

Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

System odměňování pracovníků ve vybrané organizaci

Vypracovala: Bc. Radka Bínová

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

České Budějovice 2021

PROHLÁŠENÍ

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na 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 S. 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 odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 12. dubna 2021

.....

Bc. Radka Bínová

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí práce doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za odbornou pomoc při vypracování diplomové práce a za její cenné rady.

Dále bych chtěla poděkovat vedoucí personální oddělení Daniele Maiové a společnosti Mektec Manufacturing Corporation Europe CZ s.r.o., za poskytnutí potřebných informací.

Obsah

1	Úvod	2
2	Literární přehled	3
2.1	Motivace	3
2.1.1	Typy motivace	4
2.1.2	Zdroje motivace	4
2.1.3	Teorie motivace	6
2.2	Odměňování pracovníků	10
2.2.1	Strategie odměňování pracovníků	11
2.2.2	Cíle odměňování	11
2.2.3	Mzdový systém	12
2.2.4	Mzdotvorné faktory	18
2.2.5	Hodnota práce	19
2.2.6	Nefinanční odměňování	21
2.3	Zaměstnanecké výhody	23
2.3.1	Druhy výhod	23
2.3.2	Pružné a plošné výhody	24
2.4	Trendy v odměňování pracovníků ve 21. století	25
2.5	Důležitost systému odměňování	26
3	Cíl práce a metodika zpracování	27
3.1	Cíl práce	27
3.2	Metodika zpracování	27
4	Vlastní výzkum	28
4.1	Charakteristika společnosti	28
4.2	Zaměstnanci	30
4.2.1	Vývoj počtu zaměstnanců	30
4.2.2	Pracovní doba	32
4.3	Odměňování pracovníků	33
4.3.1	Mzdy	33
4.3.2	Mzdové příplatky v hodinové mzdě	34
4.3.3	Další odměny	36
4.3.4	Benefity	38
4.4	Dotazníkové šetření	41
4.5	Diskuze a návrhy změn	60
5	Závěr	65
I.	Summary	66
II.	Přehled použitých zdrojů	67
III.	Seznam obrázků, tabulek a grafů	70
IV.	Přílohy	72

1 Úvod

Nastavení funkčního systému odměňování, který je nezbytnou součástí personální strategie firmy, zásadním způsobem ovlivňuje všechny zaměstnance v průběhu jejich působení ve firmě. Odrazem funkčního systému je následně jejich osobní přístup, výkon, aktivita, a především i jejich loajalita vůči společnosti, ve které působí. Způsob odměňování, který společnost zvolí, je zároveň i jakási vizitka reputace dané firmy a do jisté míry určuje svou atraktivitu na trhu práce.

Peníze, které jedinec obdrží za vykonanou práci, slouží k zajištění potřebných hmotných i nehmotných věcí, jež daný jedinec k životu potřebuje. Mzda či plat však nemusí být jediným důvodem, proč zaměstnanec setrvává na dané pozici. Vždy je důležité brát ohled i na pochvaly, možné povýšení, osobní ohodnocení, které může pro zaměstnance znamenat impuls k vyššímu pracovnímu nasazení či k vyššímu pracovnímu výkonu.

Diplomová práce s názvem Systém odměňování pracovníků ve vybrané organizaci je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Cílem této diplomové práce je analýza systému odměňování v podniku a vytvoření takových návrhů změn a doporučení, které by mohly vést ke zlepšení systému odměňování ve vybrané organizaci.

V teoretické části jsou upřesněny základní pojmy, objevující se v praktické části této práce. Část literárního přehledu práce je věnována motivaci zaměstnanců, která k jejich odměňování neodmyslitelně patří. Další kapitoly jsou věnovány samotnému odměňování pracovníků. Jsou zde ku příkladu uvedené možné strategie, které podnik může při výběru daného systému volit. V teoretické části jsem se zabývala i zaměstnaneckým výhodám, které jsou pro zaměstnance velmi důležité a takovýmto výhodám je kladen na trhu práce čím dál větší důraz. Všechny zdroje, ze kterých jsem pro tuto část čerpala, jsou odcitovány v závěru diplomové práce.

Praktická část se týká mnou vybraného podniku, který se mnou byl ochoten spolupracovat. Data, uvedená v této části, jsou výsledkem rozhovoru se zaměstnanci, analýzy interních dokumentů a dotazníkovým šetřením, které bylo určeno pro technicko-hospodářské pracovníky v organizaci. Na základě výsledků z odpovědí na dotazníkové šetření, jsem vyhodnotila situaci v podniku a navrhla možná řešení, vedoucí k možnému zlepšení, ať už celého systému odměňování, či vyšší spokojenosti zaměstnanců.

2 Literární přehled

Odměňování pracovníků patří mezi nejvýznamnější personální činnosti a zároveň je jedním z nejefektivnějších nástrojů řízení pracovního výkonu. Úkolem každé organizace je tedy zajistit, aby zaměstnanci pracovali co nejefektivněji. Efektivně nastavený systém odměňování spočívá v získání a zároveň i udržení si kvalitních zaměstnanců, zajištění spravedlnosti v odměňování a v neposlední řadě by měl i přispívat k růstu produktivity podniku. Cílem je zajištění takového odměňování, které se řídí ve prospěch jak zaměstnanců, tak samotné organizace.

Důležité je především uvědomění si, že odměna pracovníků za vykonanou práci je nejen hlavním zdrojem jejich příjmů, ale také prostředek k uspokojení jejich potřeb a jistým ukazatelem jejich životní úrovně. Pracovníci jsou často chápáni jako podnikatelé se svou pracovní silou a jsou velmi motivováni k tomu, aby byla jejich odměna co nejvyšší. Z druhého pohledu, pro organizaci je poskytování různých druhů odměn výraznou nákladovou položkou, kterou se snaží držet v minimální nebo alespoň optimální výši. Zároveň je pro organizaci systém řízení odměn velmi silným a užitečným nástrojem sloužícím pro ovlivnění chování pracovníků, jejich motivaci a celkovému přístupu k pracovním činnostem.

2.1 Motivace

V současné době je termín motivace jedním z nejčastěji využívaných psychologických pojmů, který souvisí s celkovým postavením a úlohou člověka ve společnosti. Dále je tento termín spojován s činností člověka a s jeho osobností. Dle Růžičky se jedná o činnost člověka, jehož poznání, či prožívání neustále ovlivňuje množství vnějších i vnitřních podnětů, které na něho neustále doléhají (Růžička, 1992).

Motivace, stejně jako ostatní pojmy, má různé definice a interpretace. Například Tomšík definoval motivaci jako psychologický proces, který aktivuje chování člověka a dává mu účel a směr. Interpretuje pojem jako interní hnací sílu ženoucí jedince k uspokojení jeho nenaplněných potřeb, a zároveň i jako hnací sílu, která vede k dosažení osobních a organizačních cílů (Tomšík, 2005).

Dle Plamínka (2010) je motivace nositelkou obrovské výhody vysvětlovanou následujícím příkladem. Pokud zaměstnanec provádí úkol pod svým interním motivem, může v dané práci pokračovat i bez příkonu vnějších podnětů. Člověk vykonává úlohu

z důvodu, že jej to baví nebo protože to považuje za významné či důležité. Výhoda motivace je však znevažovaná nevýhodou, a to právě tím, že to není jednoduchá cesta. Je třeba znát informace jak o člověku (zaměstnanci), kterého druhý člověk (kupříkladu zaměstnavatel) chce motivovat, tak o procesu samotné motivace (Plamínek, 2010).

2.1.1 Typy motivace

V literaturách se rozlišují dva typy motivace, a to vnější a vnitřní.

Vnitřní motivace je nejčastěji projevovaná pocitem lidí, že je jejich práce důležitá, zajímavá, podnětná a že jim poskytuje přiměřenou míru autonomie, tedy volnost v rozhodování a jednání. Pracovníci mají možnost rozvíjet a využívat své znalosti a dovednosti. Stručněji lze vnitřní motivace charakterizovat jako motivaci, která je dána z práce samotné. Důležité je, že ji nepodněčují vnější pobídky (Armstrong, 2015).

Návrh tří opatření vnitřní motivace od Pinka (2009) ke zvýšení motivace, která mohou manažeři vyzkoušet:

- **autonomii** lze chápat jako umožnění lidem stanovování vlastních plánů a zaměření se spíše na dosahované výsledky než na způsob, jak vykonávají práci
- **dokonalost** je charakterizovaná jako pomoc lidem, kteří našli cestu vedoucí k jejich zlepšení a možnost sledovat společně jejich pokrok
- **účel** je typický pro udělování pokynů a předávání instrukcí a jejich současné vysvětlení nejen toho, jak se co dělá, ale také zdůvodnit, proč se to tak dělá (Pink, 2009).

Vnější motivace souvisí s opatřeními, která podnikáme, abychom lidi motivovali. Zahrnuje jak odměny v podobě zvýšení mzdy, udělení pochvaly či povýšení, tak i tresty, kterými může být odebrání nenárokové složky mzdy, disciplinární řízení či vyjádření kritiky. Motivátory vnější povahy mohou mít bezprostřední účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Týkají se především kvality pracovního života a mají hlubší a dlouhodobější účinek, jelikož jsou součástí lidí a jejich práce, a protože nejsou lidem vnucovány zvnějšku (Armstrong, 2015).

2.1.2 Zdroje motivace

Zdroji motivace označujeme skutečnosti, vytvářející motivaci, přesněji řečeno jsou to skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti. Zároveň

jsou to i takové lidské činnosti, ovlivňující významným způsobem stálost těchto tendencí. Mezi základní zdroje motivace se řadí potřeby, návyky, zájmy, ideály (vzory) a hodnoty a hodnotové orientace (Provazník & Komárková, 1996).

Potřeby

Jednou ze základních lidských priorit je uspokojování svých potřeb, tento termín se dá chápat jako potřeba jíst, pít, osvojovat si společenskou zkušenost či se stýkat s jinými lidmi. Potřeba se dá charakterizovat jako pociťovaný či prožívaný nedostatek něčeho důležitého pro život jedince (Krninská, 2012).

Maslowova teorie potřeb

Jeden z nejpoužívanějších modelů pracovní motivace, jehož autorem je americký psycholog Abraham Maslow, vychází z toho, že potřeby uspokojované prací, mají hierarchickou povahu. Potřeby jsou tedy uspokojovány postupně. Potřeby, které jsou hierarchicky vyšší působí tehdy, pokud jsou již uspokojeny potřeby nižší (Urban, 2017).

Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Veber & kol., 2000

Fyziologické potřeby jsou v pyramidě postaveny nejnižše, protože se dokážou při neuspokojení prosadit vůči výše položeným potřebám, souvisí s porušením vnitřní rovnováhy organismu. Nejčastěji mezi ně řadíme potřebu potravy, tekutin, kyslíku, vyměšování, odpočinku či spánku. Uspokojování fyziologických potřeb ovlivňují společenské požadavky na jednání lidí a převádějí se na společensky vyjádřené cíle. Potřeba jistoty a bezpečí vystupuje v situacích ztráty životní jistoty, ekonomického strádání nebo jiného možného ohrožení. Sociální potřeby jsou uspokojovány ze dvou odlišných zdrojů. Buď to jsou uspokojovány sebeúctou, či úctou jiných. Potřeba

seberealizace, tedy osobního rozvoje je charakterizována tvrzením, že hybná síla osobnostního rozvoje nepřichází zvenčí, ale je umístěna uvnitř člověka. Seberealizační tendence se projevují ve snaze dosáhnout plného osobního uspokojení, ve snaze naplňovat svou individualitu, tedy prosazovat si své osobní vlastnosti, záměry a zájmy (Krninská, 2012).

Z Maslowovy teorie potřeb plyne, že právě pracovní motivaci nejvíce ovlivňují především potřeby neuspokojené. Maslow tvrdil, že uspokojená potřeba již přestává motivovat, to však neplatí pro nejvyšší potřebu, tedy potřebu seberealizace, která na rozdíl od potřeb nižších nemůže být nikdy zcela naplněna (Maslow, 1987).

Návyky, zájmy, ideály a hodnoty

Návykem je označován opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Návyk lze také definovat jako naučený vzorec chování. Zájmy patří v psychologii k pojmům s velmi proměnlivým obsahem. Lze je charakterizovat jako motivy, zdroje poznávací činnosti a současně i jako produkt. Je to trvalejší zaměření jedince na určitou oblast jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti. Ideálem se rozumí určitá myšlenková představa něčeho subjektivně žádoucího, tedy pozitivně hodnoceného, co pro jedince představuje ideální cíl jeho snažení, nebo skutečnost, o kterou usiluje. Hodnotou může být pro jedince prakticky cokoliv, závisí to na osobních zkušenostech, osobnosti, či různých specifických podmínkách a okolnostech. Často se mezi hodnoty řadí právě zdraví, rodina, děti, práce, peníze nebo společenské postavení (Provazník & Komárková, 1996).

2.1.3 Teorie motivace

Teorie motivace se dle Armstronga (2007) rozděluje na hlavní tři oblasti. Jedná se o teorie:

- **instrumentality** – teorie vychází z přesvědčení, že odměny a tresty jsou nejlepším možným prostředkem utváření chování. Tvrdí, že lidé budou motivováni k práci tehdy, jestliže budou odměny a tresty přímo vázané na jejich výkon;
- **zaměřené na obsah** – tyto teorie vychází z toho, že obsahem motivace je potřeba, přičemž ta, která je dosud neuspokojená, vytváří napětí a vyvolává nerovnováhu;

- **zaměřené na proces** – v těchto teoriích se klade důraz na psychické procesy a síly, ovlivňující motivaci, stejně jako základní potřeby. Často jsou označovány jako kognitivní, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jakým toto prostředí chápou.

Teorie instrumentality

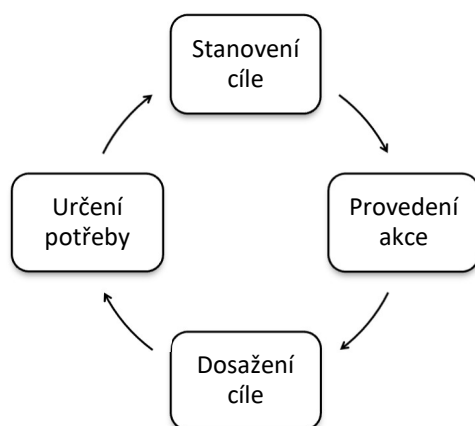
Tento přístup je široce využíván, i přesto, že je založen pouze na systému vnější kontroly a nezohledňuje řadu dalších lidských potřeb. Zároveň nerespektuje fakt, že formální systém řízení kontroly bývá silně ovlivněn neformálními vztahy mezi pracovníky. Základem této teorie je fakt, že lidé pracují pouze pro peníze a budou řádně motivováni jen v případě přímé návaznosti odměn a trestů na jejich pracovní výsledky. Pracovníci si dále uvědomují kroky a postupy, vedoucí k dosažení jejich cílů a následně je vnímají jako pozitivní podmínky a v případě podobné potřeby takové kroky opakuji. V opačném případě možný neúspěch a případný trest vede k hledání jiných alternativ k dosahování cílů (Urban, 2017).

Teorie zaměřené na obsah

Tato teorie se zaměřuje na obsah motivace. Zároveň také tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb, a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování člověka. Základem teorie je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K tomu, abychom se dostali zpět do rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu (Duchoň & Šafránková, 2008).

Chování jednotlivců je motivováno neuspokojenými potřebami. Model, který je vyobrazen na obrázku č. 2, znázorňuje proces motivace, který je založený na uspokojování potřeb. Tyto teorie vymezují složky motivace, ale nevysvětlují, jak motivace ovlivňuje výkon (Armstrong, 2015).

Obrázek 2: Schéma procesu motivace založeném na uspokojování potřeb



Zdroj: Armstrong, 2015

Herzbergův dvoufaktorový model

Herzbergův dvoufaktorový model je jednou z teorií zaměřených na obsah. Tato teorie rozlišuje skupinu faktorů, které se vážou k osobnosti, a skupinu faktorů, jež se vztahují k objektivním vnějším podmínkám práce. První skupina faktorů, týkající se osobnosti, je označována jako motivátory, či satisfaktory. Druhá skupina se označuje jako hygienické vlivy či frustrátory. Motivátory ovlivňují pracovní spokojenost, pracovní úsilí a výkonost, a to pozitivně nebo negativně. Negativní stav způsobí nespokojenost pracovníků. Když jsou hygienické vlivy v pořádku, člověk si je neuvědomuje, pokud jsou však v nepořádku, v člověku to vyvolává pocit nespokojenosti. Typickým motivátorem s pozitivním účinkem je zajímavá práce, odpovědnost či možnost postupu. Klasickým negativním motivátorem je nudná práce bez odpovědnosti, či nedostatek příležitosti k seberealizaci. Frustrátor s pozitivním účinkem je často plat, jistota pracovního místa, nebo vysoký status, naopak frustrátory s negativním účinkem mohou být například špatné pracovní podmínky, nejistota pracovního místa, či špatná podniková a personální politika (Kocianová, 2010).

V Maslowově hierarchii řadíme k potřebám nižší úrovně faktory hygieny, naopak motivátory řadíme k potřebám vyšší úrovně. Pokud se zaměříme na faktory hygieny, dá se to považovat jako prevence nespokojenosti, nicméně to samo o sobě nevede k pozitivnímu přístupu k práci či motivaci, jde spíše o nulový stav. Faktory hygieny jsou však nezbytné k odstranění možných nepříjemností práce nebo neférového jednání (Dědina & Cejthamr, 2005).

Alderferova teorie (teorie ERG)

Oproti Maslowovým skupinám, kterých bylo pět, shrnul Alderfer lidské motivační faktory do tří kategorií, představující faktory existenční, vztahové a růstové. Faktory označované jako růstové vycházejí z vnitřní touhy po osobním rozvoji, můžeme tím chápat získání respektu, či možnost seberealizace. Vztahové faktory dávají důraz mezilidským vztahům a sociálnímu zařazení. Posledním faktorem je existenční, který souvisí s přežitím či psychickou pohodou, jako je dostatek potravy, teplo či přístřeší (McGrath & Bates, 2017).

Teorie zaměřené na proces

Mezi nejčastěji využívané teorie zaměřené na proces jsou řazeny teorie posilování, očekávání, teorie cíle, teorie spravedlnosti či teorie kognitivního hodnocení.

Vroomova teorie očekávání

Tato teorie má své základy v kognitivních teoriích motivace, které jsou často využívány právě při vysvětlení pracovního jednání. Důvodem je často popisováno to, že je k jedinci přístupováno tak, že o svém jednání přemýšlí, učí se, vyhodnocuje jej a poté se rozhoduje. V teorii očekávání jsou uvažovány následující faktory motivace: E – očekávání, vyjadřující přesněji očekávání subjektivní a vyjadřuje pravděpodobnost, že bude dosaženo cíle, či daného výsledku; V – valence, která znamená preference jedince k určitému cíli a jeho subjektivní hodnotu pro jedince, přesněji to může být zajímavost pro jedince, či její důležitost. Valence se dá rozřadit na pozitivní, negativní nebo neutrální. I – instrumentalita, která vyjadřuje subjektivní vnímání souvislosti mezi dvěma výsledky (Jarošová, Pauknerová Lorencová, 2016).

Motivace dle této teorie je možná pouze v případě, existuje-li jasně vnímaný a využitelný vztah mezi výsledkem a výkonem, a zároveň pokud je výsledek vnímán jako prostředek k uspokojování potřeb. Díky tomu lze chápat, proč vnější peněžní motivace funguje jedině v takovém případě, kdy existuje jasný vztah mezi vynaloženým úsilím a získanou odměnou a zároveň, že hodnota získané odměny stojí za vynaložené úsilí. Tato teorie se řadí mezi nejlivnější motivace, a to především z důvodu, že ovlivňuje výkon a odměňování (Armstrong 2015).

