvíce podpořit a zpříjemnit zaměstnancům ve firmě jejich práci. Klade důraz na spravedlivé ohodnocení, kterým se snaží pracovníky motivovat k lepším výkonům.

V podniku je pracovní doba stanovená dle Zákoníku práce 40 hodin týdně, která se týká všech zaměstnanců. Dělníci ve firmě pracují především mimo sídlo firmy od pondělí do čtvrtka nebo dle potřeby. THP pracovníci pracují 8 hodin denně v sídle firmy, pouze na ranní směnu.

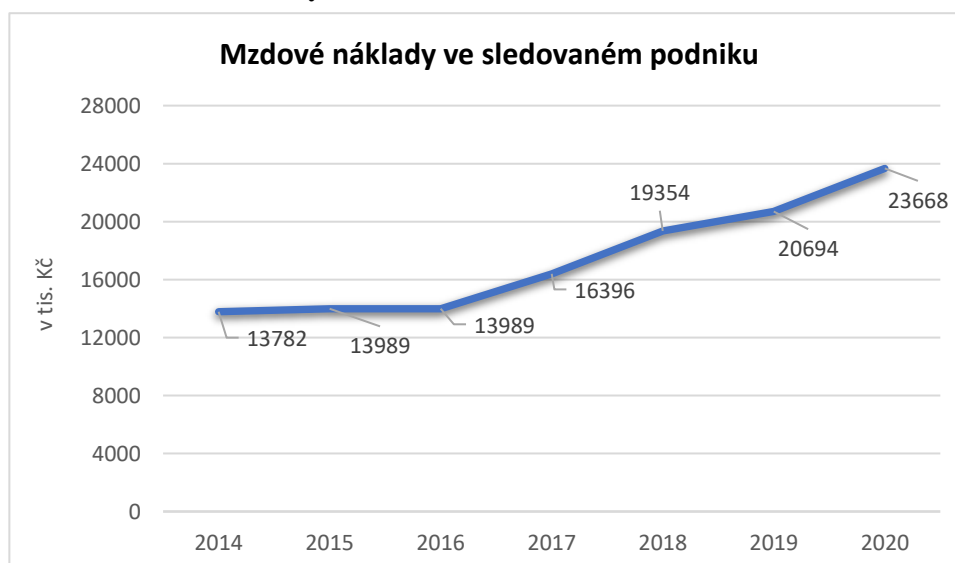
4.4.1. Mzda

Všichni zaměstnanci jsou odměňováni časovou mzdou měsíční, která je stanovena dle určité pracovní pozice v interní podnikové směrnici. Odvívjí se také podle délky odpracovaných let ve firmě, vzdělání a kvalifikace.

Mzda pracovníků se skládá z fixní, variabilní i dodatkové části. Fixní složku tvoří mzda, dle uvedené pracovní pozice a variabilní se skládá z finančních odměn za splnění určitých zakázek. Odměny jsou individuální i kolektivní, dle rozsahu zakázky. Příplatky se poskytují v případě práce v noci, přesčas, ve svátek a o víkendech, dle Zákoníku práce.

Z grafu č.2 na této stránce je patrné, že mzdové náklady firmě rostou každým rokem. Největší nárůst je zaznamenán v roce 2018, kdy firma zvýšila náklady o necelé 3 miliony Kč.

Graf 2 - Mzdové náklady



Zdroj: vlastní zpracování, interní zdroje

4.4.2. Variabilní složka mzdy

Tuto část mzdy tvoří příplatky, bonusy nebo i prémie. Je to ta složka, která se váže na náš individuální nebo týmový výkon. O její výši rozhoduje vedoucí úseku každý měsíc. Schválit je také musí ředitel firmy. Nárok mají pouze zaměstnanci, kteří ve firmě pracují na hlavní pracovní poměr a jsou po zkušební době, která trvá 3 měsíce.

Prémie za splnění projektu

Splnění projektu neboli stavby nebo výstavby není pravidelnou prémii. V podniku má nárok na odměnu každý, kdo se na projektu podílel více než 100 hodin. Výše odpovídá době strávené na stavbě pro dělníky a pro vedení je uvedena fixní částka. Dělník dostává maximálně 10% své mzdy jako prémie. Vedení dostává vždy 5% ze zisku. O tento bonus si zaměstnanci musí požádat. Získat ho mohou několikrát za rok.

Osobní bonusy

Tato variabilní část mzdy se odvíjí od výši hospodářského výsledku za rok. Bonus získávají pouze zaměstnanci ve vedení firmy: ředitel společnosti, vedoucí obchodního, ekonomického a výrobního úseku. Vyplácí se jednou ročně, a to pouze v případě, že výsledek hospodaření stoupne o 1 000 000 Kč oproti předchozímu období. Výsledky hospodaření od roku 2014 jsou zobrazeny v grafu č.1, výše v práci. Od roku 2014 byl bonus vyplacen třikrát.

Příplatky ze Zákoníku práce

Příplatky se týkají práce o víkendy, v noci, ve státní svátek, v přesčasech a ve ztíženém pracovním prostředí. Za práci přesčas se příplatek rovná 25 % průměrného výdělku. Za práci ve státní svátek náleží náhradní volno, za dobu čerpání dostane zaměstnanec náhradu mzdy. Za práci v noci, ve ztíženém pracovním prostředí i za práci o víkendy mají pracovníci nárok na příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku za předcházející tři čtvrtletí.

Prémie za včasné plnění

Na tento bonus mají největší vliv dělníci, proto tuto prémie získávají právě oni, a to ve výši 1 500 Kč. Prémie dostávají pouze v tom případě, že na projektu pracovali více jak 100 hodin a práci stihli v termínu.