2.2 Odměňování pracovníků

V moderním řízení lidských zdrojů neznamena termín odměňování pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, ale zahrnuje zároveň i povýšení, pochvaly, zaměstnanecké výhody poskytované pracovníkovi, a to nezávisle na jeho výkonu. Odměnou můžeme také nazývat přidělení nově vybavené kanceláře, zařazení na jiné pracoviště nebo přiřazení stroje či zařízení. Tyto hmatatelné odměny se často nazývají vnější odměny, tedy odměny, o kterých rozhoduje zaměstnavatel. Větší pozornost se však věnuje vnitřním odměnám, které nemají hmotnou povahu a týkají se spokojenosti pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší a celkově s příjemnými pocity vyplývající ze zúčastnění určitých aktivit či úkolů. Odměny tohoto druhu souvisí s osobností pracovníka a jeho potřebami, zájmy nebo postoji. Vnější odměny tvoří takzvanou celkovou odměnu, která pak společně s vnitřními odměnami tvoří úhrnnou odměnu (Srpová & Řehoř, 2010).

I přesto, že mají vnitřní a vnější odměny rozdílnou povahu, jsou vzájemně velmi úzce provázány. Společnost může výrazně ovlivnit oblast vnitřních odměn pomocí pečlivého a na míru vytvořeného pracovního úkolu pro pracovníka, či pověřování pracovníka takovými pracemi, které jsou pro něj přitažlivé a vyžadující od něho takové schopnosti, jež si sám na sobě váží. Organizace mají velké spektrum možností, jak může odměňovat své pracovníky za odvedenou práci, ale i za to, že jsou součástí podniku samotného. Odměny se tak mohou vázat na odvedenou práci, na výkon pracovníka, jeho schopnosti či vzácnost na trhu práce. Odměny mohou mít podobu zajímavých a podnětných pracovních úkolů, péče o vzdělávání a rozvoj pracovníka, veřejného uznání zásluh a dobré práce, nebo snahu o zdokonalování pracovních a mezilidských vztahů v organizaci. Odměňování je tedy považováno za nejefektivnější nástroj motivace pracovníka (Koubek, 2015).

Organizace vždy bere v potaz tři úvahy hodnotící odměny za práci. První úvahou je zamyšlení se, kam přesně práce zapadá do organizace, a to jak podle důležitosti, tak přínosu. Obvykle je tento faktor srovnáván s jinými pracemi pomocí metod, jako je například hodnocení práce nebo profilování kompetencí. Druhá úvaha se zaměřuje na odměňování práce i v okolí pomocí benchmarkingu nebo průzkumu platů a pracovních míst. Poslední úvahou, způsobující často kompromis mezi dvěma předchozími úvahami, je fakt, zda je organizace schopna platit danou částku, a především zda je schopna platit. Tato úvaha velmi ovlivňuje plánování personálu (Macky & Wilson, 2013).

2.2.1 Strategie odměňování pracovníků

Odměňování a jeho řízení se zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, spravedlivě uznáno a odměněno, a to jak peněžní, tak nepeněžní formou. Zaměřuje se na podobu, realizaci a udržování systémů odměňování, usiluje o uspokojování potřeb nejen organizace, ale i osob na ní zainteresovaných. Všeobecně platným cílem je odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci, a to především pro dosahování strategických cílů organizace (Armstrong, 2009).

System odměňování dle Armstronga (2009) tvoří:

- **strategie odměňování** – ty stanovují, co organizace v dlouhodobém horizontu zamýšlí dělat v oblasti vytváření a realizace politiky, praxe, procesů a postupů odměňování, podporující dosahování cílů;
- **politika odměňování** – tato politika poskytuje návod pro rozhodování a potřebné kroky;
- **praxe odměňování** – tuto část tvoří struktury tříd, mzdových struktur a metody jako je hodnocení práce nebo programy, využívající se k realizaci strategie a politiky ovlivňování;
- **procesy odměňování** – jinak zvané jako procedury, které se využívají v zájmu udržení systému a k zabezpečení toho, že bude fungovat účinně a pružně.

2.2.2 Cíle odměňování

Dle Armstronga (2015) by mělo řízení odměňování sloužit k tomu, aby se hodnota lidem přidávala a nejen připisovala. Cílem odměňování je bezpochyby odměňování zaměstnanců podle hodnoty, kterou vytváří, rozlišovat a především oceňovat, do jaké míry lidé naplňují nebo překračují určitá očekávání. Dalším cílem je podpora dosahování cílů organizace, které jsou dány tím, že organizace zaměstnává talentované a angažované pracovníky, jež potřebuje. Nezbytně nutnými cíli jsou podpora dosahování vysokého výkonu, podpora a rozvíjení kultury organizace a jako poslední cíl autor uvádí definování správného chování a výsledků, spojovaného s vymezením odpovídajícího očekávání s využitím procesu řízení pracovního výkonu a systému odměňování za zásluhy.

Dle Šubrta (2018) lze za cíle zaměstnavatele v rámci mzdové politiky označit:

- získávání kvalifikovaných pracovníků;
- motivování zaměstnanců k jejich výkonu a k žádoucímu pracovnímu chování;
- spravedlivá mzdová diferenciacce;
- stanovení optimálního celkového objemu mzdových prostředků tak, aby spoluvytvářel konkurenceschopnost dané firmy, a to z hlediska zatěžování celkových nákladů a s tím spojené ceny výrobků, nebo z hlediska trhu práce.

2.2.3 Mzdový systém

Plat

Plat je poskytován zaměstnancům v pracovním poměru, jehož zaměstnavatelem je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu buď to zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů, či školská právní osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona (Šikýř, 2016).

Mzda

Mzda je charakterizována jako peněžité plnění, přesněji plnění peněžní hodnoty, která je poskytována zaměstnavatelem pracovníkovi za odvedenou práci. Mzda se poskytuje zaměstnanému v pracovním poměru, a to podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti za práci. Dále se zohledňuje obtížnost pracovních podmínek či dosahovaný pracovní výkon. Tyto faktory jsou považované za jediná přípustná kritéria diferenciacce mezd pracovníků, která jsou vymezená zákoníkem práce (Šikýř, 2016).

Mzda se sjednává buď to v pracovní smlouvě nebo v kolektivní smlouvě, vždy se preferuje smluvní princip. Pokud není mzda sjednána v pracovní nebo kolektivní smlouvě, musí zaměstnavatel projednat poskytování s příslušným odborovým orgánem. Aby splnil zaměstnavatel své povinnosti, vydává vnitřní mzdový předpis, do něhož musí zaměstnavatel povolit přístup k nahlédnutí svým zaměstnancům. Pokud není mzda sjednaná přímo v pracovní smlouvě, vydává zaměstnavatel mzdový výměr.

Mzdový systém musí být vytvořen tak, aby byl transparentní, srozumitelný a zároveň jednoduchý, dále pak spravedlivý, aby byly co nejobjektivněji určeny mzdové rozdíly

jak uvnitř podniku, tak ve vztahu ke konkurenci, a nakonec musí být efektivní. Mzdový systém je zpracován tak, že odměňuje mzdovorné faktory, jako je hodnota práce, mimořádné pracovní podmínky, výkon, pracovní jednání a cenu práce (Krninská, 2002).

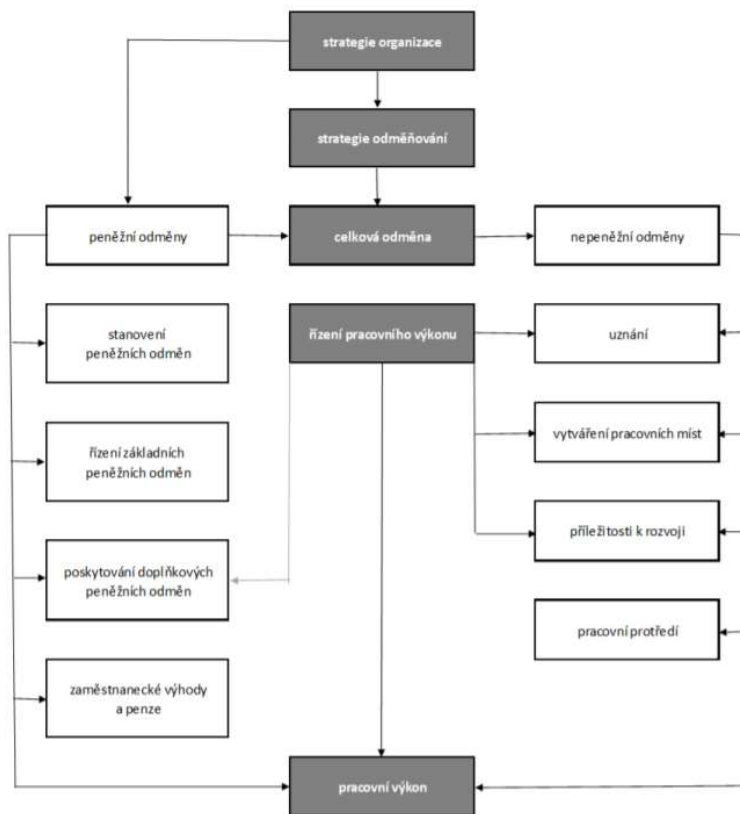
Složky mzdy

Jednotlivým mzdovorným faktorům odpovídají jednotlivé složky mzdy, určující se s využitím specifických forem mzdy. Mzdu zaměstnance tvoří:

- **základní (pevná) složka mzdy**, která oceňuje hodnotu práce, tedy její složitost, namáhavost a odpovědnost za práci. Je dána pomocí základní mzdové formy, zpravidla časové mzdy nebo mzdového tarifu;
- **příplatky**, které oceňují mimořádné pracovní podmínky, jako je obtížnost pracovních režimů, škodlivost či rizikovost pracovního prostředí;
- **doplňková (pohyblivá) složka mzdy** oceňuje nadstandardní pracovní výkon, tedy výsledky práce a chování. Je určena doplňkovou mzdovou formou, zpravidla pobídkovou mzdou, osobním ohodnocením, provizí nebo prémie.

Výši jednotlivých složek determinuje cena práce, poptávka po práci nebo výsledek působení nabídky práce. Zaměstnavatelé stanovují mzdu zaměstnancům s přihlédnutím k ceně práce, kterou promítají do výše jednotlivých složek mzdy, zejména pak mzdových tarifů (Šikýř, 2016).

Obrázek 3: Systém odměňování



Zdroj: Armstrong, 2015

Mzdové formy

Formy mezd představují různé zásady a postupy pro stanovení mezd. Klasifikace a aplikace mzdových forem vychází pouze z běžné praxe a není upraven žádným právním předpisem. Zaměstnavatel tedy aplikuje vlastní mzdové formy dle vlastní strategie odměňování, musí však respektovat a dodržovat zásady odměňování za práci, které stanovuje zákoník práce.

Mezi nejpoužívanější mzdové formy řadíme:

- časovou mzdu;
- úkolovou mzdu;
- provize;
- prémie;
- osobní ohodnocení;
- podíl na výsledcích hospodaření (Šikýř, 2016).

Časová mzda

Časová mzda je základní a univerzální mzdovou formou, která se používá při odměňování zaměstnanců v hlavních, pomocných i řídicích profesích. Uplatňuje se hodinová či měsíční mzda. Zaměstnanec odměňovaný hodinovou mzdou, jinak řečeno i hodinovým mzdovým tarifem, dostává mzdu za skutečně odpracované hodiny v měsíci. Ten zaměstnanec, který je odměňován měsíční mzdou, nebo také měsíčním mzdovým tarifem, dostává mzdu za odpracování celého měsíce podle rozvrhu pracovní doby. Pokud zaměstnanec odpracuje celý měsíc, mzda se bude rovnat měsíčnímu mzdovému tarifu. V případě, že zaměstnanec odpracuje pouze část měsíce, dostane poměrnou část měsíční mzdy.

Tento druh mzdové formy je administrativně nenáročný a relativně jednoduchý, obvykle je využíván v případech, kdy zaměstnanec nemůže ovlivnit množství odvedené práce, nebo pokud je práce obtížně měřitelná. Časová mzda poskytuje jistotu výdělku, tím ovšem nestimuluje pracovníky k vykonávání práce, proto se doplňuje i jinými druhy mezd, jako jsou například prémie, či osobní ohodnocení (Šikýř. 2016).

Úkolová mzda

Úkolová mzda je efektivní především při odměňování výrobních dělníků, v jejichž náplni práce je velký podíl ručně vykonávaných činností. Mzda je tak závislá na množství odvedeného výkonu vyjádřeného plněním výkonových norem uvedených v kusech, či normohodinách. K používání a zavedení úkolové mzdy musí být vždy splněny předpoklady jako jsou předem stanovené výkonové normy, pracovní postup a technologický postup.

Jedná se o individuální formu, která je považovaná za vysoce pobídkovou mzdu, a to z důvodu, že je založena na přímém a jednoduchém vztahu mezi výdělkem a skutečným pracovním výkonem. Má však řadu negativních jevů spojených zejména s nadměrným fyzickým vypětím zaměstnance, který je spojený se snahou pracovníka dosáhnout co nejvyšší mzdy. Dalším negativním jevem je nedodržování technického postupu či nevhodné zacházení s výrobním zařízením, nástroji, materiálem nebo zhoršení kvality práce v důsledku nedodržování bezpečnostních předpisů (Dvořáková, 2007).

Provize

Jde o doplňkovou mzdovou formu, která se používá při odměňování zaměstnanců v obchodě a ve službách, kde je mzda pracovníka z části nebo zcela závislá na

prodaném množství nebo poskytnutých službách. Provize tak může být určena procentem z obrátu, zisku či tržeb nebo pevnou sazbou za jednotku prodeje. Tato forma mzdy stimuluje k nadstandartnímu výkonu. Pracovníkovi je poskytována jako doplněk základní složky mzdy, popřípadě jako jediná forma mzdy, ale i v tomto případě vzniká zaměstnanci právo na alespoň nejnižší úroveň zaručené mzdy danou podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonané práce. Zaměstnanci, kteří jsou zcela závislí na provizi za prodané množství nebo poskytnutou službu, jsou častěji vystaveni pracovnímu stresu, což výrazně snižuje jejich spokojenost a zvyšuje kolísání počtu pracovníků (Šikýř, 2014).

Prémie

Prémie jsou široce využívanými pobídkovými formami, které bývají poskytovány k časové či úkolové mzdě. Dle Koubka (2015) existují prémie dvojího druhu. Prvním druhem uvádí autor periodicky se opakující prémie za uplynulé období s jasnou závislostí na výkonu. Přesněji jsou tedy dána kritéria a tím se samotné prémie zpravidla vážou na splnění určitého ukazatele, má zároveň danou sazbu a váže se k předem stanovenému období. Tento druh prémie je také označován jako prémiové mzdy, mohou být individuální, ale i kolektivní. Druhým typem prémie uvádí autor jednorázové prémie, přesněji tedy bonus či mimořádnou odměnu. Tato odměna je poskytována za mimořádný výkon nebo vynikající plnění pracovních úkolů. Může mít formu jak peněžitou, tak nepeněžitou (výlet, kulturní akce, pobyt na dovolené).

Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení se také někdy označuje jako odměna za hodnocení zaměstnance, poskytované se záměrem motivovat pracovníka k pracovnímu výkonu, žádanému jednání a umožňuje diferencovat tuto pohyblivou část mzdy podle minulých zásluh a přínosů. Toto ohodnocení stanovuje přímý nadřazený v závislosti na slovním hodnocení kritérií, která posuzují jednak množství a kvalitu práce, tak i schopnosti, dovednosti nebo sociální jednání. Osobní ohodnocení může být určeno procentem ze mzdového tarifu, tedy zaručené mzdy (Dvořáková, 2007).

Podíl na výsledcích hospodaření

Tento druh je součástí doplňkové formy mzdy, kterou zaměstnavatel oceňuje podíl jednotlivých zaměstnanců na dosažení očekávaných výsledků hospodaření organizace.

Jejím smyslem je stabilizovat zaměstnance a posílit tak sounáležitost zaměstnanců s vykonávanou prací a uskutečněnými cíli společnosti (Šikýř, 2016).

Odměňování za zlepšovací návrh

Tento druh odměňování je pobídkovou formou, která je odvozená buď to od přírůstku zisku, nebo od poklesu nákladů, prokazatelně související se zlepšovacím návrhem. Odměna může být jednorázová nebo periodicky vyplácená. V případě jednorázové je odměna odvozena od předpokládaného efektu zlepšovacího návrhu, kdežto u periodicky vyplácené je odměna odvozena od skutečného efektu. Odměňování za zlepšovací návrh prohlubuje sounáležitost pracovníka s organizací a může zlepšovat komunikaci mezi vedením organizace a pracovníky (Koubek, 2015).

Funkce mzdy

Dle Šubrta (2014) lze mzda rozčlenit do následujících kategorií:

- **funkce stimulační (motivační)** vyjadřuje, že je mzda nástrojem zainteresovanosti zaměstnanců na pracovním výkonu a plnění cílů firmy. Je nezbytné stanovit vhodný systém a strukturu mezd tak, aby měl zaměstnavatel k dispozici takové mzdové formy a složky, jimiž bude možné pracovní výkony ocenit;
- **regulační (alokační) funkce** se projevuje na trhu práce. Výše mezd tak utváří konkurenci na trhu práce a projevuje se alokováním zájemců o práci ke konkrétním zaměstnancům;
- **funkce diferenciační** udává skutečnost, že mzda musí být diferencovaná podle složitosti, namáhavosti, odpovědnosti práce nebo podle pracovní výkonnosti pracovníka. Tato funkce udává, že mzda je cenou práce;
- **funkce alimentární (sociální)** vyjadřuje, že je mzda základním zdrojem obživy zaměstnanců a jejich rodin, a zároveň je jedním ze základních důvodů jejich vstupu do zaměstnání;
- **funkce kompenzační** má druhořadý význam. Především spočívá ve skutečnosti, že mzda kompenzuje zaměstnanci určité nevýhody při výkonu některých profesí, jako je práce přesčas, v noci, ve svátek, práce o víkendů či ve ztíženém prostředí. Tato funkce je významná pro správné stanovení těch mzdových složek, ohodnocující příslušné pracovní podmínky.

2.2.4 Mzdotvorné faktory

V souladu se zákoníkem práce se zaměstnancům poskytuje taková mzda, která je odvozena podle různých kritérií.

Jedním z řazení je podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, to tedy znamená podle vzdělání a praktických znalostí a dovedností potřebných pro výkon pracovní činnosti, podle organizační a řídicí náročnosti, podle míry odpovědnosti za škody, bezpečnost a zdraví, podle fyzické, smyslové a duševní zátěže a možné působení negativních vlivů práce.

Další řazení je podle obtížnosti pracovních podmínek, čímž se rozumí dělení podle obtížnosti pracovních režimů vyplývajících z rozvržení pracovní doby, kupříkladu do směn, dnů pracovního klidu, na práci v noci nebo práci přesčas, podle škodlivosti nebo obtížnosti daných působením negativních vlivů pracovního prostředí, či podle rizikovosti daného prostředí (Šikýř, 2016)

Dle Dvořákové a kolektivu (2012) složitost, odpovědnost a namáhavost práce představují jediná přípustná kritéria diferenciací mezd zaměstnanců, které jsou vymezené zákoníkem práce, podle kterých se odměňují. Příslušné mzdotvorné faktory jsou odvozeny z praxe na hodnotu práce, kam se započítává složitost, odpovědnost a namáhavost práce, dále na mimořádné pracovní podmínky a nadstandardní pracovní výkon.

2.2.5 Hodnota práce

Hodnota práce je definována relativní mírou složitosti, odpovědnosti a namáhavosti jedné práce ve srovnání s ostatními pracemi vykonávanými u zaměstnavatele. Je vyjádřena tarifním stupněm, který zahrnuje podobně složité, namáhavé a odpovědné práce. Každému tarifnímu stupni je přiřazen mzdový tarif, který oceňuje hodnotu práce opět podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti.

Mzdový tarif je daný pevnou sazbou, popřípadě sazbou s rozpětím, a to v korunách na hodinu nebo v korunách za měsíc. Tarifní stupnice vzniká seřazením tarifních stupňů s přiřazenými mzdovými tarify (Šikýř, 2016).

Dle Dvořákové (2012) se k určení jednotlivých prací vykonávaných u zaměstnavatele za účelem vymezení tarifních stupňů, přiřazení mzdových tarifů a sestavení tarifní stupnice využívá hodnocení práce, provádějícím se s využitím specifických metod hodnocení práce. Tyto metody se dále řadí na sumární a analytické metody.

- **Sumární metody** se využívají bez ohledu na jednotlivé faktory složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávaných prací a celková práce je posuzována a porovnávána jako celek. Typickou sumární metodou je metoda pořadí či katalogová metoda.
- **Analytické metody** se používají v takovém případě, kdy je práce posuzována a porovnávána systematicky podle významu jednotlivých kategorií složitosti, namáhavosti a odpovědnosti. Každé kritérium určuje dílčí hodnoty, jejichž součet dává celkovou hodnotu vykonávané práce. Mezi analytickou metodu se řadí metoda bodovací (Šikýř, 2016).

Bodovací metoda

Tato metoda je jednou z nejpoužívanějších metod analytického hodnocení práce. Základní princip metody spočívá v rozložení určité práce na dílčí faktory, odpovídajícím jednotlivým požadavkům dané práce na toho, kdo ji vykonává. Pro hodnocení práce se předpokládá, že každý z těchto faktorů přispívá k hodnotě práce, a že je součástí všech prací které mají být hodnoceny, ale v různé míře.

Každý faktor je rozdělen do hierarchie úrovní, obvykle se jedná o pět až šest kategorií. Tyto úrovně jsou definovány z toho důvodu, že umožňují rozhodovat o tom, do jaké míry se určitý faktor týká práce, která je hodnocena. Každému definovanému faktoru je

přiřazen maximální počet bodů. Ten se může lišit s tím, jak se liší představa o relativním významu různých faktorů, to se označuje jako explicitní vážení, kdy se významnějším faktorům přiřazuje vyšší maximální počet bodů. Celkový počet bodů je rozdělen mezi úrovně faktorů tak, aby vznikla číselná stupnice. Kompletní systém pak zahrnuje definované faktory, vymezené úrovně faktorů a systém bodování. To celé je nazýváno faktorovým schématem. Body, přiřazené k jednotlivým faktorům se sečtou, čímž se získá celkový počet bodů vyjadřující relativní hodnotu práce. Z této hodnoty práce pak vychází peněžní odměny (Armstrong, 2015).

Katalogová metoda

Na základě rozdílů v odpovědnosti, dovednostech, povinnostech, pracovních podmínkách a v dalších faktorech práce se předem definují jednotlivé modelové třídy nebo stupně prací, jinak řečeno, vytváří se katalog. Relativní hodnota práce na pracovním místě se pak stanovuje porovnáním popisu pracovního místa s modelovanými popisy práce každé ze tříd a zkoumaná práce je pak zařazena do odpovídající třídy. Počet tříd či stupňů závisí na rozsahu dovedností, odpovědnosti a ostatních požadavků existujících ve skupině prací, které jsou hodnoceny. Velkou výhodou této metody je jednoduchost, srozumitelnost a snadná realizace. Pokud jsou modelové třídy vhodně voleny a jejich charakteristiky jsou dobře zpracovány stejně jako popisy pracovních míst, jsou výsledky hodnocení práce přijatelné (Koubek, 2015).

Metoda faktorového porovnávání

Tato metoda je také známá pod názvem řad a pořadí a je velmi podobná metodě bodovací. Základem je výběr klíčových prací, tedy pracovních míst a poté se identifikují placené faktory, tedy kritéria hodnocení a požadavky práce. U placených faktorů je při zavádění nutné vytvořit pořadí hodnocení prací. Po stanovení pořadí se u každého faktoru porovnávají navzájem mezi sebou pracovní místa. Dochází tak k vytvoření řady pořadí pracovních míst z hlediska jednotlivých faktorů. Vytvořené pořadí pak násobíme příslušnými váhami u jednotlivých faktorů a výsledky u každé práce sečteme. Výsledkem je celková relativní hodnota práce, která je vyjádřena v penězích (Armstrong, 1999).

2.2.6 Nefinanční odměňování

Neméně důležitým faktorem, kterým můžeme motivovat pracovníky, je nepeněžní odměňování. Dle Bláhy (2013) se jedná například o možnost seberealizace v rámci práce, kterou jednotlivec vykonává, o možnost vzdělávání a rozvoje nad rámec současné práce a s tím spojené odpovídající pracovní podmínky a dobré vztahy na pracovišti, či možnost budování své kariéry.

Nefinanční druh odměn není přímo vyjádřen v peněžní výši, ačkoli mnohé z nich lze na peněžní částky převést. Nefinanční odměny mají posilující charakter, který se týká vnitřní soudržnosti organizace a orientují se na psychologickou stabilizaci pracovníka, tedy jedince na pracovišti. Mají za úkol posilovat personální vazby, komunikaci, pocit sounáležitosti, či odpovědnost jedince. Nepeněžní odměny lze rozdělit na hmotné, vyjádřené peněžní částkou a na nehmotné, kterými může být například pochvala nebo participace při rozhodování (financ.cz).

Problematiku nepeněžních odměn vysvětluje Aswathappa (2005) z hlediska daňových dopadů. Mnoho nepeněžních odměn, jako jsou například zdravotní benefity či bydlení, jsou zcela nebo částečně osvobozeny od daní. Zaměstnanci, a dokonce i zaměstnavatelé často upřednostňují nepeněžní výhody před peněžními.

Nefinanční odměny mohou být rozděleny dle Hroníka (2002) do následujících oblastí:

Sounáležitost s firmou a její posilování

Tato oblast slouží především k udržení kvalitních pracovníků, k zvýšení pružnosti organizace nebo k navázání týmového ducha. Důležité je se zaměřit na to, aby měl pracovník pocit zabezpečení. Velmi vhodné je tedy použít podíl na zisku nebo zapojit zaměstnance do rozhodování. Vždy je důležité informovat zaměstnance o důležitých změnách v podniku či umožnit volné párování pracovníků do týmů vzhledem k úkolu.

Nehmotné odměny

Tato oblast, která je nejméně finančně nákladná, je často opomíjená. Cílem nehmotných odměn je pocit zaměstnance, že je jeho práce oceňována a že je členem týmu. Řadí se sem pochvaly, zveřejňování nejúspěšnějších pracovníků na webových stránkách, ve firemních časopisech, dále pak blahopřání k Vánocům, Novému roku, či drobné dárky k narozeninám, ale také pořádání neformálních rautů nebo firemních oslav.

Systémy péče o zdraví a sociální systémy

Sociální či důchodové zabezpečení nad rámec zákonných příspěvků je další formou nepeněžních odměn, které může zaměstnavatel poskytovat svým zaměstnancům. Týká se to především penzijního připojištění, životního nebo úrazového připojištění, lázeňské péče nebo nabídky nadstandardní zdravotní péče. Velkou výhodou pro zaměstnavatele bez pochyby je, že si většinu těchto nákladů může odečíst od svého daňového základu. Zaměstnancům tímto krokem nepřímo zvyšuje životní úroveň a posiluje potřebu bezpečí.

Rozvoj

Tento termín je chápán jako umožnění zaměstnanci zvyšovat si znalosti a dovednosti. Pracovní schopnosti zaměstnance je nutné rozšiřovat nejen v rámci pracovních povinností. Mezi rozvoj se řadí aktivity, jako je firemní vzdělávání, finanční podíl na nabízených kurzech, možnost zvyšování kompetencí v rámci nově získaných znalostí a dovedností, nabídka školení na internetu nebo nabídka různých individuálních kariérových plánů.

Zvyšování životního standardu

Termín je často zaměňován se zvyšováním finančních odměn, nicméně náklady spojené se zvyšováním životního standardu lze odpočítat od daňového zatížení. Nejčastěji se vyskytujícími nefinančními odměnami v rámci zvyšování životního standardu je dotované stravování formou stravenek, příplatky na ošacení či používání služebního auta, notebooku, užívání mobilního telefonu i k soukromým účelům a případná náhrada nákladů s tím spojená nebo příspěvek na dopravu.

Zábava a volný čas

Cílem této oblasti je posílení pracovních a osobních vztahů na pracovišti. Odměny tohoto typu jsou nejčastěji příspěvky na rekreaci, zvýhodnění účasti na různých kulturních, sportovních či společenských akcích, dále pak firemní tělocvičnou či organizováním neformálních sportovních turnajů pro zaměstnance.

2.3 Zaměstnanecké výhody

Benefity neboli zaměstnanecké výhody jsou definovány jako dodatečná peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodnoty, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům v souvislosti se zaměstnáním. Poskytované výhody zvýhodňují zaměstnance, zvyšují atraktivnost zaměstnání a vylepšují pověst zaměstnavatele (Šikýř, 2016).

Hlavním důvodem poskytování benefitů je snaha udržet si kvalitní zaměstnance a nabídnout jim podmínky, služby či péči, zvyšující jejich spokojenost. Z dlouhodobějšího hlediska mohou zaměstnanecké výhody přispět i k jejich výkonnosti.

Dle Beama & McFaddena (2001) by měli mít nárok na zaměstnanecké výhody všichni zaměstnanci napříč podnikem a nikdo by neměl být o tyto výhody ochuzen, vyvolávalo by to na pracovišti napětí a možné spory.

2.3.1 Druhy výhod

Benefity jsou definovány z řady hledisek, avšak nejčastější hlavní typy jsou definovány a řazeny následovně:

Výhody vztahující se k vykonávané práci

Tyto výhody tvoří součást pracovních podmínek, patří k nim příspěvky na stravování formou stravenek či dotovaného stravování ve vlastním zařízení, dále pak bezplatné občerstvení na pracovišti, nadstandardní pracovní volno nad rámec zákona, popřípadě studijní volna, dále pak vzdělávání a rozvoj v podobě jazykových kurzů, doprava do zaměstnání nebo příspěvek na hromadnou, místní či meziměstskou dopravu.

Pracovní pomůcky

Jedná se o pomůcky sloužící i pro osobní potřebu. Tyto výhody zahrnují nejčastěji osobní automobil i k soukromému použití, notebooky, telefony a služby telefonních operátorů, příspěvky na odívání či bezplatné nebo zvýhodněné bydlení.

Výhody osobní a sociální povahy

K tomuto druhu výhod je řazena nadstandardní zdravotní péče zaměstnancům i jeho rodinným příslušníkům, jako jsou léčebné pobyty, lázeňské pobyty, výjezdy lékaře do místa zaměstnání či bydliště nebo očkování, příspěvky na vitamíny, masáže. Příspěvky mohou mít podobu finanční výpomoci, zvýhodněných spotřebitelských úvěrů,

příspěvků na dovolenou, pojištění či připojištění, dárky, dárkové šeky a v neposlední řadě příspěvky na dovolenou, sportovní, rekreační a kulturní akce (Urban, 2017).

2.3.2 Pružné a plošné výhody

Z hlediska způsobů poskytování lze výhody poskytované zaměstnavatelem třídit na:

Plošný systém

Tento systém umožňuje všem svým zaměstnancům využívat všechny zaměstnanecké výhody, poskytované daným zaměstnavatelem, bez ohledu na to, zda o ně mají zájem (Šikýř, 2016).

Zaměstnavatel stanoví nabídku benefitů pro všechny zaměstnance v podnikové kolektivní smlouvě či ve vnitřních předpisech. Velkou nevýhodou tohoto způsobu je, že zaměstnavatel může nabízet i takové benefity, o které nebude ze strany pracovníků žádný zájem (Macháček, 2010).

Pružný systém

System, který umožňuje si výhody volit podle aktuálních potřeb a volbu periodicky opakovat, je často označován jako Cafeteria systém. Zaměstnanci si vybírají poskytované výhody na základě individuálních preferencí, vlastních potřeb, které souvisí s pohlavím, věkem nebo rodinným stavem. Často se aplikuje částečně volitelný systém, kdy se zaměstnancům poskytuje část výhod plošně a část zaměstnaneckých benefitů je poskytováno volitelně, nebo se aplikuje pouze volitelný systém, kdy zaměstnanci využívají preferované zaměstnanecké výhody v rámci předem stanovené nabídky v rozsahu předem stanoveného rozpočtu na určité období (Šikýř, 2016).

Základem Cafeteria systému je vytvoření možné variantní nabídky nefinančních benefitů. Zaměstnanec si dle svých priorit, zájmů a potřeb volí z této nabídky v rozsahu, který je mu vzhledem k jeho příslušné pozici nebo na základě hodnotícího procesu přidělen. Velkou výhodou tohoto přístupu je individualizace části odměňování a tím větší stimulační účinek (Pauknerová & kolektiv, 2012).

Cafeteria systém slouží jako nástroj, díky kterému lze jednoduše a efektivně realizovat podnikovou politiku nepeněžního odměňování pracovníků. Jde o automatizovaný, spravovaný systém, který je zároveň bezpečný a uživatelsky velmi jednoduchý. Hlavním výsledkem systému je zvýšení loajality a spokojenosti zaměstnanců a má velký vliv na úspěšnou tvorbu firemní kultury (www.cafeteriasystems.cz).

2.4 Trendy v odměňování pracovníků ve 21. století

Dle Chen Hai-Ming a Hsieh Yi-Hua (2006) se zaznamenávají změny, vyzorované v posledních letech v systému odměňování:

- celková odměna je vnímána v komplexním měřítku, tedy není tvořena pouze penězi, ale zahrnuje vše, co pracovníci vnímají jako hodnotu plynoucí z pracovního vztahu; celková odměna zahrnuje stále častěji základní mzdu, zaměstnanecké výhody, výkonovou složku a nepeněžní odměny, jako jsou uznání, pochvala nebo povýšení;
- změny se týkají i problematiky odměňování na základě seniority (rozdělení dle věku nebo délky praxe v organizaci) se stále větším významem odměňování na základě kompetencí, přesněji schopností, znalostí a chování zaměstnanců;
- vysoký důraz je kladen na celkovou odměnu, která má pracovníky motivovat k vyššímu výkonu, tato odměna má jak vnitřní, tak vnější hodnotu;
- z průzkumu vyplývá, že se účinek motivace neustále zvyšuje, pokud může zaměstnanec odměnu svým výkonem bezprostředně ovlivnit;
- odměňování a jeho systém dává možnost zaměstnancům volit si takové kombinace odměn, které budou vyhovovat jejich potřebám a celý systém se tak stává flexibilnějším.
- pomocí nových trendů může docházet k lepšímu provázání systému odměňování s cíli dané organizace, tyto trendy jsou více poznamenány moderním pojetím v odměňování, než tomu bylo v minulosti. Odměna tak nabírá naprosto jiných hodnot a různých dimenzí.

2.5 Důležitost systému odměňování

Závěrem je nutné se zaměřit na důležitost systému odměňování, jakožto funkčního systému, který je provázaný na strategii a cíle firmy. Tento systém musí být jednoduchý, srozumitelný a spravedlivý, a to jak pro zaměstnance, tak pro manažery. Jeho efektivita může mít výrazný pozitivní i negativní vliv na firemní kulturu a na celkové zapojení a spokojenost zaměstnanců, v konečném důsledku i na výsledky celé společnosti. Transparentní a zároveň i férový systém odměňování je hlavním předpokladem pro funkční vztahy ve firmě. Důležité je dbát na udržitelnost systému, jelikož každý systém má tendenci podléhat v průběhu času jisté neuspořádanosti. Udržitelnost a stabilita ovlivňuje změny vnitřního i vnějšího prostředí, proto je vhodné systém odměňování pravidelně revidovat a měnit.

Je důležité se v podniku zaměřit na zaměstnanecké výhody, které jsou významným motivačním prvkem. Zaměstnanecké výhody působí na spokojenost zaměstnanců a zároveň jsou považovány za výhody, poskytované zaměstnavatelem svým zaměstnancům pouze za to, že jsou jeho zaměstnanci. Pokud je systém v organizaci dobře nastaven, podpoří vyšší pracovní spokojenost a pomáhá si udržet kvalifikované pracovníky. Preference má každý pracovník různé, proto je třeba, aby zaměstnavatel dbal na to, aby zaměstnancům poskytoval právě ty benefity, o které mají největší zájem.

3 Cíl práce a metodika zpracování

3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce s názvem „Systém odměňování pracovníků ve vybrané organizaci“ je především vytvoření takových návrhů změn a doporučení, které by mohly vést ke zlepšení systému odměňování ve vybrané organizaci. Součástí práce je i posouzení získaných dat, jejich následné zhodnocení a návrh takových řešení a doporučení, které by mohly zvýšit efektivnost systémů odměňování v organizaci.

3.2 Metodika zpracování

Informace, které byly potřebné pro zpracování teoretické části diplomové práce, jsou čerpány z odborné literatury a online zdrojů. Zdroje se týkají problematiky motivace, odměňování a hodnocení zaměstnanců. Všechny použité zdroje jsou uvedené v závěru diplomové práce.

Vlastní výzkum je rozdělen do několika kapitol. První kapitola se zabývá základní charakteristikou vybraného podniku, další kapitoly jsou věnovány samotným zaměstnancům organizace a systému odměňování, který je v organizaci nastaven. V kapitole, která se zabývá odměňováním pracovníků, jsou uvedeny podrobněji zpracované informace o mzdách, mzdových příplatcích zaměstnanců a v neposlední řadě i informace o dalších odměnách a benefitech, na které mají zaměstnanci organizace nárok.

Podklady, potřebné pro zpracování vlastní práce, jsou čerpány z interních dokumentů organizace, z informací dostupných na webových stránkách a z dotazníkového šetření provedeným v podniku. Dotazníkové šetření bylo provedeno u TH pracovníků prostřednictvím odkazu na online dotazník.

Z výsledků dotazníkového šetření, interních dokumentů a rozhovorů se zaměstnanci bylo navrženo několik doporučení, které by mohly vést ke zlepšení současného systému odměňování pracovníků v organizaci.

4 Vlastní výzkum

4.1 Charakteristika společnosti

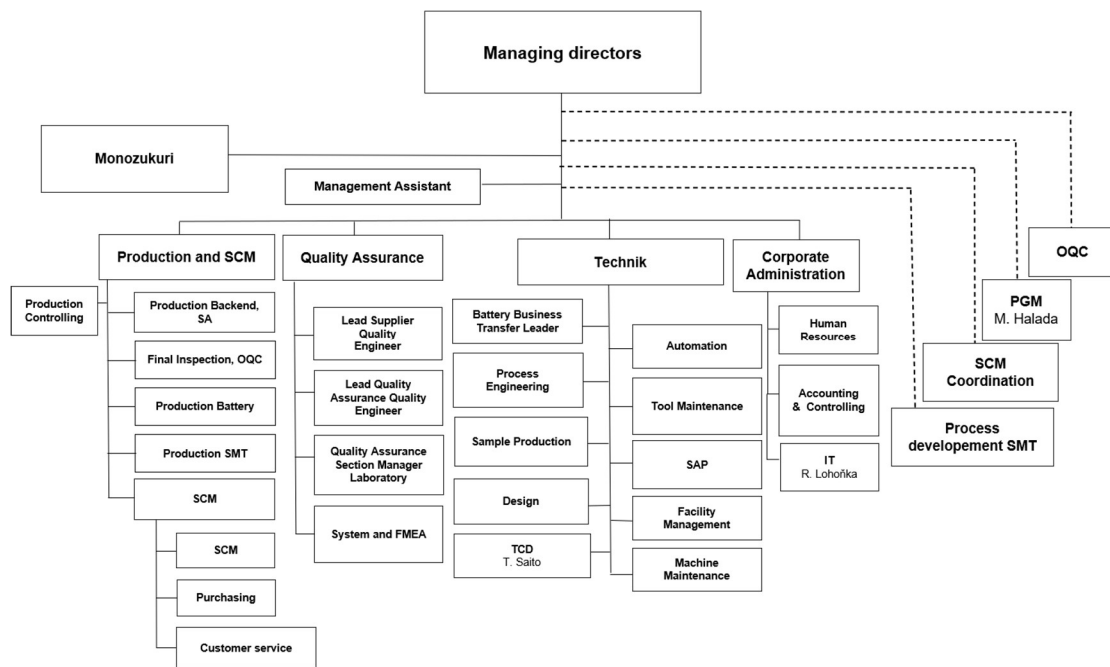
Název společnosti:	Mektec Manufacturing Corporation Europe CZ, s.r.o.
Sídlo:	Rudolfovská tř. 204, 370 01 České Budějovice
Identifikační číslo:	251 58 732
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Datum vzniku a zápisu:	13. února 1997
Základní kapitál:	11 000 000 Kč
Předmět podnikání:	výroba, instalace a opravy elektronických zařízení

Společnost se zabývá výrobou a osazováním flexibilních plošných spojů pro automobilový, všeobecný a zdravotnický průmysl. Závod, který se nachází v Českých Budějovicích, se specializuje na lisování, laminaci a lepení výztuží či na elektrické testování a optickou kontrolu. Na českém trhu působí společnost od 13.2.1997 a do roku 2010 působila pod názvem Freudenberg Mektec CZ s.r.o. Vlastníkem českého závodu je německá společnost Mektec Europe GmbH, která je zároveň dceřinou společností skupiny Mektec, jež má v oblasti flexibilních plošných spojů vedoucí celosvětové postavení.