Odměna za doporučení

Pokud stávající zaměstnanec doporučí nového zaměstnance, který následně ve firmě vydrží více jak 6 měsíců, dostane zaměstnanec 2 000 Kč.

4.4.3. Benefity

Mobilní telefon

Mobilní telefon mají k dispozici THP pracovníci i vedoucí úseků. Pokud o služební telefon se sim kartou zažádá i zaměstnanec ve výrobě či stavbě, bude mu za určitých podmínek vyhověno. Součástí tohoto benefity je i firemní číslo, které se používá pouze k pracovním účelům. Nabízené jsou i výhodné tarify pro rodiny zaměstnanců.

Stravenkové karty

Podnik poskytuje zaměstnancům stravenky za každý odpracovaný den v hodnotě 150 Kč. Zaměstnanci si hradí 45 % a 55 % platí podnik. Na stravenky nemá nárok zaměstnanec ve zkušební době a zaměstnanci se smlouvou na dohodu o pracovní činnosti nebo provedení práce.

Flexibilní pracovní doba

Zaměstnanci THP nemají přesně stanovenou pracovní dobu. Platí však, že denně by měli odpracovat 8 hodin. Dělníci se řídí dle práce, tudíž také nemají přesně stanovený čas. Jediní zaměstnanci, kteří mají pevně stanovený čas jsou ti, kteří pracují ve stavebninách.

Ochranné pracovní pomůcky

Zaměstnavatel svým zaměstnancům poskytuje veškeré potřebné pomůcky pro výkon jejich práce. Mezi základní ochranné pomůcky patří: obuv, rukavice, brýle, oděv. Pouze obuv je proplácena pouze v poloviční výši.

Občerstvení ve firmě

Pracovníci mají ve svém zaměstnání k dispozici barely s pitnou neochucenou vodou a každou středu mají tzv. „vitamínovou“, kdy firma poskytne každému zaměstnanci kus ovoce.

Služební automobil

Méně častým benefitem pro zaměstnance je poskytnutí služebního auta. Tento benefit je poskytován pouze vedení společnosti a vedoucím úseků. Ti potřebují vůz na různá jednání, či kontrolu staveb. V případě využívání automobilu k soukromým účelům je zaměstnanci z hrubé mzdy sráženo 1 % z pořizovací ceny vozu.

Vzdělávací či školicí kurzy

Všem zaměstnancům je v případě zájmu poskytnuty rekvalifikační či vzdělávací kurzy. Firma hradí 50 % celkové ceny kurzu. Nejčastěji se využívají kurzy angličtiny.

Slevy na službách firmy

Každý zaměstnanec má možnost zakoupení stavebního materiálu ve stavebninách firmy se slevou až 10 %, dle výše nákupu. Na slevu nemá nárok zaměstnanec ve zkušební době.

13. plat

Benefit v podobě 13. platu je poskytnut pouze vedení a vedoucím v podniku. Vyplácí se vždy na konci roku.

Příspěvek na penzijní pojištění

Posledním benefitem je příspěvek na penzijní připojištění, které poskytuje vedení družstva pouze těm zaměstnancům, kteří mají podepsanou smlouvu o penzijním připojištění. Příspěvek je ve výši 400 Kč měsíčně.

4.5. Dotazníkové šetření

Ke zjištění spokojenosti zaměstnanců a jejich motivace byl poskládán jednoduchý dotazník, který se skládal ze 14 otázek. Dotazník obsahuje jak otevřené, tak uzavřené otázky, pro přesnější výzkum.

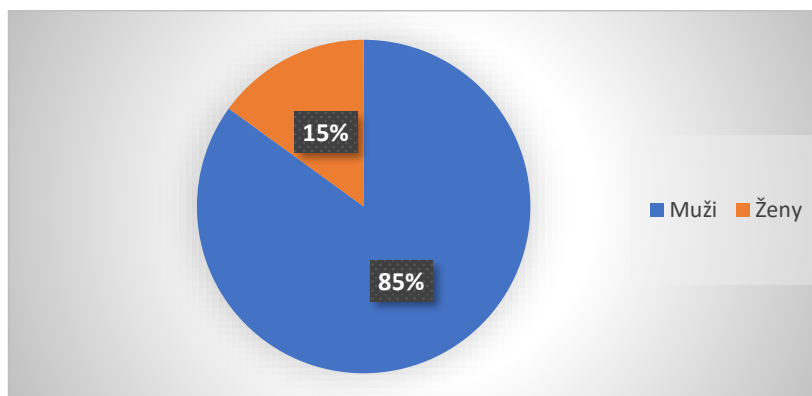
První část dotazníku, která obsahuje čtyři otázky, se zaměřuje na definování každého odpovídajícího. Jsou zde kladeny otázky na věk, pohlaví, pracovní pozici a délku pracovního poměru. Druhá část, která se skládá z pěti otázek, se soustředí na zaměstnanecké benefity. Poslední část, kterou tvoří také pět otázek, se zaměřuje na vztahy na pracovišti a motivaci.

Návratnost dotazníku byla 33,33% za celkových 60 zaměstnanců, kteří byli osloveni pomocí emailu, na který jsem jim byl zaslán odkaz na vyplnění s vysvětlením, že dotazník je anonymní a jeho vyplnění je dobrovolné.

Otázka č. 1: Jakého jste pohlaví?

Výsledek vyšel dle očekávání. V podniku pracuje převážná většina mužů, jelikož se společnost zabývá stavebnictvím. Ženské zastoupení ve firmě je pouze na administrativních pozicích.