Organizační struktura

Jak vyplývá ze společenské smlouvy, nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, přičemž všichni společníci jsou členy valné hromady. Valná hromada rozhoduje o veškeré činnosti společnosti, může si vyhradit rozhodnutí v záležitostech, patřící do kompetencí jiných orgánů a mohou kdykoliv prostřednictvím svých statutárních nebo pověřených zástupců nahlédnout do dokumentů a účetnictví společnosti. Valná hromada se svolává minimálně jednou ročně jednateli, a to písemným pozváním, obsahující termín, místo a pořad jednání.

Obrázek 4: Organizační struktura



Zdroj: Interní dokumentace

4.2 Zaměstnanci

Společnost Mectec Manufacturing Corporation Europe CZ, s.r.o rozděluje pracovníky do tří skupin, a to na technicko hospodářské pracovníky (THP), na dělnické profese a na agenturní pracovníky. TH pracovníci a pracovníci v dělnické profesi jsou považováni za stálé zaměstnance, proto mají i svůj celkový součtový řádek v tabulce č. 1. Počet agenturních pracovníků se ve společnosti neustále mění a není stálý, proto má svůj součtový řádek.

4.2.1 Vývoj počtu zaměstnanců

Vývoj počtu zaměstnanců v minulých pěti letech ve společnosti Mectec CZ je vyobrazen v tabulce č. 1.

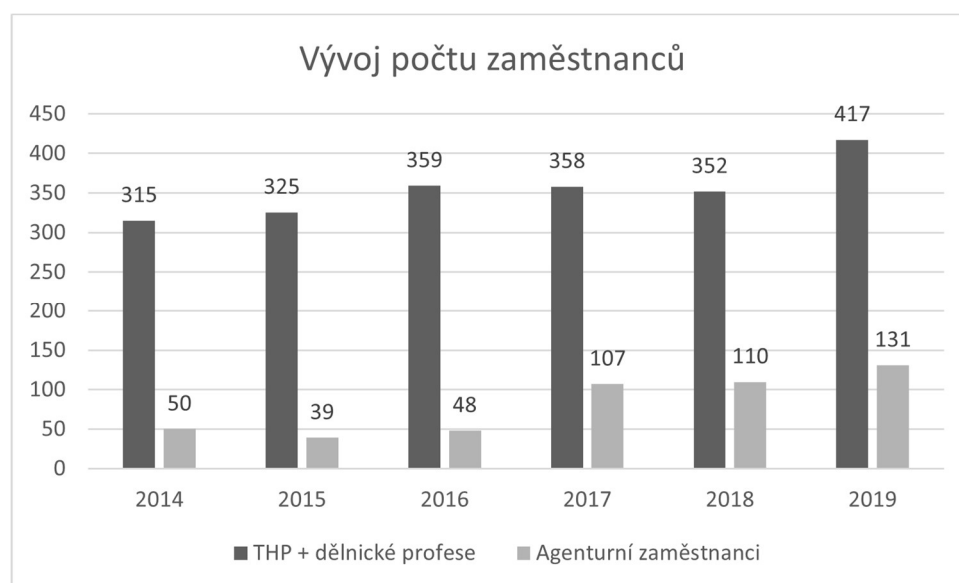
Tabulka 1: Vývoj počtu zaměstnanců

Mectec CZ	Průměrný počet zaměstnanců v roce					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
THP + dělnické profese	325	359	358	352	417	407
Agenturní zaměstnanci	39	48	107	110	131	128

Zdroj: Interní dokumentace

Jak je z tabulky č. 1 a z grafu č. 1 patrné, v podniku Mectec CZ počet agenturních zaměstnanců od roku 2015 neustále roste. Výjimkou je právě rok 2015, kdy se počet agenturních pracovníků snížil z průměrných 50 zaměstnaných za rok na 39 pracovníků za rok. Od tohoto roku se počet neustále zvyšuje.

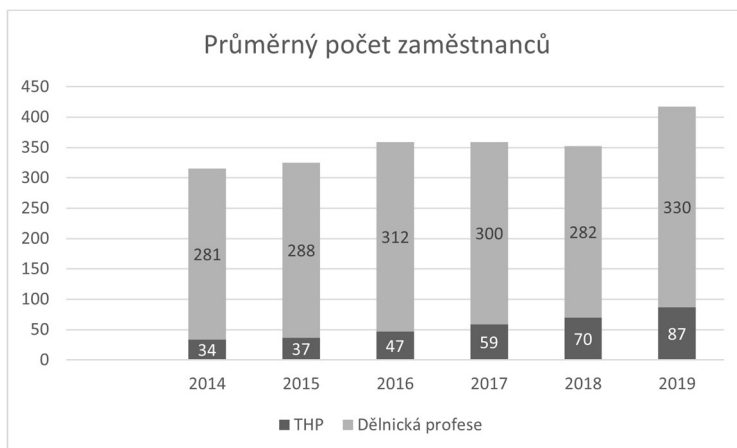
Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Při pohledu na počet stálých pracovníků celkem, vidíme, že se počet stále zvyšuje, nicméně poněkud nepravidelným tempem. V roce 2019 počet zaměstnanců dosáhl nejvyšší hodnoty za celou dobu působení podniku v Českých Budějovicích.

Graf 2: Vývoj počtu zaměstnanců – THP a dělnické profese



Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu č. 2 je vyobrazen průměrný počet pracovníků v oblasti THP (technicko-hospodářští pracovníci) a pracovníků vykonávajících dělnickou profesi. Jak je z grafu patrné, počet pracovníků zaměřujících se na dělnickou profesi, se neustále zvyšuje. V roce 2019 bylo v průměru zaměstnáno 330 zaměstnanců, což je opět nejvíce za dobu působení podniku v Českých Budějovicích. Narůstá i průměrný počet THP, v roce 2019 bylo zaměstnáváno v průměru 87 zaměstnanců. Na grafu vidíme, že počet THP neustále roste každým rokem.

V současné době se počet zaměstnanců pohybuje opět ve vyšších číslech, konkrétně za říjen 2020 bylo zaměstnáváno 99 THP, 428 pracovníků v dělnické profesi a 164 agenturních pracovníků. Vidíme, že se trend růstu TH pracovníků opět zvýšil o více než 10 pracovníků ročně.

Organizace, využívající agenturní pracovníky, je nepřijímá do pracovního poměru, ale tyto zaměstnanci jsou pronajati od příslušné agentury práce, se kterou má zaměstnavatel uzavřenou dohodu. Pro společnost je tento typ zaměstnávání výhodný právě v tom, že snižuje rizika, a to jak právní, tak i investiční, která jsou spojena se zaměstnáváním osob. Další výhodou je využití pracovníka pouze na nutnou dobu, po skončení smlouvy není nutné pracovníkovi hledat nové uplatnění. Agenturní pracovníci jsou najímáni na práci, u které je kratší doba zapracování nebo na ni nejsou kladeny vysoké nároky, co se týče zaškolení či úzké specializace (Kislingerová, 2011).

4.2.2 Pracovní doba

Délka stanovené týdenní pracovní doby pro všechny zaměstnance společnosti činí maximálně 37,5 hodiny, přičemž zkrácená pracovní doba může být sjednána v pracovní smlouvě, pokud tomu nebrání provozní důvody. Zaměstnancům, kteří mají schválenou kratší pracovní dobu, přísluší mzda odpovídající poměru zkrácené pracovní doby.

V podniku je ujednána rovnoměrná pracovní doba, která se liší pro pracovníky pracující v třisměnném provozu, pro pracovníky v nepřetržitém provozu a pro TH pracovníky. Pracovníci ve třisměnném provozu mají směny uzpůsobené následovně:

- ranní směna 6:00 – 14:00;
- odpolední směna 14:00 – 22:00;
- noční směna 22:00 – 6:00.

Zaměstnancům, kteří pracují v nepřetržitém provozu, je stanovena první směna v pondělí od 6 hodin a končí v 18 hodin, druhá směna pracovníkům začíná v pondělí v 18 hodin a končí v 6 hodin následujícího dne.

Technicko-hospodářští pracovníci mají pružnou pracovní dobu, která je časově vymezena od 9 hodin do 14:30 hodin.

Hodnota skutečně odpracované pracovní doby za den se vykazuje v podniku zaokrouhleně na celé odpracované čtvrt hodiny. Pro účely odměňování pracovníků se vykázaná pracovní doba za jednotlivé dny sčítá, stejně jako i hodiny sloužící pro výpočet příplatků, náhrad či odměn. Všechny odpracované hodiny a příplatky se při měsíčním vyúčtování vykazují a proplácejí převážně v celých hodinách. Vykazování celých hodin však není pravidlem, lze vykázat i zlomek hodin, avšak vždy jen na celé čtvrt hodiny. Nejkratší doba je půl hodiny nad stanovenou pracovní dobu.

Pokud zaměstnanec vykoná práci mimo svou pracovní dobu v případě nařízení přesčasové práce přímým nadřízeným, jsou odpracované hodiny rovněž započítány. Nicméně opět musí přesčas činit minimálně 30 minut, aby došlo k započítání.

4.3 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků v organizaci se řídí mzdovým předpisem v kolektivní smlouvě podniku, ve které jsou všechny potřebné informace uvedeny. Zaměstnavatel se zavazuje k poskytování takové mzdy, vytvářející rovné a spravedlivé podmínky při odvádění pracovních výkonů v předepsaném množství a kvalitě.

4.3.1 Mzdy

Zaměstnavatel se zavazuje vyplatit svým zaměstnancům mzdu za vykonanou práci pro zaměstnavatele, a to ve výši podle mzdového výměru a pracovního zařazení. Za mzdu se dle mzdového předpisu nepovažují plnění poskytovaná dle zvláštních předpisů v souvislosti s vykonáváním práce, zejména pak náhrady mzdy, odstupné či cestovní náhrady.

System odměňování v organizaci se vždy projednává s odborovou organizací, a to jak odměňování jako takové, ale projednávají i hodnocení zaměstnanců.

Na základě mzdového předpisu, je rozdělení základní mzdy následovné:

- dělnické profese jsou odměňovány hodinovou mzdou;
- zaměstnanci v administrativě (THP) jsou odměňováni smluvní (měsíční) mzdou.

Zaměstnavatel je ze zákona povinen poskytnout zaměstnancům zaručenou mzdu složenou z tarifní nebo smluvní manažerské mzdy a mzdových příplatků, a to bez ohledu na hospodářské výsledky společnosti.

Pro odměňování využívá organizace tarifní třídy, do kterých jsou zaměstnanci zařazeni, a to na základě složitosti, odpovědnosti a namáhavosti jednotlivé práce. Tarifních tříd je celkem 5, přičemž zaměstnancům, kteří jsou zařazeni do 1. až 4. tarifní třídy, je stanoven základní mzdový hodinový tarif, pro zaměstnance v 5. tarifní třídě je stanovena měsíční mzda.

Měsíční mzda je stanovována individuálně a je rozdělena na dvě složky, a to na pevnou a pohyblivou částku. Pohyblivá částka je poskytována k měsíční mzdě za případnou práci přesčas nebo za plnění konkrétních úkolů a dodržení termínů. Pohyblivou částku vždy stanovuje přímý nadřízený.

Administrativním pracovníkům (TH) může být stanovena osobní roční prémie za nepřetržitou dobu trvání pracovního poměru po celé období jež je předmětné pro

kalendářní rok. Výše této prémie je určena individuálně, a to v závislosti na výsledcích hospodaření firmy a na základě plnění pracovních povinností nebo předem stanovených úkolů.

4.3.2 Mzdové příplatky v hodinové mzdě

Zaměstnavatel poskytuje všem svým zaměstnancům, kteří jsou odměňováni hodinovou tarifní mzdou, příplatky, které jsou ujednány v mzdovém předpisu v kolektivní smlouvě organizace.

Příplatek za práci v odpolední směně

Příplatek je poskytován zaměstnancům, kteří pracují v třisměnném provozu, přesněji tedy v době od 14 hodin do 22 hodin. Výše příplatku je 15 Kč za každou odpracovanou hodinu v dané směně.

Příplatek za práci v noční směně

Zaměstnanci, kteří opět pracují v třisměnném provozu v době od 22 hodin do 6 hodin, mají nárok na příplatek ve výši 26 Kč, nebo příplatek ve výši nejméně 10 % průměrné mzdy, a to za každou odpracovanou hodinu ve směně.

Příplatek za práci v nepřetržitém provozu

Pracovníci, kteří vykonávají práci v době od 6 hodin do 18 hodin v první směně mají nárok na příplatek ve výši 10 Kč za hodinu. Pracovníci ve druhé směně, tedy pracující v době od 18 hodin do 6 hodin, mají nárok na příplatek v hodnotě 26 Kč za hodinu, nebo příplatek ve výši minimálně 10 % z průměrné mzdy.

Příplatek za práci přesčas

Příplatek za práci přesčas je poskytován zaměstnancům ve výši 25 % průměrného výdělku společně s dosaženou mzdou za odpracovanou dobu navíc. Zaměstnanec má možnost se vedoucím domluvit i na možnosti poskytnutí náhradního volna.

Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Tento příplatek přísluší zaměstnanci, který je při svém výkonu práce, vystaven ztíženému pracovnímu prostředí, například pokud pracovník musí nosit roušku při práci. Zaměstnancům je poskytován příplatek ve výši 2 Kč za každou odpracovanou hodinu ve ztíženém prostředí.

Příplatek za práci v sobotu a v neděli

Pokud má zaměstnanec povinnost jít do práce o víkendu, tedy v sobotu či v neděli, je zaměstnavatel nucen mu vyplatit příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku zaměstnance společně s dosaženou mzdou.

Příplatek za dobu práce ve svátek

Za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci mimo dosažené mzdy i náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek, které mu zaměstnavatel musí poskytnout nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce, který následuje po výkonu práce ve svátek nebo v jinak dohodnuté době. Za dobu čerpání náhradního volna je zaměstnavatel ohodnocen za práci náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku.

Pokud zaměstnanec nemá zájem o náhradní volno, může se zaměstnanec se zaměstnavatelem dohodnout na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě ve výši 100 % průměrného výdělku za dobu práce ve svátek.

Příplatek za dobu zástupu ve funkci a za dobu zaškolování

Za dobu zástupu ve funkci a za dobu zaškolování nových pracovníků náleží odměna pracovníkovi ve výši 100 Kč za každý den zaškolování či zástupu pro pracovníky ve třísměnném provozu a příspěvek ve výši 150 Kč za každý den zaškolování či zástupu pro pracovníky v nepřetržitém provozu.

Věrnostní prémie

Věrnostní prémie jsou vyplácené vždy ve výši 50 % z průměrné mzdy pro ty zaměstnance, kteří jsou v pracovním poměru vázáni déle než 6 měsíců a nejsou v době nároku na věrnostní prémii ve výpovědní době. Výplatní termín této prémie je stanoven ve dvou termínech, a to v červnu a prosinci, tedy ve mzdách za květen a prosinec.

4.3.3 Další odměny

Odměna za přítomnost

Organizace poskytuje svým zaměstnancům odměnu ve výši 4.000 Kč za kalendářní čtvrtletí, a to v případě, že zaměstnanec v odpracovaném čtvrtletí nevykázal jedinou jak neomluvenou, tak omluvenou absenci a zároveň ani není ve výpovědní době.

Zaměstnanci (mimo administrativních TH pracovníků) mají možnost jednou ročně vybrat odměnu za přítomnost formou bodů v systému zaměstnavatelských benefitů (Caffeterie) nebo jako peněžitý příjem ve mzdě.

Za absenci organizace nepovažuje například: překážku v práci ze strany zaměstnavatele, řádné dovolené, čas stráveným bezplatným dárcovstvím krve či krevní plazmy, účast na svatbě/pohřbu dle platných ustanovení ZP a nařízení vlády, pracovní lékařskou prohlídku, vyšetření nebo očkování související s výkonem práce, narození dítěte (přítomnosti u porodu), otcovské dovolené či pohřbu spoluzaměstnance.

V tabulce č. 2 jsou uvedené přesné hodnoty, které jsou zaměstnancům vypláceny, pokud splní hodnoty absencí do 7,5 hodiny, do 15 hodin nebo do 22,5 hodin za odpracované čtvrtletí.

Tabulka 2: Výše odměny za přítomnost v poměru s absencí

	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí
absence 7,5 hodiny	4 000 Kč	4 000 Kč	4 000 Kč	4 000 Kč
absence do 15 hodin	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč
absence do 22,5 hodin	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč
absence nad 22,5 hodin	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč

Zdroj: interní dokumentace

Jubilejní odměny

Organizace poskytuje svým zaměstnancům při příležitosti prvního skončení poměru po nabytí nároku na starobní či invalidní důchod od I. stupně jednorázovou odměnu, která je odstupňovaná podle let odpracovaných u zaměstnavatele. Přesná výše odměn:

do 3 odpracovaných let	3 000 Kč;
4–7 odpracovaných let	5 000 Kč;
8–12 odpracovaných let	7 000 Kč;
12–15 odpracovaných let	10 000 Kč;
15–20 odpracovaných let	15 000 Kč;
nad 20 odpracovaných let	20 000 Kč.

Příspěvek za pracovní věrnost

Zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům příspěvek za věrnost při pracovním výročí, tedy za nepřetržité zaměstnání. Zaměstnanci náleží odměna, pokud není ve výpovědní době, které je odstupňovaná podle odpracovaných let u zaměstnavatele v následujících hodnotách:

5 odpracovaných let	10 000 Kč;
10 odpracovaných let	15 000 Kč;
15 odpracovaných let	20 000 Kč;
20 odpracovaných let	25 000 Kč;
25 odpracovaných let	30 000 Kč.

4.3.4 Benefits

Podnikům obecně se v současné době zvyšují nároky na konkurenceschopnost a je tedy velmi obtížné udržet si zaměstnance nebo získat nové pracovníky. Společnosti čím dál častěji nabízí různé benefity, které zkvalitňují život pracovníkům, a to jak v pracovním, tak i osobním životě. Ve společnosti Mekttec Manufacturing Corporation Europe CZ, s.r.o. je zřízen velmi bohatý a propracovaný systém nabízených benefitů neboli zaměstnaneckých výhod. Vybraná společnost nabízí svým zaměstnancům jak finanční, tak nefinanční služby.

Dobrá dostupnost, parkoviště v areálu firmy

Jedním z podstatných benefitů je dobrá dostupnost podniku, který je situován relativně v centru města, je tedy ve spojení městské dopravy. Pokud zaměstnanci nevyužívají hromadnou dopravu, mají možnost svůj automobil zaparkovat přímo v areálu firmy, kde je pro zaměstnance vyhrazeno parkoviště.

Příspěvek na dopravu

Zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na dojíždění z místa současného bydliště či pohybu do zaměstnání. Zaměstnancům je příspěvek vyplácen po zkušební době na základě jejich požadavku s uvedením současného místa pobytu. Zaměstnanec zároveň nemůže být ve výpovědní lhůtě. Příspěvek na dopravu je poskytován jednou měsíčně pracovníkům, kteří dojíždějí do zaměstnání více jak 15 kilometrů do celkové maximální vzdálenosti 80 kilometrů. Příspěvek je poskytován ve výši 44 Kč za kilometr. Celková výše kilometrů je počítána pomocí Google maps.

5 týdnů dovolené

Zaměstnavatel nabízí pracovníkům možnost využití celkově pěti týdnů dovolené. Podle zákona je povinen zaměstnavatel poskytnout zaměstnancům 4 týdny dovolené, nicméně stále více firem přechází na strategii 5 týdnů volna, jinak také známý pod pojmem týden dovolené nad rámec zákona. Tento benefit je velmi oblíbeným a často využívaným příspěvkem, který zaměstnavatel zaměstnancům poskytuje.

Pružná pracovní doba

Administrativní TH pracovníci mají možnost využívat pružnou pracovní dobu. Zaměstnanci jsou povinni být na pracovišti v době od 9 hodin do 14:30 hodin, zbytek

pracovní doby si mohou nastavit podle svého uvážení a svých pracovních možností. Nicméně stále platí, že musí mít splněné hodiny, které vykazují na konci měsíce.

Příspěvek na penzijní pojištění

Zaměstnavatel přispívá těm zaměstnancům, kteří si sami hradí penzijní připojištění s penzijním fondem minimálně částku 100 Kč měsíčně, příspěvek ve výši 1 % z hrubé mzdy po prvním roce zaměstnání a příspěvek ve výši 2 % z hrubé mzdy po odpracovaných pěti letech. Tento příspěvek je hrazen přímo do penzijního fondu, nikoliv zaměstnancům.

Příspěvek na dětskou rekreaci

Společnost poskytuje jednou za rok svým zaměstnancům příspěvek na dětskou rekreaci, a to ve výši 200 Kč na den za dítě do patnácti let.

Zaměstnanci, kteří pečují o dítě do 15 let věku, si mohou zažádat o zkrácení stanovené pracovní doby, kterou následně schvaluje zaměstnavatel. Zároveň mají zaměstnanci nárok na den placeného volna v den nástupu dítěte do 1. třídy na základní škole.

Dotované stravování v areálu firmy

Společnost nabízí svým zaměstnancům možnost stravování se přímo v areálu podniku. Nárok na stravování s příspěvkem zaměstnavatele mají ti zaměstnanci, kteří odpracovali více než 3 hodiny za den v dané směně. Zaměstnanci, kteří pracují v nepřetržitém provozu v sobotu, v neděli či ve svátcích, mají nárok na stravenku v hodnotě 65 Kč, kde si zaměstnanec hradí 30 Kč a zároveň odpracuje více než 3 hodiny ve směně.

13. a 14. plat

Tento druh příspěvku je poskytován všem zaměstnancům kromě administrativních TH pracovníků. Výše platu se odvozuje z průměrné mzdy jednotlivého pracovníka.

Prémie pro TH pracovníky

Přestože administrativní pracovníci nemají nárok na 13. a 14. plat, mají možnost ročních prémie poskytovaných zaměstnavatelem na základě splnění individuálně stanovených cílů. S tím souvisí i osobní ohodnocení zaměstnanců na základě stanovení cílů, které bývá součástí mezd pracovníků.

Příspěvek do cafeteria systému

Společnost nabízí svým zaměstnancům i příspěvek do Cafeteria systému. Zaměstnavatel připisuje body do benefitního systému, který je oproti běžné finanční odměně finančně výhodnější. Z připsaných bodů se nemusí odvádět ani pojistné, ani daň z příjmů a zároveň je i řada benefitů daňově zvýhodněna. Balíček poskytovaných benefitů obsahuje širokou nabídku možností využití, a to jak na sport, kulturu, zdraví, rekreaci či vzdělávání. Zaměstnanci obdrží od zaměstnavatele benefitní kartu, na které vždy vidí svůj aktuální počet bodů, jelikož je tato karta napojena na benefitní účet, ze kterého následně může zaměstnanec čerpat výhody.

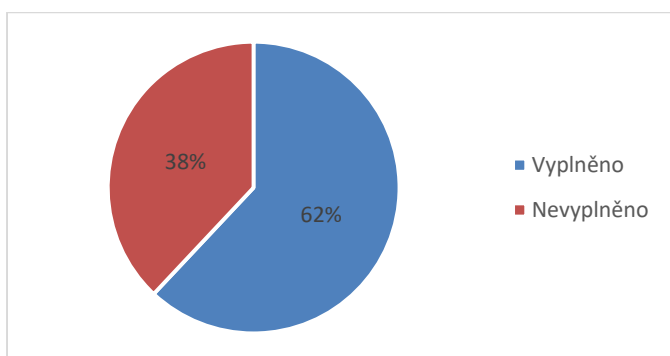
Ostatní benefity poskytované zaměstnancům

Společnost Mektec Manufacturing Corporation Europe CZ, s.r.o. nabízí svým zaměstnancům mimo jiné například finanční odměny za zlepšovací návrhy nebo příspěvek za doporučení nového zaměstnance. Společnost pomáhá svým zaměstnancům se neustále vzdělávat, a proto jim nabízí i možnost jazykových kurzů. Všichni zaměstnanci mají nárok na zařízení si zvýhodněného firemního mobilního tarifu nebo mají možnost se bezplatně očkovat proti chřipce. Posledním benefitem, který je zaměstnancům poskytován je možnost zvýhodněného nákupu u Vítovce, kde mají zaměstnanci po předložení zaměstnanecké karty 10 % slevu na nákup.

4.4 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo provedeno u administrativních TH pracovníků ve společnosti Mektec Manufacturing Corporation Europe CZ, s.r.o. v listopadu roku 2020. Dotazník byl zaměstnancům rozeslán v e-mailu pomocí online odkazu na vytvořený dotazník pomocí Google formuláře. K měsíci říjen bylo zaměstnáno na TH pozicích 99 pracovníků, odpověď na dotazník byla přijata od 61 zaměstnanců. Celková návratnost odpovědí na tento dotazník činí 62 %.

Graf 3: Dotazníková návratnost



Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazník tvoří celkem 26 otázek, z nichž dvacet tři otázek má výzkumný charakter a zbylé tři slouží k identifikaci odpovídajících. Identifikace respondentů zahrnovala otázku na pohlaví, věk a dosažené vzdělání.

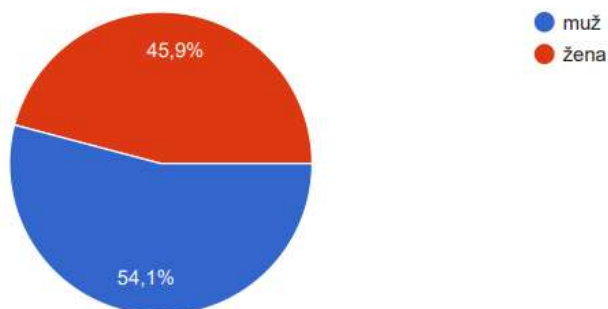
Otázky v dotazníku jsou buď to uzavřené nebo otevřené. Otevřené otázky byly dvě a zaměřovaly se na konkrétní vesměs jednoslovnou odpověď. Uzavřené otázky se dělily na otázky s jednou možnou odpovědí, kterých bylo celkově 22 a dvě otázky byly zadány k vyplnění s více možnými odpověďmi.

Výsledky, které byly získané dotazníkovým šetřením v podniku, byly zpracovány v programech Microsoft, přesněji tedy MS Excel a MS Word. Samotná četnost všech odpovědí je vždy uvedena za pomoci procentuálního vyjádření nebo pomocí absolutních čísel.

Pohlaví respondentů

Z celkového počtu 61 odpovědí na dotazník se tohoto průzkumu zúčastnilo 28 žen a 33 mužů. Z výsledků vyplývá, že odpovědi byli téměř rovnoměrně rozprostřeny mezi obě pohlaví a zároveň je z grafu a výsledků patrné, že podnik dává příležitost zaměstnání jak ženám, tak mužům.

Graf 4: Pohlaví respondentů

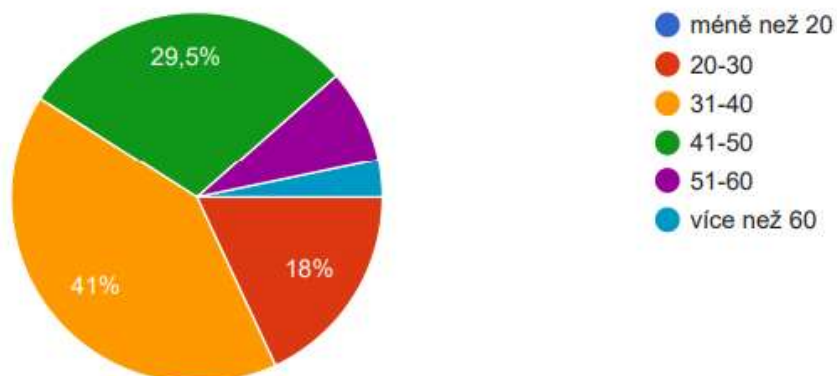


Zdroj: Vlastní zpracování

Věk respondentů

Graf č. 5 vyobrazuje věkové rozložení respondentů. Z grafu č. 5 je patrné, že věkové rozložení administrativních pracovníků v podniku, je velmi různorodé. Žádný z respondentů nebyl ve věku méně než 20 let. Nejčastější věkovou skupinou je věk od 31-40 let, který tvoří 41 % respondentů, vyjadřuje 25 respondentů. Druhou největší skupinou jsou lidé ve věku 41-50 let, kteří tvoří také významnou část, a to 29,5 %. V této skupině odpovídalo 18 respondentů. Třetí nejpočetnější věkovou skupinou jsou odpovídající ve věku 20-30 let, která tvoří 18 % a počet odpovídajících bylo 11. Pouze dva respondenti byli ve věku více než 60 let a 5 respondentů ve věku 51-60 let.

Graf 5: Věk respondentů

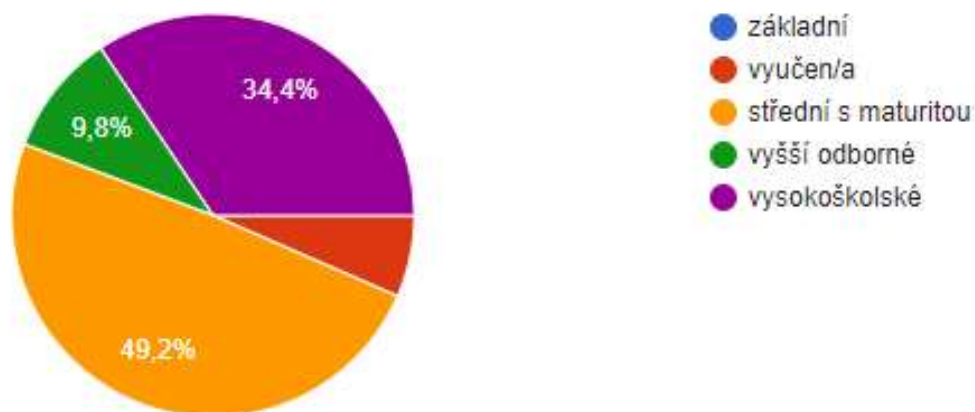


Zdroj: Vlastní zpracování

Vzdělání respondentů

Na otázku nejvyššího dosaženého vzdělání volili respondenti nejčastěji střední vzdělání s maturitou, jak odpovědělo 30 dotazovaných, kteří tvoří 49,2 % z celku. Druhou nejčastější odpovědí je vysokoškolské vzdělání, kterého dosáhlo 21 respondentů, tedy 34,4 %, dále pak vyššího odborného vzdělání dosáhlo 6 respondentů (9,8 %) a vyučení jsou 4 respondenti (6,6 %). Základní vzdělání, jako nejvyšší dosažené vzdělání, ne zvolil ani jeden dotázaný.

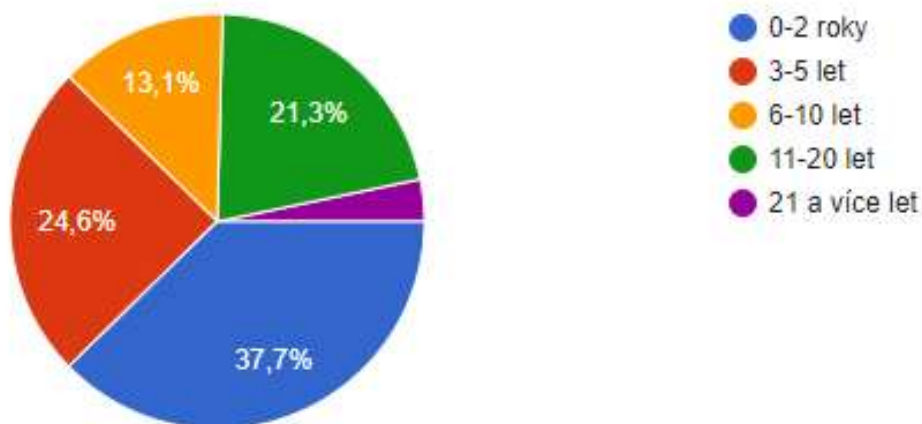
Graf 6: Vzdělání respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 1: Jak dlouho pracujete v podniku?

Graf 7: Otázka 1: Jak dlouho pracujete v podniku?



Zdroj: Vlastní zpracování

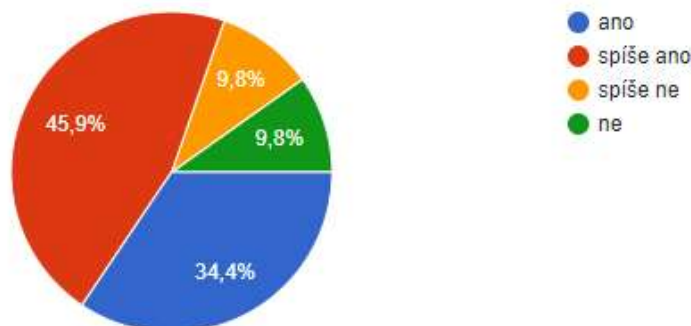
Jak je z grafu č. 7 patrné, největší skupinou, co se týká doby pracovního poměru, je délka poměru 0-2 roky. Tato skupina tvoří 37,7 % a odpovědělo na ni 23 respondentů. Z tohoto výsledku vyplývá, že je míra fluktuace podniku velmi vysoká, tedy že se v podniku často obměňují pracovníci. Vysoká míra fluktuace znamená vysoké náklady pro firmu spojené s náborem a zaškolováním nových pracovníků.

Druhou velkou skupinu (26,6 %) tvoří 15 respondentů, kteří jsou zaměstnáni 3-5 let v podniku. Další skupinou je pak doba poměru 11-20 let, která je reprezentována 13 respondenty a tvoří 21,3 %.

Další skupinu respondentů, kteří odpovídali na dobu pracovního poměru 11-20 let, tvoří 21,3 % a odpovídalo 13 respondentů, dále pak i méně početná skupina pracovníků zaměstnaných 6-10 let, kterých odpovídalo 8 a tvoří 13,1 % a zaměstnanci, kteří pracují v podniku 21 let a více, tvoří pouhé 3,3 %. Právě tyto skupiny, tedy lidé s dlouholetou praxí a mnoha zkušenostmi, jsou velkým přínosem pro podnik.

Otázka 2: Je Vaše pozice, na které nyní pracujete, na úrovni Vašeho dosaženého vzdělání?

Graf 8: Otázka 2: Je Vaše pozice, na které nyní pracujete, na úrovni Vašeho dosaženého vzdělání?

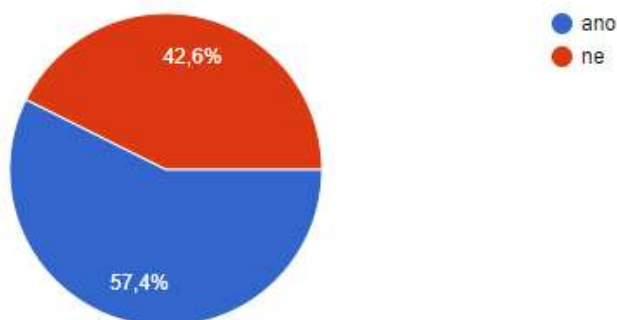


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 8 je patrné, že většina zaměstnanců pracuje aktuálně na pozici, která je na úrovni jejich vzdělání, přesněji na odpověď ano reagovalo 21 respondentů (34,4 %) a spíše ano 28 respondentů (45,9 %). Zaměstnanci, kteří vykonávají práci, která dle jejich názoru spíše není nebo zcela není na úrovni dosaženého vzdělání, tvoří 19,6 % a odpovědělo tak 12 pracovníků.

O pracovnících, kteří uvedli odpověď spíše ano, lze pozorovat, že jsou na pochybách, zda svou práci vykonávají na úrovni svého vzdělání, může to být i následkem toho, jak vyplývá z grafu č. 9, že 42,6 % respondentů, tedy 26 zaměstnanců odpovědělo, že aktuálně nepracují ve svém oboru. Nicméně více než polovina dotázaných (57,4 %) odpověděla, že aktuálně pracuje ve svém oboru. Tyto výsledky vychází z odpovědí na otázku 3, zda zaměstnanci aktuálně pracují ve svém oboru.

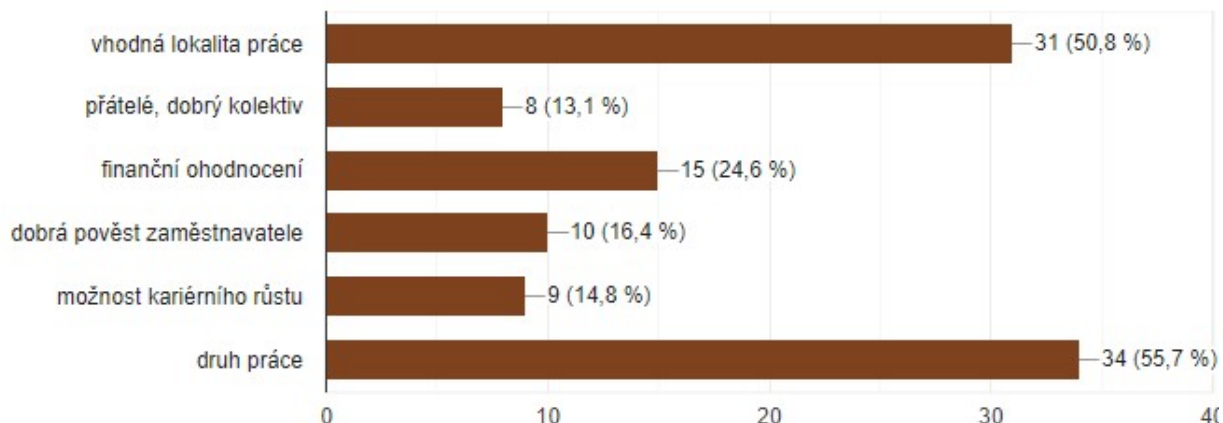
Graf 9: Otázka 3: Pracujete aktuálně ve svém oboru?



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 4: Co Vás přimělo k výběru stávajícího zaměstnavatele?

Graf 10: Otázka 4: Co Vás přimělo k výběru stávajícího zaměstnavatele?