Graf 3 - Pohlaví

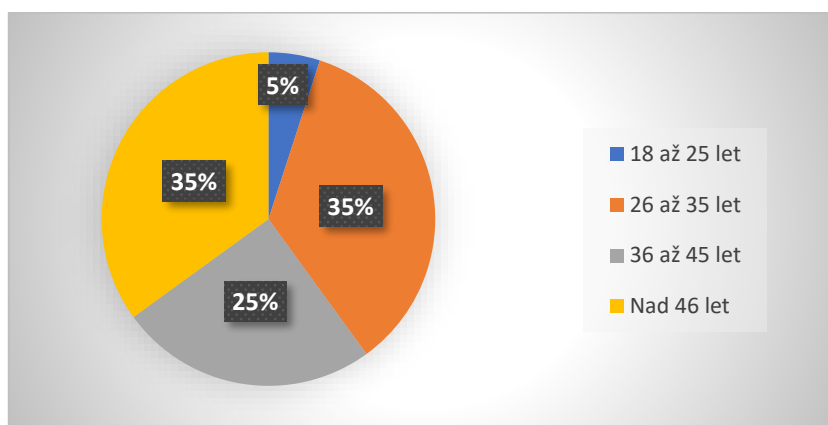


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2: Kolik je Vám let?

Věk respondentů se dle grafu č. 4 dá rozdělit do čtyř skupin. Nejpočetnější skupiny máme dvě. Respondenti ve věku od 26 let do 35 let a respondenti starší 46 let. Dohromady tvoří 70 %, tudíž celkově se jich zapojilo 14. Třetí skupinou se stali respondenti ve věku od 36 let do 45 let. K této skupině se přihlásilo přesně 5 zaměstnanců. Poslední skupinu tvoří zaměstnanci od 18 do 25 let. Ti tvoří pouze 5 % z celkového součtu.

Graf 4 - Věk

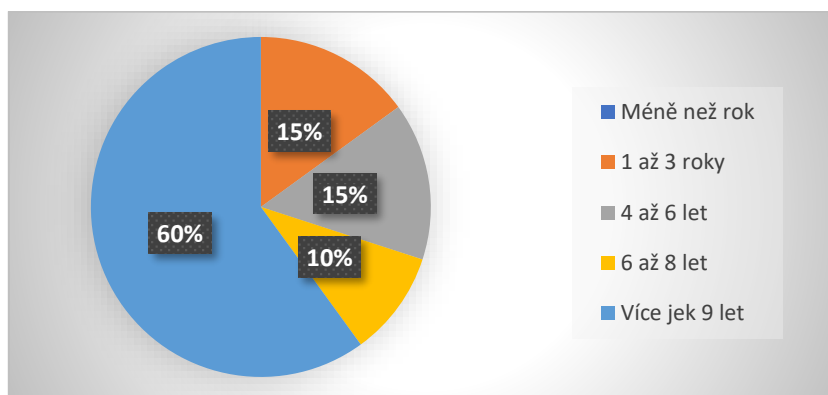


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.3: Jak dlouho ve firmě pracujete?

Z grafu č.5 je jasně viditelné, že ani jeden respondent není v podniku méně než rok a 70 % všech respondentů je v podniku zaměstnáno více jak 6 let, což odpovídá dlouhodobým dobrým podmínkám, které podnik svým zaměstnancům nabízí. Tento fakt je vnímán jako pozitivní hlavně pro vedení firmy.

Graf 5 - Délka pracovního poměru



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.4: Jaká je vaše pracovní pozice?

Z grafu č.6 lze vyčíst, že největší zastoupení při vyplnění dotazníku měli respondenti zaměstnaní jako THP pracovníci, vedoucí úseků nebo manažeři. Dotazník vyplnilo 13 respondentů z celkových 19, kteří spadají do výše zmíněných zaměstnání. Zbýlých 7 respondentů spadá do skupiny zaměstnanců, kteří pracují ve výrobě či stavbě.

Graf 6 - Pracovní pozice

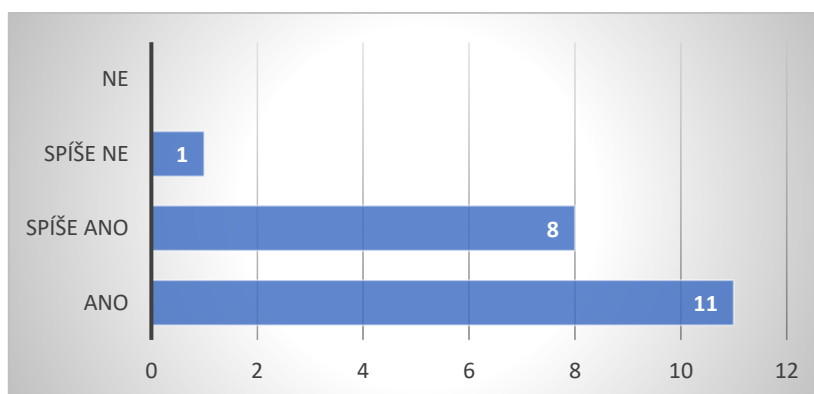


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.5: Jste spokojeni s pracovními podmínkami na pracovišti?

Z odpovědí na otázku č.5 je zřejmé, že většina, a to 19 respondentů, je spokojeno s pracovními podmínkami. Firma nabízí skvělé zázemí jak pracovníkům v kancelářích, tak zaměstnancům ve výrobě či stavbě, které je samozřejmě těžší zařídit. Jedná se nejen o ochranné pomůcky, ale i kvalitní ovzduší či pracovní přístroje.