Zdroj: Vlastní zpracování

Cílem otázky bylo především zjistit, co pracovníky motivuje k výběru stávajícího zaměstnavatele. V tomto typu otázky mohli respondenti vybrat i více možností odpovědí. K výběru podniku nejčastěji zaměstnance motivuje druh práce, který zaměstnavatel nabízí, jak můžeme vidět v grafu 10. Na této odpovědi se shodlo 34 respondentů (55,7 %).

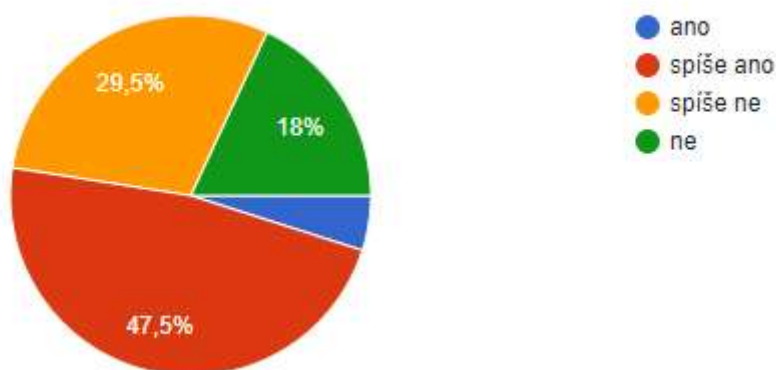
Velkou část dotazovaných přiměla k výběru práce právě u tohoto zaměstnavatele vhodná lokalita práce, jelikož se společnost nachází v centru města. Takto odpovědělo 31 respondentů (50,8 %).

Finanční ohodnocení je třetí nejčastěji volenou odpovědí. Na této odpovědi se shodlo 15 respondentů, kteří tvoří 24,6 %. Důvod k výběru zaměstnavatele byl pro 10 respondentů i dobrá pověst zaměstnavatele, tvořící 16,4 %, dále pak i možnost kariérního růstu. S tímto názorem souhlasí 9 respondentů.

Výsledky u dvou odpovědí si byli podobné, a to u těch důvodů, kde si lidé vybírali povolání s vidinou možného kariérního růstu. Tento názor sdílí 9 odpovídajících a pro 8 respondentů bylo důležité při výběru zaměstnavatele zohlednit i dobrý kolektiv a přátele, kteří v podniku jsou.

Otázka 5: Jste spokojený/spokojená se systémem odměňování v podniku?

Graf 11: Otázka 5: Jste spokojený/á se systémem odměňování v podniku?



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je z grafu č. 11 patrné, zcela spokojeno se systémem odměňování nastavený v podniku, je pouze 4,9 % respondentů, což odpovídá pouhým třem zaměstnancům.

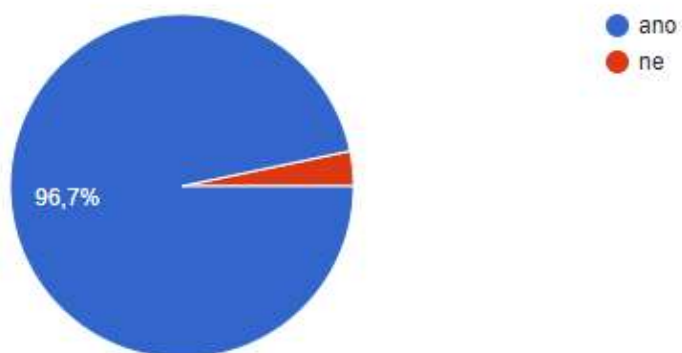
Nicméně odpověď spíše ano zvolilo celkem 29 respondentů, kteří tvoří 47,5 % z celkového počtu dotazovaných. Dá se tedy předpokládat, že minimálně polovina zaměstnanců je se systémem odměňování spokojena.

Možnost odpovědi spíše ne zvolilo 29,5 % respondentů, kteří tvoří 18 pracovníků a odpověď ne vybralo 18 % respondentů. Celkově tedy není se systémem odměňování spokojeno 47,5 % respondentů. Tuto část tvoří 29 zaměstnanců.

Důvody, proč zaměstnanci nejsou zcela nebo úplně spokojeni se systémem odměňování v podniku může vyplývat z dalších otázek v dotazníku. Tato otázka je blízce spojena s otázkou č. 12, tedy zda systém odměňování podněcuje dobrý pracovní výkon a zda je účinný, nebo i otázka č. 15, která zjišťuje názor zaměstnanců, zda si myslí, že je systém odměňování v organizaci spravedlivý.

Otázka 6: Je pro Vás důležitá výše finančního ohodnocení?

Graf 12: Otázka 6: Je pro Vás důležitá výše finančního ohodnocení?

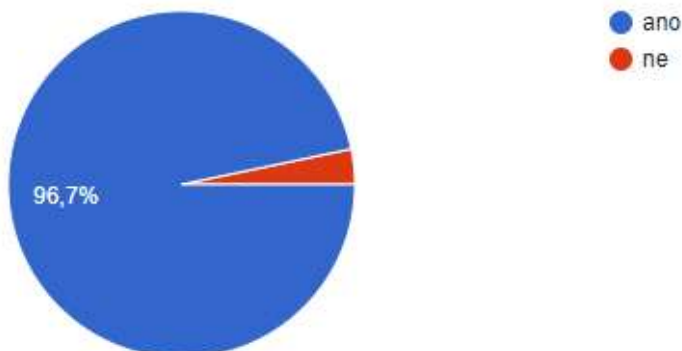


Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je z grafu 12 patrné, výše finančního ohodnocení je většině případů (96,7 % respondentů) považovaná za vysoce důležitou, pouze pro dva respondenty není výše finančního ohodnocení důležitá a tvoří tak v dotazníkovém šetření 3,3 %.

Otázka 7: Je pro Vás důležitá pochvala od nadřízeného/kolegy?

Graf 13: Otázka 7: Je pro Vás důležitá pochvala od nadřízeného/kolegy?

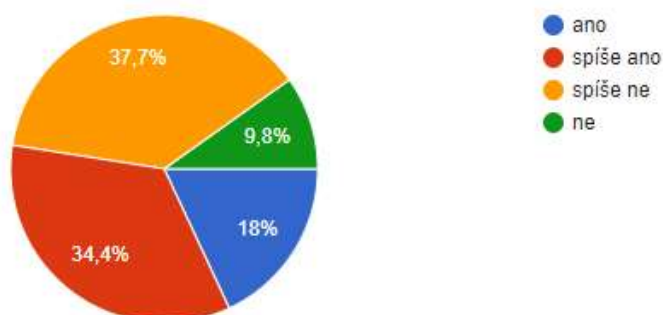


Zdroj: Vlastní zpracování

I v tomto grafu většina zaměstnanců sdílí názor, že je pochvala od nadřízeného či kolegy důležitá. Tento názor má 96,7 % respondentů. Dva respondenti se shodly, že pro ně pochvala nemá význam a nepotřebují ji k práci.

Otázka 8: Máte u Vašeho zaměstnavatele možnost kariérního růstu?

Graf 14: Otázka 8: Máte u Vašeho zaměstnavatele možnost kariérního růstu?



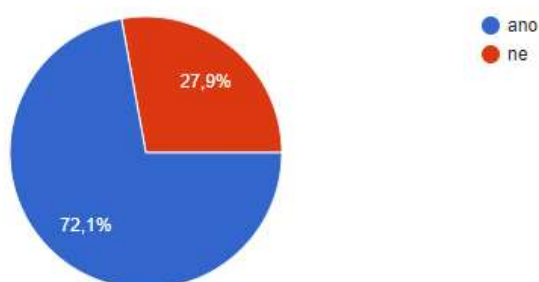
Zdroj: Vlastní zpracování

U této otázky se rozdělovaly odpovědi téměř na polovinu. 11 respondentů, kteří tvoří 18 %, odpovědělo, že mají možnost kariérního růstu na jejich současné pozici. Odpověď spíše ano zvolila velká část respondentů, přesněji tedy 21 respondentů, kteří tvoří 34,4 %.

Nicméně největší procentní část této otázky tvoří odpověď spíše ne. Tato odpověď tvoří 37,7 % a odpovědělo tak 23 dotázaných. Odpověď ne zvolilo 6 respondentů (9,8 %).

Otázka 9: Provádí se hodnocení Vaší práce nadřízeným?

Graf 15: Otázka 9: Provádí se hodnocení Vaší práce nadřízeným?

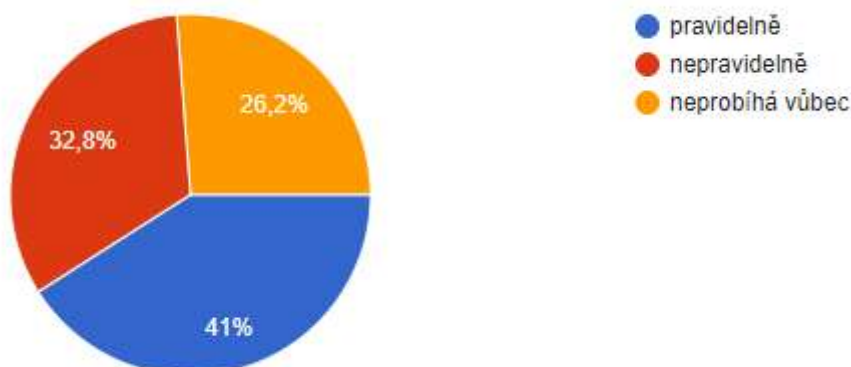


Zdroj: Vlastní zpracování

Přibližně tři čtvrtiny dotazovaných (72,1 %) se shodlo, že se provádí hodnocení pracovníků. Odpovídajících na tuto otázku s odpovědí ano bylo 44. Nicméně 27,9 % respondentů uvedlo, že hodnocení práce se nevykonává, i přes to, že se jedná o administrativní TH pracovníky, kteří by měli mít podmínky pro práci stejné.

Otázka 10: Pokud ano, jak často probíhá hodnocení?

Graf 16: Otázka 10: Pokud ano, jak často probíhá hodnocení?

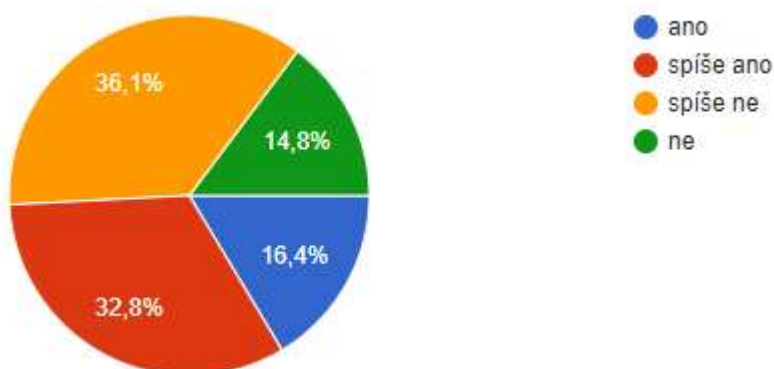


Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi na pravidelnost hodnocení se velmi liší, nicméně 41 % zaměstnanců se shodlo na tom, že hodnocení probíhá pravidelně. Velkou část tvoří 20 respondentů, kteří tvrdí, že hodnocení probíhá v nepravidelných intervalech a 26,2 % respondentů uvedlo, že hodnocení neprobíhá vůbec.

Otázka 11: Myslíte si, že jste dostatečně motivováni k pracovnímu výkonu?

Graf 17: Otázka 11: Myslíte si, že jste dostatečně motivováni k pracovnímu výkonu?



Zdroj: Vlastní zpracování

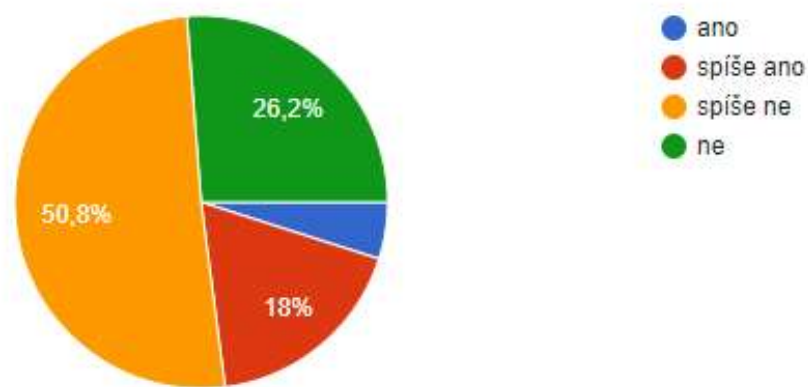
V této otázce se opět nachází velmi rozporuplné odpovědi. Dostatečně motivováno se cítí pouze 10 respondentů, kteří tvoří 16,4 %. Zaměstnanci, kteří jsou spíše motivováni, nicméně mají nějaké pochybnosti odpovídali spíše ano, tvoří 32,8 %. Tuto odpověď zvolilo 20 pracovníků.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že více než polovina respondentů se cítí být nedostatečně motivovaná k pracovnímu výkonu. Odpověď spíše ne zvolilo 22 respondentů, kteří tvoří 36,1 %. 9 zaměstnanců se necítí být při pracovním výkonu dostatečně motivováno a tvoří 14,8 % odpovídajících.

Z odpovědí na otázku č. 11 vyplývá, že 50,9 % dotazovaných nejsou dostatečně motivováni k pracovnímu výkonu.

Otázka 12: Myslíte si, že současný systém odměňování v podniku podněcuje dobrý pracovní výkon, je účinný, tedy Vás motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu?

Graf 18: Otázka 12: Myslíte si, že současný systém odměňování v podniku podněcuje dobrý pracovní výkon, je účinný, tedy Vás motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu?



Zdroj: Vlastní zpracování

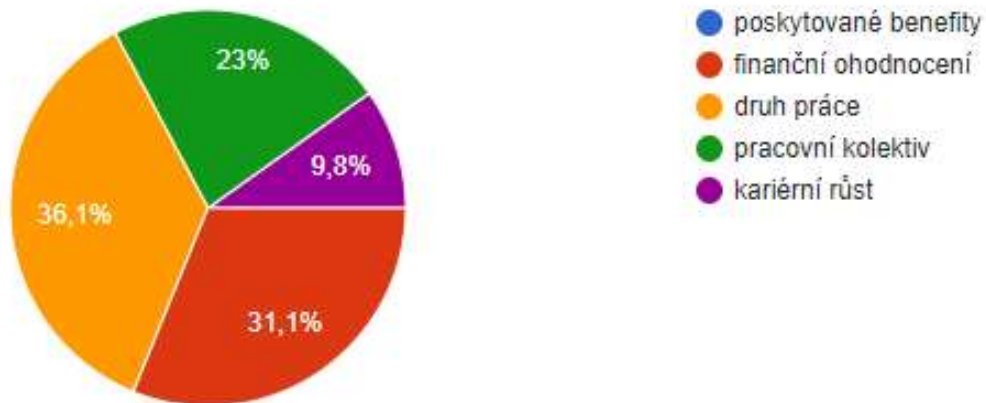
Na otázku, zda současný systém odměňování podněcuje dobrý pracovní výkon a zda pracovníky motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu, pouze 3 dotazovaní zaměstnanci odpověděli, že si myslí, že je systém odměňování v podniku nastaven tak, že je spravedlivý a motivuje k lepším výkonům. Tuto odpověď zvolilo 4,9 % respondentů. Odpověď spíše ano zvolilo 18 % respondentů, což tvoří 11 zaměstnanců.

Avšak odpověď spíše ne, tedy částečnou nespokojenost se systémem odměňování, zodpovědělo 50,8 % respondentů, v počtu zaměstnanců 31. Úplnou nespokojenost se systémem odměňování společnosti vyjádřila více než čtvrtina dotazovaných, přesněji 26,2 % tvořená 16 zaměstnanci.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 77 % dotázaných si nemyslí, že systém odměňování, který je ve společnosti nastaven, podněcuje dobrý pracovní výkon, není tedy účinný a zaměstnance nemotivuje k lepšímu pracovnímu výkonu.

Otázka 13: Co Vás nejvíce motivuje v práci?

Graf 19: Otázka 13: Co Vás nejvíce motivuje v práci?



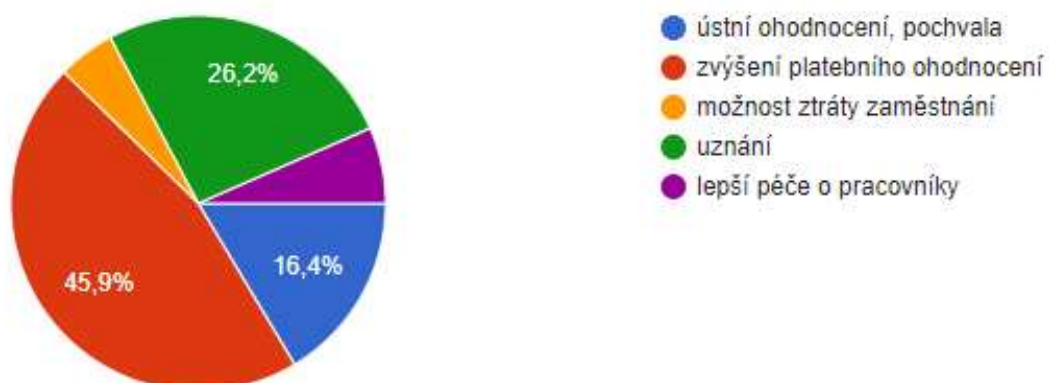
Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce vyobrazené v grafu 19, měli zaměstnanci na výběr z pěti odpovědí. Nejčastější odpovědí, co pracovníky nejvíce motivuje při práci, odpovědělo 36,1 % respondentů, že je pro ně nejvíce motivující druh práce, které v podniku vykonávají. Druhou nejčastěji volenou odpovědí bylo finanční ohodnocení, které musí být v dostatečné výši, aby pracovníky motivovalo. Na této odpovědi se shodlo 31,1 % dotazovaných. Výsledkem odpovědi na tuto otázku je, že pro jednotlivé zaměstnance je volený druh práce společně se zajímavým finančním ohodnocením největším motivačním faktorem.

Pro čtrnáct pracovníků je důležitý pro motivaci i pracovní kolektiv, který jim zpříjemňuje pracovní život. Tato skupina tvoří 23 %. Poslední volenou skupinou jsou ti zaměstnanci, kteří jsou nejvíce motivováni právě kariérním růstem, který jim zaměstnavatel umožňuje. Odpověď kariérního růstu volilo 9,8 % pracovníků.

Otázka 14: Co Vás motivuje ke zvýšení pracovního výkonu a kvality práce?

Graf 20: Otázka 14: Co Vás motivuje ke zvýšení pracovního výkonu a kvality práce?



Zdroj: Vlastní zpracování

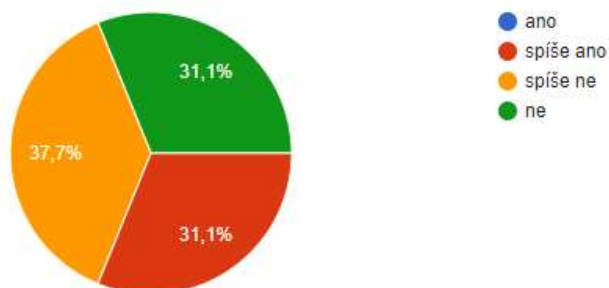
Na otázku, co zaměstnance motivuje, aby zvýšili svůj pracovní výkon nebo vylepšili kvalitu práce, odpověděla téměř polovina respondentů, že největším motivátorem je zvýšení platebního ohodnocení. Na této odpovědi se shodlo 45,9 % respondentů.

Naopak obava ze ztráty zaměstnání představující 4,9 % odpovídajících, je velmi málo voleným motivačním faktorem, který působí na zaměstnance. Menší množství odpovědí získala možnost lepší péče o pracovníky od zaměstnavatele. Odpověď zvolilo pouze 6,6 % respondentů.

Účinným motivátorem, který je i zároveň u zaměstnanců oblíbený, je uznání od vedoucího či kolegy. Odpověď zvolilo 26,2 % respondentů a představuje 16 dotázaných pracovníků. Neméně důležitým motivačním prvkem je i pochvala či ústní ohodnocení také buď to od vedoucího či kolegy. Pochvalu zvolilo 10 pracovníků, což představuje v celkovém grafu 16,4 %.