Graf 7 - Spojenost s pracovními podmínkami

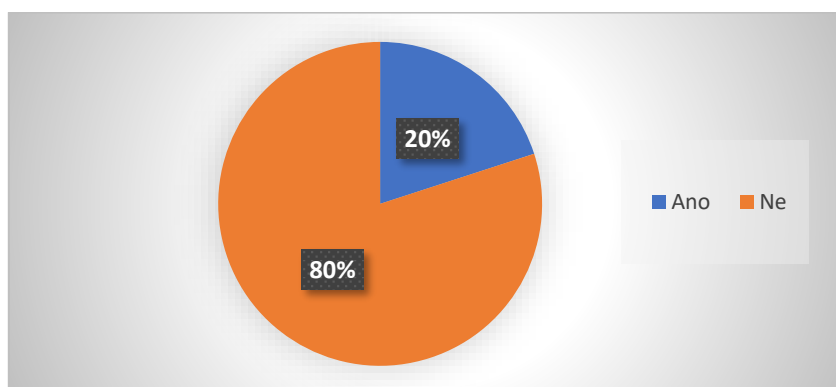


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.6: Máte možnost kariérního růstu?

Kariérní růst není umožněn více než 80 % zaměstnancům. Důvodem jsou pozice ve firmě, které nabízí. Většina pozic uvedených v organizační struktuře (schéma č.2) má totiž pouze jednoho nadřízeného. Největší část zaměstnanců se skládá ze zaměstnanců ve výrobě či stavbě, kteří nemohou v podniku příliš kariérně růst z již zmíněného důvodu. THP tuto možnost mají, ale opět pouze na vybraných pozicích.

Graf 8 - Kariérní růst

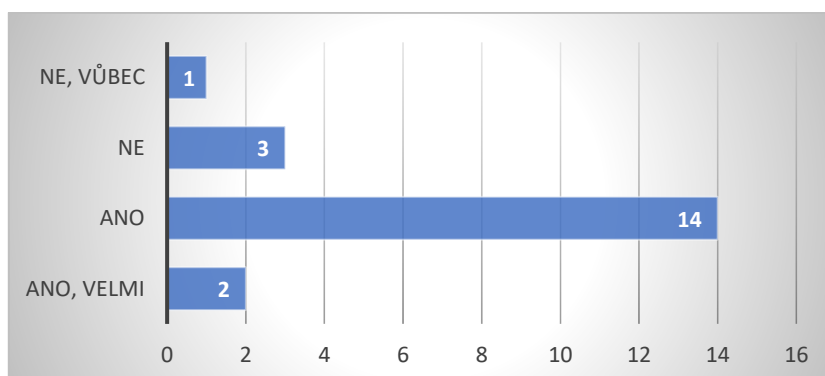


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.7: Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?

Odpověď na otázku, která souvisí s nabídkou poskytovaných benefitů, je znázorněna v grafu č.9, kde je zřejmé, že zaměstnanci v podniku jsou vcelku spokojeni s nabízenými benefity. Pouze 4 respondenti zaškrtnuli v dotazníku odpověď ne.

Graf 9 - Spokojenost s benefity

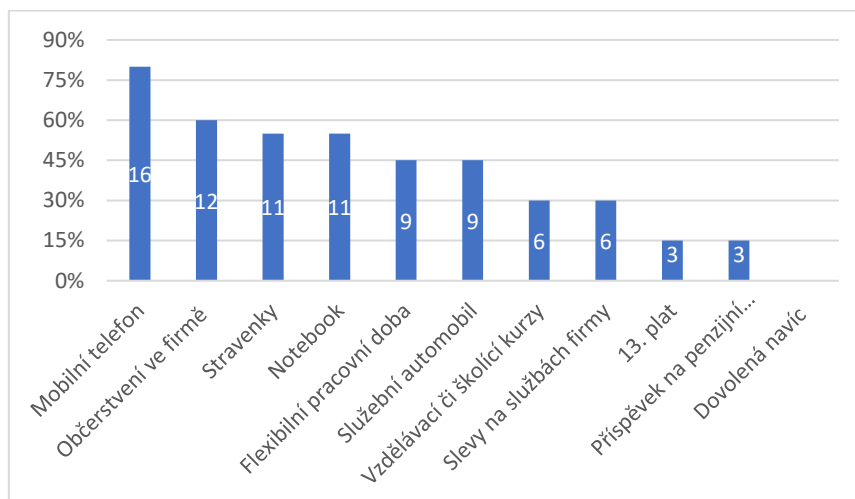


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.8: Jaké benefity Vám podnik nabízí?

Jemnická stavba a.s. nabízí spousty benefitů, což má dopad i na graf č.10, který jasně vypovídá o spokojenosti zaměstnanců ve firmě. Mezi nejčastější benefit patří mobilní telefon, který pobírá až 16 respondentů. Dalším častým benefitem je občerstvení ve firmě, stravenky a notebook. K těmto benefitům se přihlásilo až 12 respondentů. Méně než polovina respondentů zaškrtnulo v dotazníku flexibilní pracovní dobu, služební automobil, vzdělávací kurzy, slevy na službách. Mezi málo časté patří 13. plat nebo příspěvek na penzijní připojištění. Podnik bohužel nenabízí žádné volno či dovolenou navíc.

Graf 10 - Benefity v podniku

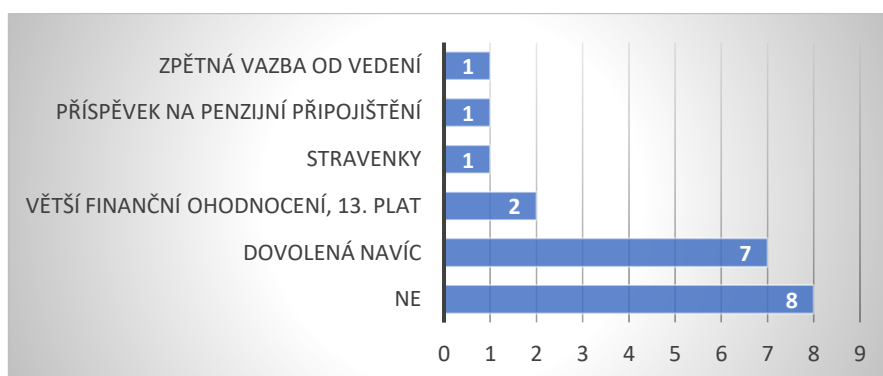


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.9: Existuje nějaká zaměstnanecká výhoda, kterou ve společnosti postrádáte?