Otázka 15: Je současný systém odměňování v podniku spravedlivý? (Za shodnou práci, stejná odměna pro zaměstnance)

Graf 21: Je současný systém odměňování v podniku spravedlivý? (Za shodnou práci, stejná odměna pro zaměstnance)



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je z grafu 21 patrné, ve společnosti mezi zaměstnanci panuje nespokojenost, co se týče spravedlivosti systému odměňování. Ani jeden zaměstnavatel neuvedl, že by systém byl zcela spravedlivý. Odpověď spíše ano uvedlo 19 pracovníků, kteří tvoří 31,1 % odpovídajících. Nejčastější odpovědí, i přesto že jsou odpovědi vyrovnané, je odpověď spíše ne, kterou zvolilo 37,7 % respondentů. Úplnou nespokojenost se spravedlností v systému odměňování uvedlo 31,1 % respondentů. Z dotazníkového šetření vyplývá, že 68,8 % dotazovaných nepovažuje současný systém odměňování v podniku za spravedlivý.

Otázka 16: Poskytuje Váš zaměstnavatel benefity?

Graf 22: Otázka 16: Poskytuje Váš zaměstnavatel benefity?

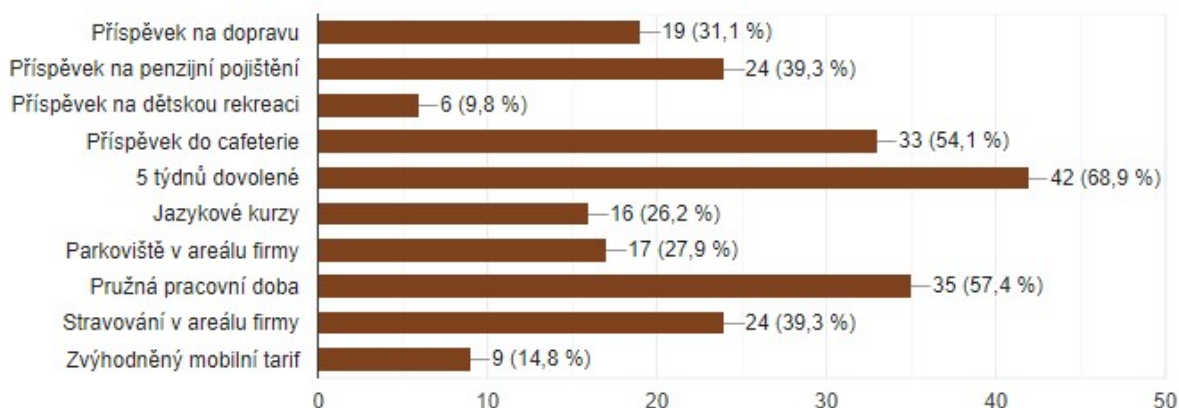


Zdroj: Vlastní zpracování

Z odpovědí na otázku, zda poskytuje zaměstnavatel svým zaměstnancům benefity, je patrné, že pouze jeden pracovník, představující 1,6 %, není dostatečně informován o poskytovaných benefitech. Zbytek dotazovaných (98,4 %) je informováno o benefitech, které jejich zaměstnavatel poskytuje.

Otázka 17: Jaké benefity využíváte nejčastěji?

Graf 23: Otázka 17: Jaké benefity využíváte nejčastěji?



Zdroj: Vlastní zpracování

V tomto typu otázky mohli volit pracovníci i více odpovědí, aby byl dotazník co nejvíce vypovídající. Nejčastěji využívaným benefitem a zároveň i nejoblíbenějším mezi zaměstnanci je bezpochyby 5 týdnů dovolené, přesněji týden dovolené nad rámec zákona, který zaměstnavatel svým zaměstnancům poskytuje. Tuto odpověď zvolilo 68,9 % respondentů, což představuje 42 pracovníků.

Druhým velmi oblíbeným benefitem, který je často využíván zaměstnanci, je možnost využití pružné pracovní doby. Odpověď zaznamenalo 35 administrativních pracovníků, kteří tvoří 57,4 % odpovědí v průzkumu.

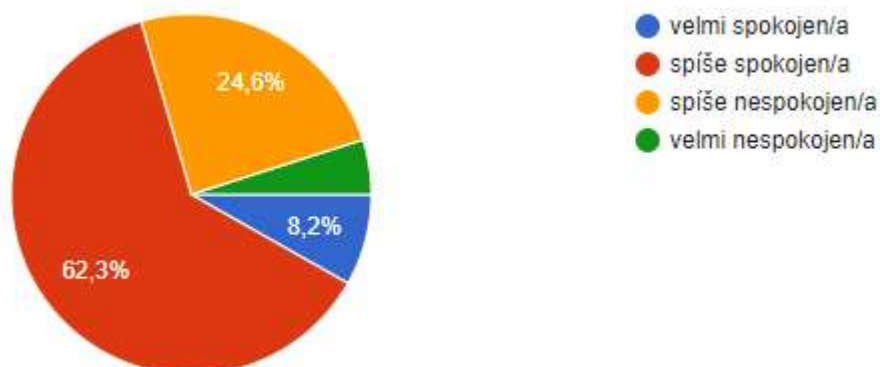
Třetím nejoblíbenějším benefitem, u kterého se shodla s výběrem odpovědí více než polovina respondentů, je příspěvek do bufetu. Tuto možnost zvolilo 33 pracovníků a celkově tvoří 54,1 %.

Mezi další oblíbené benefity, u kterých se shodla více než čtvrtina dotazovaných, jsou například možnost zaměstnanců stravovat se v areálu podniku (39,3 %), příspěvek na penzijní pojištění (39,3 %), možnost využití parkoviště v areálu firmy (27,9 %) a možnost vzdělávat se na jazykových kurzech (26,2 %).

Mezi méně oblíbené, či méně využívané spadají benefity jako je například možnost zvýhodněného mobilního tarifu od zaměstnavatele (14,8 %) nebo příspěvek na dětskou rekreaci (9,8 %). U příspěvku na dětskou rekreaci je výsledek nevypovídající, jelikož je příspěvek poskytován pouze rodičům dětí.

Otázka 20: Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých výhod ve společnosti?

Graf 24: Otázka 20: Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých výhod ve společnosti?



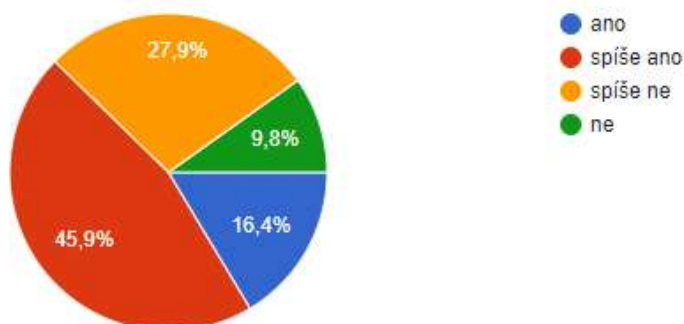
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak můžeme vidět v grafu č. 24, ve společnosti převládá spokojenost s nabízenými zaměstnaneckými výhodami. Přesněji 8,2 % dotazovaných je velmi spokojena s nabídkou a 62,3 % respondentů je spíše spokojena. Nicméně 15 respondentů, kteří tvoří 24,6 % jsou spíše nespokojeni s nabídkou výhod a pouze 3 respondenti, kteří tvoří 4,9 % jsou velmi nespokojeni.

Informovanost o zaměstnaneckých výhodách zaměstnanci hodnotili také pozitivně, zcela spokojeno je 10 respondentů (16,4 %) a spíše spokojeno je 45,9 % dotazovaných, jak můžeme vidět v grafu č. 25. Spíše nespokojeno s informovaností o nabídce výhod je 27,9 % a zcela nespokojeno je 9,8 % respondentů.

Otázka 21: Je informovanost v podniku o nabídce zaměstnaneckých výhod dostatečná?

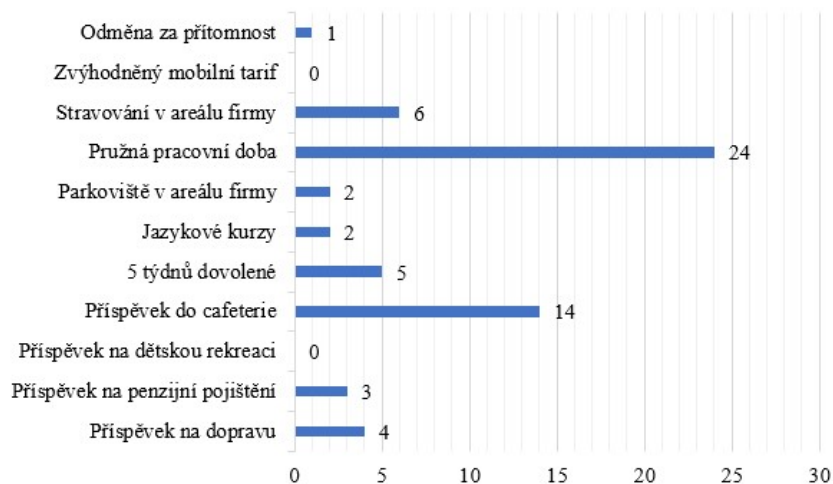
Graf 25: Otázka 21: Je informovanost v podniku o nabídce zaměstnaneckých výhod dostatečná?



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 22: Která z poskytovaných výhod Vám nejvíce vyhovuje?

Graf 26: Otázka 22: Která z poskytovaných výhod Vám nejvíce vyhovuje?



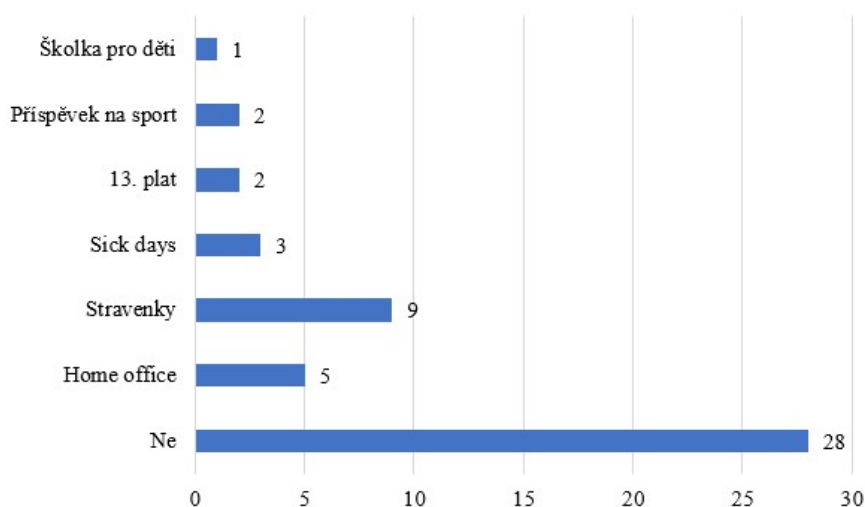
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č. 26 je patrné, že nejoblíbenější výhodou, která je poskytovaná zaměstnavatelem, je pružná pracovní doba, na které se shodlo 24 respondentů. Druhou nejoblíbenější výhodou mezi zaměstnanci je příspěvek do кафетерии.

Zaměstnanci, respektive dotazovaní, často využívají i stravování v areálu firmy i pět týdnů dovolené. Ačkoliv se příspěvek na penzijní pojištění objevoval v předchozích grafech velmi často, nepatří mezi nejoblíbenější benefity, nicméně je pro zaměstnance i tak velmi důležitý, stejně jako poskytovaný příspěvek na dopravu, poskytnutí parkoviště či odměna za přítomnost.

Otázka 23: Postrádáte nějaké zaměstnanecké výhody ve společnosti?

Graf 27: Otázka 23: Postrádáte nějaké zaměstnanecké výhody ve společnosti?



Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka dávala zaměstnancům prostor, aby napsali svůj názor, byla tedy otevřená. Celkem 28 respondentů se shodlo na tom, že nepostrádají žádné zaměstnanecké výhody a jsou spokojeni se současným nastavením výhod společnosti.

Nejčastější odpovědí, na které se shodlo 9 zaměstnanců, je absence stravenek, které by mnoho respondentů uvítala. Zaměstnancům chybí i možnost práce z domova (home-office). Méně početné odpovědi byly i na absenci školky pro děti, nemožnost získat 13. plat nebo absence příspěvku na sport či sick days.

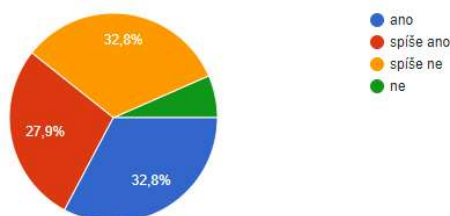
Sick days je charakterizován jako určitý počet dnů, které si zaměstnanec může v průběhu roku čerpat na léčbu drobných onemocnění, a to bez nutnosti doložení lékařského potvrzení (Lahnerová, 2012).

Respondenti často opakovali, že jim nepříliš vyhovuje systém caterie, a to z důvodu omezených možností čerpání v programu. Zaměstnancům často propadají body, protože je nemají za co vyčerpat. Někteří zaměstnanci by uvítali konto pracovní doby, odpočinkové místo pro nekuřáky, možnost služebního vozu, více míst na parkovišti v areálu podniku, nebo také firemní večírky a akce na stmelování kolektivu.

V odpovědích bylo zaznamenáno několik odpovědí, které dokazují špatnou informovanost podniku o benefitech pro své zaměstnance. Respondenti uváděli, že jim chybí bonusy za délku zaměstnání u společnosti nebo také individuální délka pracovní doby, nicméně oba tyto benefity zaměstnavatel svým zaměstnancům nabízí.

Otázka 24: Máte možnost účastnit se u Vašeho zaměstnavatele seminářů, školení či vzdělávacích kurzů?

Graf 28: Otázka 24: Máte možnost účastnit se u Vašeho zaměstnavatele seminářů, školení či vzdělávacích kurzů?

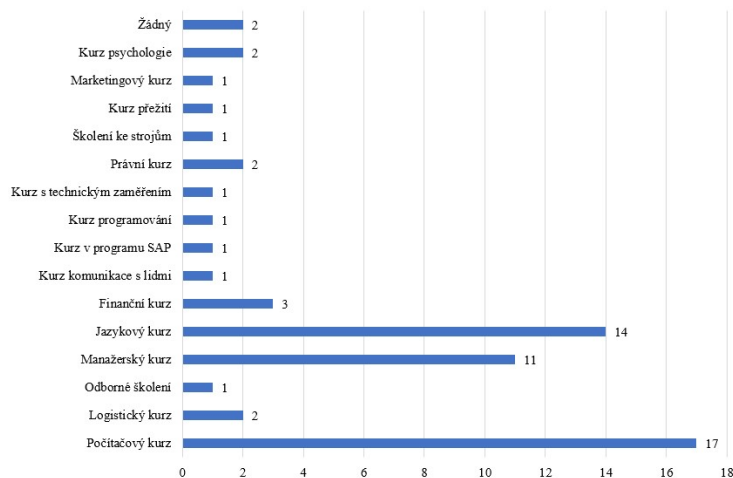


Zdroj: Vlastní zpracování

U otázky, zda mají zaměstnanci možnost účastnit se vzdělávacích seminářů či školení odpovědělo 32,8 % respondentů ano a 27,9 % respondentů spíše ano. Odpověď spíše ne zvolilo 20 respondentů, kteří tvoří 32,8 % a možnost ne zvolilo 6,6 % dotázaných.

Otázka 25: Jaký kurz by pro Vás byl zajímavý a měl/a byste o něj zájem?

Graf 29: Otázka 25: Jaký kurz by pro Vás byl zajímavý a měl/a byste o něj zájem?



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č. 29 je patrné, že největší zájem zaměstnanců by byl právě o počítačový kurz, na kterém se shodlo 17 respondentů. Druhý v pořadí dle zájmu zaměstnanců je jazykový kurz a na třetím místě je manažerský kurz, kterého by se rádo zúčastnilo 11 dotazovaných.

Další odpovědi na tuto otázku byly velmi individuální, větší zájem by zaměstnanci měli o finanční kurz, kurz psychologie nebo právní kurz. Na ostatní možnosti v dotazníku odpověděli vždy zaměstnanci pouze jedním hlasem.

4.5 Diskuze a návrhy změn

Návrhy jsou výsledkem provedeného šetření v podniku a následné analýzy dat. Data jsou tvořena z materiálů poskytnuté společností a dotazníkovým šetřením, které bylo v podniku u TH pracovníků provedeno.

Na základě výsledků z dotazníkového šetření pro zaměstnance vyplynulo několik možných oblastí zlepšení u odpovědí na otázky:

- Provádí se hodnocení Vaší práce nadřízeným?
- Jste spokojený/spokojená se systémem odměňování v podniku?
- Jak často probíhá hodnocení?
- Myslíte si, že jste dostatečně motivováni k pracovnímu výkonu?
- Myslíte si, že současný systém odměňování v podniku podněcuje dobrý pracovní výkon, je účinný, tedy Vás motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu?
- Je současný systém odměňování v podniku spravedlivý?
- Máte možnost účastnit se u Vašeho zaměstnavatele seminářů, školení či vzdělávacích kurzů?

Hodnocení pracovníků

Jak vyplývá z otázky 10 v dotazníkovém šetření, zaměstnanci odpovídali na otázku, zda probíhá hodnocení pracovníků pravidelně, velmi odlišně. Odpověď, že hodnocení probíhá nepravidelně zvolilo 32,8 % respondentů a 26,2 % respondentů se shodlo na tom, že hodnocení pracovníků neprobíhá vůbec. Na otázku č. 9, zda nadřízení provádí hodnocení práce zaměstnanců odpovědělo 27,9 % respondentů, že ne.

Na základě výsledků z dotazníkového šetření navrhuji provádět hodnocení zaměstnanců.

Zároveň také navrhuji, aby bylo hodnocení zaměstnanců v písemné formě, konané v pravidelných časových intervalech a s následným osobním setkáním s nadřízeným, při kterém by se zhodnotila práce zaměstnance a byl by prostor pro názory obou stran.

Pravidelné hodnocení zaměstnanců může napomoci pro plnění velkého množství podstatných úloh. Hodnocení slouží ke zhodnocení osobních cílů za určité uplynulé období a pomáhá k určení nových cílů. Může zároveň napomoci i pro motivaci pracovníků a v neposlední řadě je hodnocení důležité i pro nastavení výše finančního ohodnocení zaměstnanců. Právě tímto nástrojem je možné upevnit vztahy mezi

podřízeným a nadřízeným, a to na základě otevřených diskusí, kdy dochází k vzájemnému pochopení obou stran, co se týče cílů, vizí či budoucí komunikace mezi stranami. Je dobré se vyvarovat chybám, jako je například složitost hodnocení, zbytečná formálnost či chybějící dialog mezi oběma stranami.

Dle Štikara a kol. (2012) může být hodnocení rozděleno na několik funkcí. Poznávací funkce je jednou z možností hodnocení, a to prostřednictvím hodnocení výkonu a jiných charakteristik zaměstnanců. Dále funkce motivační, kdy je funkce účinným nástrojem pro ovlivňování pracovníků a zároveň může být důležitá pro nastavení výše finančního ohodnocení či jiných benefitů. Nejdůležitější funkcí je zpětná vazba, a to jak o výkonu, tak o pracovních kompetencích pracovníka. Další funkcí je funkce informační, podává zaměstnavateli zprávy o úrovni výkonnosti, ale i o vztazích v jednotlivých týmech. Poslední funkcí je tvorba sociálního klimatu v organizaci, který ovlivňuje vztah mezi podřízenými a nadřízenými právě způsobem provedení hodnocení pracovníků a komunikací jejich závěrů.