Nejčastější odpovědí na tuto otázku bylo, že zaměstnancům nechybí žádný benefit, což je velice pozitivní. Benefit, který druhé polovině respondentů v podniku chybí, je dovolená navíc. Jedná se o dny nad rámec zákonné 5-týdenní dovolené. Pouze jednomu zaměstnanci chybí stravenky či zpětná vazba z vedení nebo příspěvek na penzijní připojištění. Bohužel, větší finanční ohodnocení jako benefit, který by si přála většina zaměstnanců, neovlivníme takovým způsobem, jakým bychom chtěli, oproti například zpětné vazbě. Proto nechybí v tabulce.

Graf 11 - Chybějící benefity



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10: Seřad'te dle důležitosti. Od toho, co Vám motivuje k práci nejvíce.

Podle tabulky uvedené pod odstavcem je naprosto jasné, že největšími motivátory v tomto podniku jsou dobré vztahy se spolupracovníky a finanční ohodnocení. Že jsou peníze největší motivací, je dobře známo, ale v tomto podniku se dbá i na dobré vztahy mezi zaměstnanci na jakýkoliv pozicích. Na další pozici se umístilo uznání, od kterého se také odvíjí dobré vztahy na pracovišti. Mezi menší motivátory patří ve firmě příplatky a zaměstnanecké výhody. Nejmenší motivací pro zaměstnance se stal kariérní postup, z toho důvodu že, většina pracovníků nemá možnost ho uskutečnit, jak jsme si potvrdili v otázce č.6.

Tabulka 2 - Motivátory

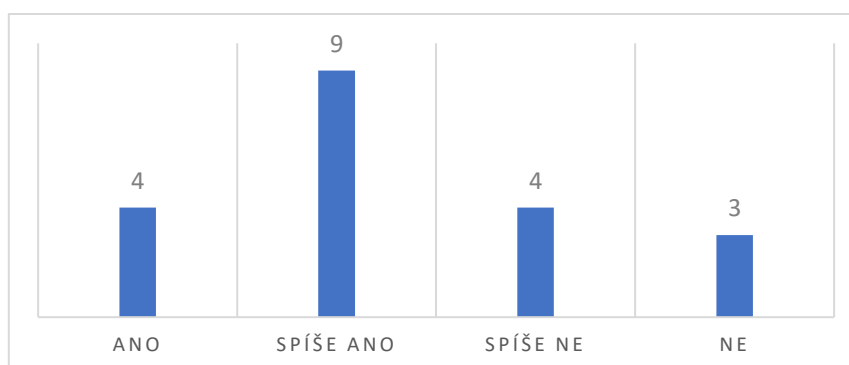
	Průměrná důležitost	Pořadí
Dobré vztahy na pracovišti	4,7	1.
Finanční ohodnocení	4,65	2.
Pochvala, uznání	3,75	3.
Příplatky (za přesčas, víkendy, noci)	3,05	4.
Zaměstnanecké výhody	2,8	5.
Kariérní postup	2,05	6.

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11: Domníváte se, že Vaše mzda odpovídá Vašemu pracovnímu výkonu?

Z grafu č. 12 plyne, že až 35 % zaměstnanců nesouhlasí s tím, že jejich mzda odpovídá jejich odvedené práci. Jedná se o pracovníky v manažerských pozicích a v jednoho zaměstnance ve výrobě či stavbě. Ostatním zaměstnancům poskytnutá celková mzda vyhovuje.

Graf 12 - Mzda

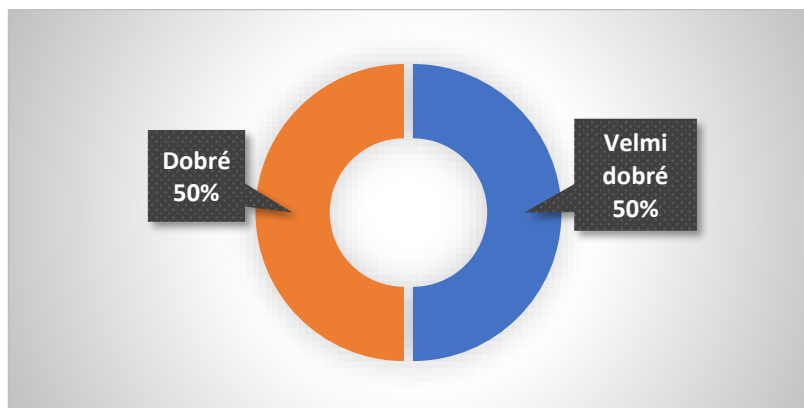


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12: Jak hodnotíte vztahy a spolupráci se svými spolupracovníky?

Odpovědi na tuto otázku se spojují i s otázkou č.10, kde zaměstnanci vyhodnotili jako největší motivaci k práci dobré vztahy na pracovišti. Vše opět nasvědčuje tomu, že dobré vztahy na pracovišti by se neměly podceňovat a mělo by se o ně pečovat. Nikdo ze zaměstnanců, ať vykonávají jakoukoli práci, nemá napříč celým podnikem s nikým špatný vztah.