Motivace pracovníků

Nepříznivé výsledky z dotazníkového šetření byly shledány i u otázky č. 11, která se zabývá otázkou, zda si zaměstnanci myslí, že jsou dostatečně motivováni k pracovnímu výkonu. Odpověď spíše ne zvolilo 36,1 % respondentů a odpověď ne vybralo 14,8 % dotazovaných. Z výsledků dotazníkového šetření tedy vyplývá, že 50,9 % dotázaných si nemyslí, že jsou dostatečně motivováni k pracovnímu výkonu.

Proto navrhuji, aby se společnost zaměřila na hledání a zjištění důvodů, proč jsou zaměstnanci nedostatečně motivováni vzhledem k pracovnímu výkonu. Zjištění může být výsledkem nového dotazníkového šetření určeného pro pracovníky nebo v rámci pohovorů s nadřízenými.

Dále navrhuji, aby se společnost více řídila Maslowovou pyramidou potřeb, která je velmi nápomocná při motivaci pracovníků. Zde je nutné si uvědomit, že pouze klasické finanční odměny nejsou jediným motivačním prvkem, jak zaměstnance přimět k lepšímu pracovnímu výkonu. Právě finančními odměnami lze stimulovat pouze jeden stupeň této pomyslné hierarchie potřeb. Pro pracovníka je důležitější pocit bezpečí a jistoty, potřeba uznání, možnost růstu či možnost učit se novým věcem.

System odměňování ve společnosti

Z průzkumu zaměstnanců v rámci dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci nepovažují systém odměňování v podniku za spravedlivý. Odpovědi na otázku číslo 15, byly spíše negativní. Odpověď spíše ne zvolilo v dotazníkovém šetření 37,7 % respondentů a odpověď ne zvolilo 31,1 %. Celkem tyto dotazované tvoří 68,8 %. Na základě těchto výsledků je tedy patrné, že zaměstnanci nesouhlasí se spravedlivostí systému odměňování, tedy že za stejnou práci nepřipadá stejná odměna zaměstnanců.

S nespokojeností pracovníků souvisí i odpovědi na otázku č. 12, která se zabývá tím, zda si zaměstnanci myslí, že současný systém odměňování v podniku podněcuje dobrý pracovní výkon a motivuje je k lepšímu pracovnímu výkonu. Odpověď spíše ne zvolilo 50,8 % respondentů. Odpověď ne zvolilo 26,2 %. Z těchto výsledků vyplývá, že 77 % respondentů není motivováno k lepšímu pracovnímu výkonu kvůli neúčinnému systému odměňování, který je v podniku nastaven a zároveň takto nastavený systém odměňování nepodněcuje dobrý pracovní výkon.

Proto navrhuji, aby se společnost více zaměřila na systém odměňování pracovníků, který je v současné době v podniku nastavený. Nespokojenost vykazuje více než polovina dotazovaných v rámci této problematiky.

Na základě výsledků otázky č. 5 z dotazníkového šetření, kde vyplynulo, že 47,5 % respondentů není spokojená se systémem odměňování v podniku, doporučuji, aby vedení společnosti zvážilo možnost poupravení současného systému odměňování, který v současnosti není ve společnosti nastaven tak, aby byl spravedlivý a aby motivoval pracovníky k lepšímu pracovnímu výkonu, proto jsou zaměstnanci s nastaveným systémem nespokojeni. Navrhuji vytvořit pro zaměstnance takové pracovní podmínky na pracovišti, které budou podněcovat lepší výkon pracovníků, zároveň navrhuji do systému odměňování zařadit více nefinančních způsobů odměňování, jako jsou pochvaly, uznání, aj. To vše i s neustálou motivací ze strany vedoucích pracovníků, kteří by vždy měli jít svým zaměstnancům příkladem a vytvářet pro zaměstnance takové pracovní podmínky, ve kterých budou zaměstnanci spokojeni.

Nespokojenost zaměstnanců se systémem odměňování může být odvozen od nedostatečných pochval od nadřízených, které by pracovníky více motivovaly, jak vychází i z grafu 13, kde se na této odpovědi shodlo 96,7 % respondentů o důležitosti pochvaly.

Kurzy pro zaměstnance

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že mají zaměstnanci největší zájem o rozvoj svých schopností a znalostí prostřednictvím počítačových kurzů, jak vyplývá z otázky č. 25. Zároveň tato problematika souvisí i s otázkou č. 24, tedy zda mají zaměstnanci možnost účastnit se seminářů, školení či vzdělávacích kurzů. V odpovědích na tuto otázku zvolilo možnost spíše ne 32,8 % respondentů a odpověď ne zvolilo 6,6 % dotázaných.

Jelikož společnost svým zaměstnancům nabízí jazykové kurzy, které zaměstnanci navštěvují, jak se ukázalo i v dotazníkovém šetření, bylo by vhodné rozšířit znalosti a dovednosti svých zaměstnanců i v případě počítačových kurzů. Práce s počítačem je neodmyslitelnou částí práce každého TH pracovníka u společnosti.

Bylo by vhodné, pokud by společnost zvažila možnost školení svých zaměstnanců v prostředí Microsoft Office, který je v současné době na pracovištích nejrozšířenější, a to dle svých finančních možností. Uživatelská znalost MS Word, MS Excel, MS Powerpoint nebo kupříkladu práce s Outlookem, může zefektivnit a zkvalitnit práci všech zaměstnanců v podniku.

Za účelem rozšíření dovedností zaměstnanců byly zvoleny kurzy od společnosti ICT PRO s.r.o., která se specializuje na školení MS Office. Zaměstnanci by dle svého uvážení měli možnost hlásit se na kurzy dle obtížnosti, a to na kurz začátečnický a kurz pro pokročilé. Jedná se o kurzy, které trvají 2 dny.

Tabulka 3: Kurzy MS Office

Typ	Cena kurzu pro začátečníky/osoba	Cena kurzu pro pokročilé/osoba
MS Word	4.800 Kč	4.900 Kč
MS Excel	4.800 Kč	4.800 Kč
Outlook	2.600 Kč	2.900 Kč

Zdroj: www.skoleni-ict.cz

Informovanost o zaměstnaneckých výhodách poskytované pracovníkům

Společnost nabízí svým zaměstnancům pestrou škálu benefitů, kterou zaměstnanci hojně využívají. Neobjevil se jediný benefit, který by nebyl používán ani jedním zaměstnancem. Strategie volby zaměstnaneckých výhod má společnost nastavenou velmi dobře. Mezi nejčastěji využívané výhody patří 5 týdnů dovolené, pružná pracovní doba a poskytovaný příspěvek do programu Cafeterie. Jak vyplývá z dotazníkového šetření, více než 70 % dotázaných je spokojeno s nabídkou zaměstnaneckých výhod ve společnosti.

Problém, co se týče zaměstnaneckých výhod, se týká informovanosti zaměstnanců. V odpovědích na dotazníky bylo patrné, že ne vždy jsou zaměstnanci dostatečně informováni o poskytovaných výhodách, jelikož se na otázku, zda jsou nějaké výhody, které jim podniku chybí, objevovaly odpovědi těch benefitů, které ale společnost nabízí. Zaměstnanec je tedy nečerpá pouze z důvodu, že o nich neví.

5 Závěr

Cílem diplomové práce bylo analyzovat systém odměňování ve vybraném podniku a navrhnout takové změny a doporučení, které by vedly ke zlepšení systému odměňování ve vybrané organizaci. Pro dosažení tohoto cíle bylo využito interních zdrojů, rozhovorů se zaměstnanci a dotazníkového šetření, které napomohly k tvorbě možných návrhů a doporučení.

Bylo navrženo několik změn a doporučení, které mohou vést k celkovému zlepšení v organizaci. Bylo navrženo například pravidelné hodnocení pracovníků svými nadřízenými, a to v písemné podobě v pravidelných časových intervalech, což by mohlo vést k neustálému zlepšování všech dostupných informací obou stran a na těchto základech i zvyšovat pracovní efektivnost. Bylo doporučeno, aby se společnost zaměřila na hledání a zjištění důvodů, proč jsou zaměstnanci nedostatečně motivováni vzhledem k jejich pracovnímu výkonu, nebo doporučení, aby společnost zvažila možnost poupravení systému odměňování, který v současné době nemotivuje pracovníky a nepodněcuje lepší pracovní výkon. V neposlední řadě bylo doporučeno, a to na základě finančních možností společnosti, aby zajistila svým zaměstnancům vzdělávací kurzy, přesněji tedy školení v prostředí Microsoft Office, o které projeví v rámci dotazníkového šetření největší zájem.

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, z rozhovorů se zaměstnanci v podniku, či interních dokumentů, společnost dbá o své zaměstnance, má o své pracovníky zájem a snaží se jim utvářet co nejlepší pracovní prostředí. Společnost hodnotím na vysoké úrovni, je zřejmé, že systém odměňování organizace je velmi propracovaný a efektivní. Návrhy a doporučení, které jsem uvedla v této diplomové práci, by mohly napomoci společnosti při zlepšení systému odměňování i hodnocení zaměstnanců.

Myslím, že se mi cíl práce podařilo naplnit, jelikož jsem zanalyzovala systém odměňování ve vybrané organizaci a navrhla několik možných návrhů a doporučení pro zkvalitnění současného systému odměňování, jež je v organizaci nastaven.

I. Summary

The aim of this thesis, entitled „The employees remuneration system in selected organization“ was to analyze a company and then propose such changes and recommendations that could lead to the improvement of the remuneration system for employees in selected organizations.

The company Mekttec Manufacturing Corporation Europe CZ s.r.o. from České Budějovice was chosen for the elaboration of the diploma thesis.

The theoretical part summarizes the basic terminology needed to understand the issue. Moreover, the topics of motivation and the issue of employee remuneration are addressed in this part.

The practical part describes and analyzes the remuneration system in the selected company, based on personal interviews with employees, analysis of internal documents and a questionnaire survey designed for technical and economic employees.

With the help of the questionnaire survey, the main goal was to identify employee's satisfaction with the set remuneration system in the company. At the end of the work the results of analyzes and suggestions for further improvement in this area are presented.

Key words: remuneration, wages, motivation, employee benefits

II. Přehled použitých zdrojů

- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Aswathappa, K. (2005). *Human Recourse and Personnel Management*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.
- Beam, B., McFadden, J. J. (2001). *Employee benefits*. Chicago: Real Estate Education.
- Beránek, D. (2013). Nefinanční odměňování. In: *Financ – server plný peněz*. [cit. 2020-10-06]. Dostupné z: <http://www.financ.cz/novinky/nefinancni-odmenovani/>
- Bláha, J. & kol. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika.
- Dědina, J., & Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing.
- Duchoň, B., Šafránková, J. (2008). *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck.
- Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Chen, H., & Hsieh, Y. (2006). *Key Trends of the Total Reward System in the 21st Century. Compensation & Benefits Review*. Taiwan: Tamkang University.
- Jarošová, E., Pauknerová, D., Lorencová, H. (2016). *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press.
- Kislingerová, E. a kol. (2011). *Nová ekonomika. Nové příležitosti?* Praha: C. H. Beck.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.

- Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.
- Lahnerová, D. (2012). *Asertivita pro manažery: Jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů*. Praha: Grada Publishing.
- Macky, K. & Wilson, M. (2013). *Rewards, Remuneration and Performance: a Strategic Approach*. New Zealand: CCH New Zealand Limited.
- Macháček, I. (2010). *Zaměstnanecké benefity, Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck.
- Maslow, A. (1987). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- McGrath, J. & Bates, B. (2017). *Little Book of Big Management Theories: ... and how to use them*. New Jersey: FT Press.
- Online systém pro objednávky benefitů - CafeteriaSystems.cz. Online systém pro objednávky benefitů - CafeteriaSystems.cz [[cit. 2020-10-06]]. Dostupné z: <http://www.cafeteriasystems.cz/>
- Pauknerová, D. & kolektiv. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York: Riverhead Books.
- Plamínek, J. (2010). *Vzdělávání dospělých – průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada Publishing.
- Provazník, V., & Komárková, R. (1996). *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická.
- Růžička, J. (1994). *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE.
- Srpová, J., Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing.
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing.

Školení Microsoft Office | ICT Pro. ICT kurzy a školení | ICT Pro ...Strict Professionals [cit. 06.04.2021]. Dostupné z: <https://www.skoleni-ict.cz/kategorie/Microsoft-Office-mso.aspx>

Štikar J., Rymeš M. Riegel K., Hoskovec J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.

Šubrt, B. (2014). *Obsluha mzdy a platu*. Olomouc: ANAG.

Šubrt, B. (2018). *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha*. Olomouc: ANAG.

Tomšík, P. (2005). *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita.

Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing.

Veber, J. & kol. (2000). *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press.

III. Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb	5
Obrázek 2: Schéma procesu motivace založeném na uspokojování potřeb	8
Obrázek 3: Systém odměňování	14
Obrázek 4: Organizační struktura	29

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj počtu zaměstnanců.....	30
Tabulka 2: Výše odměny za přítomnost v poměru s absencí	36
Tabulka 3: Kurzy MS Office	63

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců	30
Graf 2: Vývoj počtu zaměstnanců – THP a dělnické profese.....	31
Graf 3: Dotazníková návratnost.....	41
Graf 4: Pohlaví respondentů	42
Graf 5: Věk respondentů.....	43
Graf 6: Vzdělání respondentů	43
Graf 7: Otázka 1: Jak dlouho pracujete v podniku?.....	44
Graf 8: Otázka 2: Je Vaše pozice, na které nyní pracujete, na úrovni Vašeho dosaženého vzdělání?	45
Graf 9: Otázka 3: Pracujete aktuálně ve svém oboru?.....	45
Graf 10: Otázka 4: Co Vás přimělo k výběru stávajícího zaměstnavatele?.....	46
Graf 11: Otázka 5: Jste spokojený/á se systémem odměňování v podniku?	47
Graf 12: Otázka 6: Je pro Vás důležitá výše finančního ohodnocení?	48
Graf 13: Otázka 7: Je pro Vás důležitá pochvala od nadřízeného/kolegy?	48
Graf 14: Otázka 8: Máte u Vašeho zaměstnavatele možnost kariérního růstu?	49
Graf 15: Otázka 9: Provádí se hodnocení Vaší práce nadřízeným?	49
Graf 16: Otázka 10: Pokud ano, jak často probíhá hodnocení?.....	50
Graf 17: Otázka 11: Myslíte si, že jste dostatečně motivováni k pracovnímu výkonu?.	50

Graf 18: Otázka 12: Myslíte si, že současný systém odměňování v podniku podněcuje dobrý pracovní výkon, je účinný, tedy Vás motivu k lepšímu pracovnímu výkonu?	51
Graf 19: Otázka 13: Co Vás nejvíce motivuje v práci?	52
Graf 20: Otázka 14: Co Vás motivuje ke zvýšení pracovního výkonu a kvality práce?	53
Graf 21: Je současný systém odměňování v podniku spravedlivý? (Za shodnou práci, stejná odměna pro zaměstnance)	54
Graf 22: Otázka 16: Poskytuje Váš zaměstnavatel benefity?	54
Graf 23: Otázka 17: Jaké benefity využíváte nejčastěji?	55
Graf 24: Otázka 20: Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých výhod ve společnosti?	56
Graf 25: Otázka 21: Je informovanost v podniku o nabídce zaměstnaneckých výhod dostatečná?	56
Graf 26: Otázka 22: Která z poskytovaných výhod Vám nejvíce vyhovuje?	57
Graf 27: Otázka 23: Postrádáte nějaké zaměstnanecké výhody ve společnosti?	58
Graf 28: Otázka 24: Máte možnost účastnit se u Vašeho zaměstnavatele seminářů, školení či vzdělávacích kurzů?	59
Graf 29: Otázka 25: Jaký kurz by pro Vás byl zajímavý a měl/a byste o něj zájem?	59

IV. Přílohy

Dotazníkové šetření

1. Jak dlouho pracujete v podniku?
 - a. 0-2 roky
 - b. 3-5 let
 - c. 6-10 let
 - d. 11-20 let
 - e. 21 a více let
2. Je vaše pozice, na které nyní pracujete, na úrovni Vašeho dosaženého vzdělání?
 - a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne
3. Pracujete aktuálně ve svém oboru?
 - a. ano
 - b. ne
4. Co Vás přimělo k výběru stávajícího zaměstnavatele?
 - a. vhodná lokalita práce
 - b. přátelé, dobrý kolektiv
 - c. finanční ohodnocení
 - d. dobrá pověst zaměstnavatele
 - e. možnost kariérního růstu
 - f. druh práce
5. Jste spokojený se systémem odměňování v podniku?
 - a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne
6. Je pro Vás důležitá výše finančního ohodnocení?
 - a. ano
 - b. ne
7. Je pro Vás důležitá pochvala od nadřízeného/kolegů?
 - a. ano
 - b. ne
8. Máte u Vašeho zaměstnavatele možnost kariérního růstu?
 - a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne
9. Provádí se hodnocení Vaší práce nadřízeným?
 - a. ano
 - b. ne
10. Pokud ano, jak často probíhá hodnocení?
 - a. pravidelně
 - b. nepravidelně
 - c. neprobíhá vůbec
11. Myslíte si, že jste dostatečně motivováni k pracovnímu výkonu?
 - a. ano

- b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne
12. Myslíte si, že současný systém odměňování v podniku podněcuje dobrý pracovní výkon, je účinný, tedy Vás motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu?
- a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne
13. Co Vás nejvíce motivuje v práci?
- a. poskytované benefity
 - b. finanční ohodnocení
 - c. druh práce
 - d. pracovní kolektiv
 - e. kariérní růst
14. Co Vás motivuje ke zvýšení pracovního výkonu a kvality práce?
- a. ústní ohodnocení, pochvala
 - b. zvýšení platebního ohodnocení
 - c. možnost ztráty zaměstnání
 - d. uznání
 - e. lepší péče o pracovníky
15. Je současný systém odměňování v podniku spravedlivý? (za shodnou práci, stejná odměna pro zaměstnance?)
- a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne
16. Poskytuje Váš zaměstnavatel benefity?
- a. ano
 - b. ne
17. Jaké benefity využíváte nejčastěji?
- a. Příspěvek na dopravu
 - b. Příspěvek na penzijní pojištění
 - c. Příspěvek na dětskou rekreaci
 - d. Příspěvek do кафетерии
 - e. 5 týdnů dovolené
 - f. Jazykové kurzy
 - g. Parkoviště v areálu firmy
 - h. Pružná pracovní doba
 - i. Stravování v areálu firmy
 - j. Zvýhodněný mobilní tarif
18. Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých výhod ve společnosti?
- a. velmi spokojen/a
 - b. spíše spokojen/a
 - c. spíše nespokojen/a
 - d. velmi nespokojen/a
19. Je informovanost v podniku o nabídce zaměstnaneckých výhod dostatečná?
- a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne

- d. ne
- 20. Která z poskytovaných výhod Vám nejvíce vyhovuje?
 - a. volná odpověď
- 21. Postrádáte nějaké zaměstnanecké výhody ve společnosti?
 - a. ano (jaké?)
 - b. ne
- 22. Máte možnost účastnit se u Vašeho zaměstnavatele seminářů, školení či vzdělávacích kurzů?
 - a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne
- 23. Jaký kurz by pro Vás byl zajímavý a měl/a byste o něj zájem?
 - a. Počítačový kurz
 - b. Jazykový kurz
 - c. Finanční kurz
 - d. Marketingový kurz
 - e. Právní kurz
 - f. Manažerský kurz
 - g. Logistický kurz
 - h. Obchodní kurz prodejních dovedností
 - i. Ostatní
- 24. Pohlaví
 - a. muž
 - b. žena
- 25. Věk
 - a. méně než 20
 - b. 20-30
 - c. 31-40
 - d. 41-50
 - e. 51-60
 - f. více než 60
- 26. Jaké máte vzdělání?
 - a. základní
 - b. vyučen/a
 - c. střední s maturitou
 - d. vyšší odborné
 - e. vysokoškolské