Graf 13 - Vztahy se spolupracovníky

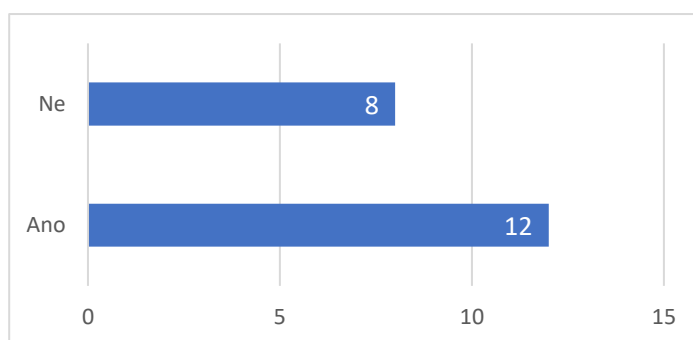


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13: Dostáváte zpětnou vazbu k Vašemu pracovnímu výkonu?

Zpětnou vazbu, neboli feedback, dostává pouze 12 z 20 celkových respondentů. Nelze ale s jistotou říct, zda zpětná vazba nadřízeného je určena přímo k určité pracovní pozici.

Graf 14 - Zpětná vazba



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 14: Co by vás nejvíce motivovalo k lepšímu pracovnímu výsledku?

Poslední otázka je spojena s motivací k lepším pracovním výsledkům, která říká, že až 95 % pracovníků by nejvíce motivovalo zvýšení jejich finančního ohodnocení, což je

alfou a omegou každé odvedené práce. Další odpovědi nebyly natolik časté, jelikož většina pracovníků je spokojena jak s pracovními podmínkami, tak s benefity, které podnik nabízí.

Tabulka 3 - Motivátory ke zlepšení pracovního výkonu

	Responzí	Podíl	Pořadí
Vyšší finanční ohodnocení	19	95%	1.
Zlepšení pracovních podmínek	2	10%	2.
Rozšíření zaměstnaneckých benefitů	2	10%	3.
Pochvala, uznání	2	10%	4.
Povýšení, pracovní postup	1	5%	5.

Zdroj: vlastní zpracování

5 Zhodnocení dotazníku a návrhy na zlepšení

Z dotazníkového šetření, které bylo provedeno se zaměstnanci podniku Jemnická stavba a.s., jenž bylo zaměřeno na motivaci a odměňování zaměstnanců, byla nalezena místa, která by se dala vylepšit. Návrhy byly konzultovány s vedením podniku s ohledem na jeho finanční možnosti. Vedení poskytlo určitou perspektivu pro řešení problémů a vysvětlení různých nejasností vyplývajících z dotazníku. Další informace byly poskytnuty přímo pozorováním v podniku. Vztahy mezi zaměstnanci jsou přátelské, a to tvoří skvělou atmosféru ve firmě.

Podnik nastavil své motivační nástroje velmi dobře. Zaměstnanci jsou z velké části spokojeni s nabízenými benefity. Motivace zaměstnanců je vhodná a prakticky zvolená. Systém nabízí spousty benefitů a k tomu variabilní i fixní složku mzdy. Celý kolektiv musí spolupracovat na splnění jednotlivých cílů, které jsou v podniku nastaveny. Poté má možnost využít odměny za jejich splnění.

Všichni zaměstnanci se k odměňování ve firmě nestavějí v jistých případech stejně. Jednou stranou jsou manažeři a zaměstnanci v administrativě. Druhou stranou jsou dělníci. Právě dělníci nemají takovou možnost využití všech zaměstnaneckých benefitů ve firmě. Největším rozdílem v jejich pohledu na věc je tedy odměňování. Dělníci nejsou dle dotazníku a vedení firmy informováni natolik, že by věděli o všech poskytnutých benefitech a možnostech variabilního odměňování. Navrhnuté změny nejsou velké, spíše jde o doporučení, která by zaměstnanci uvítali.

První možností zlepšení je poskytnutí dovolené nad rámec zákonné dovolené nebo poskytnutí “sick days” nebo “bridge days”. Jedná se o benefit, který by uvítali všichni zaměstnanci a zlepšila by se i fyzická a psychická stránka pracovníků. Tato možnost vyplynula z otázky č.9.

Podnik by poskytl svým zaměstnancům celkem 3 sick days a jeden bridge day ročně. Pokud by byl tento benefit poskytnut všem zaměstnancům, bez ohledu na jejich pracovní pozici, celkové náklady za rok na jednoho zaměstnance při plném využití by činily 7 040 Kč, dle tabulky č.4 uvedené na následující straně.

Kvůli zamezení zneužití této výhody a snížení nákladů, firma stanoví výši plnění pouze na 60 %. Zaměstnanec by tedy při plném využití nabízených dnů dostal náhradu v hodnotě 4 224 Kč. Pracovník musí nahlásit skutečnost svému vedoucímu či přímému nadřízenému, co nejdříve telefonicky nebo e-mailovou zprávou. Při zneužití tohoto benefitu jakýmkoli způsobem nebude zaměstnanci poskytnuta náhrada mzdy. Celkové mzdové náklady firmy by se zvýšily o necelé procento.

Všechny informace byly poskytnuty vedením firmy z výročních zpráv. Vedení by po schválení přidalo návrh do vnitřních předpisů a stalo by se účinným až následující rok.

Tabulka 4 - Náklady při poskytnutí benefitu

Mzdové náklady	23 668 000 Kč
Průměrná mzda jednoho zaměstnance za rok	444 000 Kč
Náklad na jednoho zaměstnance	7 040 Kč
Celkové náklady za rok	373 120 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Druhým návrhem je zlepšení komunikace se zaměstnanci ve výrobě či stavbě. Až 40 % ze všech respondentů nedostává žádnou zpětnou vazbu. Pokud nejsou plně informováni, nemohou svoji práci vykonat tak, jak by bylo od nich očekáváno. Zde bylo z mé strany doporučeno minimálně jednou za čtvrtletí zavést poradu vedení úseku se zaměstnanci na již zmíněných pozicích. Porady vyššího managementu jsou přitom rutinní záležitost každého začátku týdne. Schůzky by byly povinné pro všechny zmíněné zaměstnance v podniku. Doporučení je zcela bezplatné, časově nenáročné a může přispět k lepší komunikaci. Další výhodou tohoto doporučení je, že nezasahuje do interních předpisů či pravidel ve firmě. Jedním z témat schůzky by mohlo být upřesnění cílů podniku nebo připomenutí nabízených benefitů.

Třetím a posledním návrhem je poskytnutí práce z domova, neboli “homeoffice”, všem THP pracovníkům. Homeoffice je možnost zaměstnance vykonávat práci z domova v předem stanovených podmínkách. Tyto podmínky určí vedení společnosti, které je následně umístí do vnitřních předpisů firmy.

Práce z domova je založena na domluvě mezi nadřízeným a podřízeným zaměstnancem. Nadřízený by měl vědět, z jakého místa podřízený vykonává svoji práci, kolik pracovních dnů bude potřebovat, důvod využití této možnosti a domluví se s ním na náplni práce a pravidelných schůzkách. Zaměstnanec musí také dodržovat podmínky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Nadřízený naopak poskytne podřízenému veškeré zařízení k výkonu práce a stanoví pracovní dobu.

Homeoffice by měl být spíše výsadou v určitých situacích, než běžným zvykem, aby se zabránilo jeho zneužití. Využívat ho nelze o víkendech, svátcích a noci, aby zaměstnavatel nemusel hradit příplatky stanovené zákoníkem práce. Zaměstnanec bude mít nárok na veškeré benefity a mzdu, jako při výkonu z pracoviště. Hlavním důvodem využití práce z domova jsou zdravotní komplikace zaměstnance nebo jeho příslušníka rodiny.

6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit současný systém motivace a odměňování ve zvoleném podniku a navrhnout kroky, které by vedly k jeho zlepšení. Pro svoji práci jsem si vybrala firmu Jemnická stavba a.s., z důvodu blízké vzdálenosti k mému bydlišti a již známého prostředí. Podnik se zabývá přípravou a realizací investic v oboru pozemního stavitelství a tepelné energetiky a obchodní činností v oboru prodeje stavebních hmot

Teoretická část práce byla zpracována pomocí odborné literatury. Ta byla rozdělena na dvě části – odměňování a mzdový systém. V každé části jsou vysvětlené základní pojmy, kapitola mzdový systém je obohacena o rozdělení mzdového systému, formy mezd apod.

Praktickou část práce tvoří popis celé společnosti, její historie a současné zaměření. Dalším bodem v práci je popis zaměstnanců, včetně její struktury. Poté se práce zaměřuje na popis systému odměňování firmy. Jemnická stavba a.s. nabízí spoustu zajímavých složek výkonové složky mzdy, na kterou navazuje i široký výběr benefitů. Na základě dotazníkového šetření bylo možné zhodnotit spokojenost zaměstnanců uvnitř podniku především s ohledem na motivační faktory v podobě benefitů, možnosti vzdělávání a hodnocení ze strany nadřízeného pracovníka. Na základě zjištěných informací byly navrženy možné postupy pro zlepšení hodnocení a motivace pracovníků.

Dotazníkové šetření tvoří 14 otázek, jejichž odpovědi byli převedeny do grafů a tabulek pro lepší přehlednost. Po zhodnocení všech odpovědí třetiny zaměstnanců vyšlo najevo, že zaměstnanci jsou s odměňováním v podniku víceméně spokojeni. Podnik nabízí svým zaměstnancům širokou škálu benefitů a výhod, ale zaměstnanci, především ve výrobě a stavbě, nemají takový přehled o všech nabízených benefitech firmy, které jim i přesto vyhovují. Velmi pozitivním zjištěním bylo přátelské a klidné prostředí ve firmě a nekonfliktní spolupráce zaměstnanců. Naopak velkým nedostatkem na základě odpovědí respondentů je neposkytnutí dovolené nad rámec zákonné.

Na základě těchto odpovědí a konzultace s vedoucím obchodního úseku se vypracovaly návrhy, které by mohly vylepšit systém motivace a odměňování v podniku.

První návrh se zaměřoval na nejčastější požadavek z dotazníku, kterým se stala dovolená či volno navíc. Jedná se o poskytnutí “sick days” a “bridge days”. Jsou to dny, které může zaměstnanec využít jako placené volno. Podniku by pomohly jak při získání zaměstnanců, jako zajímavý benefit, ale i k udržení stálých zaměstnanců v podniku. Návrh by byl poskytnut všem zaměstnancům.

Druhým návrhem je zlepšení komunikace vedoucích s dělníky. Návrh spočíval v tom, že vedoucí sjednají minimálně jednu čtvrtletní poradou s těmito zaměstnanci, kteří si stěžovali na nízkou zpětnou vazbu.

Třetím návrhem je poskytnutí práce z domova. Návrh by byl umožněn pouze THP pracovníkům, v ojedinělých případech na základě domluvy s přímým nadřízeným a stanovením jasných podmínek.

Veškeré návrhy jsou pro podnik časově i finančně přijatelné.

Tvorba této práce by měla být přínosem pro podnik díky zhodnocení situace a tvorbě již zmíněných doporučení pro zlepšení. Vedení všechny tyto návrhy zohlední do nejbližších budoucích porad vyššího managementu podniku.

I. Přehled použité literatury

- Armstrong, M. (2002). *Employee Reward* (3. vydání). Institute of Personnel and Development.
- Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Grada.
- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Grada.
- Banfield, P., & Key, R. (2008). *Introduction to Human Resource Management* (1.). Oxford University Press, Incorporated.
- d'Ambrosová, H. (2014). *Abeceda personalisty 2014* (5. vydání). ANAG.
- Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů* (Vyd. 1). C.H. Beck.
- Horváthová, P., & Čopíková, A. (2007). *Systémy odměňování v organizacích* (1. vyd). VŠB - Technická univerzita Ostrava.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce* (Vyd. 1). Grada.
- Petr Řehoř a kolektiv. (2018). *Management* (1. vydání). Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
- Šubrt, B. (2018). *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další* (1. vydání). ANAG.
- Tomší, I. (2008). *Mzdy a mzdové systémy* (Vyd. 1). ASPI.
- Urban, CSc., d. (2019). Odměňování zaměstnanců. *Práce a mzda*, 2019(3), 40-46.
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší* (První vydání). Grada.
- Wöhe, G. (1995). *Úvod do podnikového hospodářství: překlad 18. vydání německého originálu*. C.H. Beck.

II. Seznam schémat, tabulek a grafů

Seznam schémat

Schéma 1: Model motivace.....	3
Schéma 2 - Organizační struktura podniku.....	26

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Systém odměňování	11
Tabulka 2 - Motivátory	37
Tabulka 3 - Motivátory ke zlepšení pracovního výkonu	39
Tabulka 4 - Náklady při poskytnutí benefitu	41

Seznam grafů

Graf 1 – Výsledek hospodaření	25
Graf 2 - Mzdové náklady	28
Graf 3 - Pohlaví.....	32
Graf 4 - Věk.....	33
Graf 5 - Délka pracovního poměru	33
Graf 6 - Pracovní pozice	34
Graf 7 - Spojenost s pracovními podmínkami	34
Graf 8 - Kariérní růst	35
Graf 9 - Spokojenost s benefity	35
Graf 10 - Benefity v podniku.....	36
Graf 11 - Chybějící benefity	36
Graf 12 - Mzda.....	37
Graf 13 - Vztahy se spolupracovníky	38
Graf 14 - Zpětná vazba	38

III. Seznam příloh

Příloha č.1: Dotazník pro zaměstnance

Spokojenost zaměstnance v organizaci

Dobrý den,

Jmenuji se Michaela Bastlová, jsem studentkou Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, obor Účetnictví a finanční řízení podniku.

Dovoluji si Vás kontaktovat s dotazníkem, který slouží zejména k získání informací důležitých pro vypracování praktické části mé bakalářské práce na téma Systém motivace zaměstnanců ve firmě. Dotazník je anonymní, takže se nemusíte bát zneužití vašich odpovědí.

Děkuji za Váš čas věnovaný pravdivému vyplnění dotazníku.

1 Jakého jste pohlaví?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

muž žena

2 Kolik je Vám let?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

18-25 let 26-35 let 36-45 let Nad 46 let

3 Jak dlouho ve firmě pracujete?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Méně než rok 1-3 roky 4-6 let 6-8 let Více jak 9 let

4 Jaká je vaše pracovní pozice?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Zaměstnanec ve výrobě či stavbě Manažerská pozice Ostatní – nemanžerské pozice (např. v administrativě)

5 Jste spokojeni s pracovními podmínkami na pracovišti?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

6 Máte možnost kariérního růstu?

- Ano Ne

7 Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?

- Ano, velmi Ano Ne Ne, vůbec

8 Jaké benefity Vám podnik nabízí?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- | | | | | |
|---|--|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Služební automobil | <input type="checkbox"/> Notebook | <input type="checkbox"/> Mobilní telefon | <input type="checkbox"/> Příspěvek na penzijní pojištění | <input type="checkbox"/> Flexibilní pracovní dobu |
| <input type="checkbox"/> Stravenky | <input type="checkbox"/> Možnost kariérního růstu | <input type="checkbox"/> Slevy na službách firmy | <input type="checkbox"/> 13. plat | <input type="checkbox"/> Občerstvení ve firmě (např. pitná voda v barelech) |
| <input type="checkbox"/> Dovolena navíc | <input type="checkbox"/> Vzdělávací či školicí kurzy | | | |

9 Existuje některá zaměstnanecká výhoda, kterou ve společnosti postrádáte?

10 Seřadte dle důležitosti. Od toho, co Vás motivuje k práci nejvíce.

Nápověda k otázce: Změňte pořadí položek dle svých preferencí (1. - nejdůležitější, poslední - nejméně důležitá)

Pochvala, uznání	<input type="text"/>
Dobré vztahy na pracovišti	<input type="text"/>
Kariérní postup	<input type="text"/>
Příplatky (za přesčasy, víkendy, noci)	<input type="text"/>
Zaměstnanecké výhody	<input type="text"/>
Finanční ohodnocení	<input type="text"/>

11 Domníváte se, že Vaše mzda odpovídá Vašemu pracovnímu výkonu?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

12 Jak hodnotíte vztahy a spolupráci se svými spolupracovníky?

- Velmi dobré Dobré Spíše špatné Špatné

13 Dostáváte zpětnou vazbu k Vašemu pracovnímu výkonu?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Ano, je pozitivní Ano, je negativní Ne

14 Co by vás nejvíce motivovalo k lepšímu pracovnímu výsledku?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Vyšší finanční ohodnocení Pochvala, uznání Rozšíření zaměstnanecké benefity Povýšení, pracovní postup
- Zlepšení pracovních podmínek
- Pokud Vás napadají další, vypište...