



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ SE
SYSTEMEM ODMĚŇOVÁNÍ A ZAMĚSTNANECKÝCH
BENEFITŮ**

ANALYSIS OF EMPLOYEE SATISFACTION WITH THE REMUNERATION SYSTEM AND EMPLOYEE
BENEFITS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. David Hrotík

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2024

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. David Hrotík**
Vedoucí práce: **Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**
Akademický rok: 2023/24
Studijní program: Strategický rozvoj podniku

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Analýza spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování a zaměstnaneckých benefitů

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je navrhnout řešení, která povedou ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování a benefitů ve vybrané společnosti.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.: personální rozměr managementu. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80- 2710-227-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2023/24

V Brně dne 4.2.2024

L. S.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá srovnáním účetních a daňových aspektů zaměstnaneckých benefitů. Teoretická část specifikuje personalistiku, poskytování zaměstnaneckých benefitů podle daňového a účetního hlediska. Práce analyzuje aktuální systém poskytovaných benefitů pro zaměstnance v konkrétních společnostech soukromé a veřejné sféry a obsahuje návrh na zlepšení.

Klíčová slova

Personalistika, motivace, odměňování, zaměstnanecké benefity, účetní aspekty, daňové aspekty

Abstract

The bachelor thesis deals with comparison accounting and tax aspects of employee benefits. The theoretical part is specified on the human resources, providing employee benefits, according to the tax and accounting point of view. The thesis analyzes the current system of provided benefits to employees in specific companies in the private and public spheres and contains a proposal for their improvement.

Key words

Human resources, motivation, remuneration, employee benefits, accounting aspects, tax aspects

Bibliografická citace

HROTÍK, David. *Analýza spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování a zaměstnaneckých benefitů* [online]. Brno, 2024 [cit. 2024-05-01]. Dostupné z: <https://www.vut.cz/studenti/zav-prace/detail/157150>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Štěpán Konečný.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 9. 5. 2024

Bc. David Hrotík

autor

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu práce panu Mgr. Štěpánovi Konečnému, Ph.D. především za jeho čas, cenné rady a odborné vedení. Děkuji také vybrané společnosti za ochotu při spolupráci a poskytnutí potřebných informací pro vypracování závěrečné práce.

OBSAH

ÚVOD	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1.1 Motivace	13
1.1.1 Vnitřní motivace	14
1.1.2 Vnější motivace	14
1.2 Pracovní spokojenost	15
1.2.1 Well-being	16
1.3 Teorie zaměřené na motivaci a pracovní spokojenost	17
1.3.1 Maslowova teorie potřeb	17
1.3.2 Herzbergova teorie motivace a hygieny	20
1.3.3 Alderferova ERG teorie	20
1.3.4 Motivační teorie X a Y	21
1.3.5 McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěch	21
1.3.6 Hackmanova a Oldhamova teorie pracovních charakteristik	22
1.3.7 Sebedeterminační teorie	23
1.4 Hodnocení zaměstnanců	25
1.4.1 Metody hodnocení zaměstnanců	26
1.4.2 Hodnocení podle stanovených cílů	26
1.4.3 Hodnocení podle norem a standardů	27
1.5 Odměňování zaměstnanců	28
1.5.1 Transakční odměna	31
1.5.2 Relační odměna	32
1.6 Zaměstnanecké benefity	33
1.6.1 Daňová výhodnost benefitů	34

2	ANALYTICKÁ ČÁST	36
2.1	Představení společnosti	36
2.1.1	Organizační struktura společnosti.....	37
2.2	Ekonomická situace	39
2.3	Systém odměňování a zaměstnaneckých benefitů.....	40
2.4	Výzkum ve společnosti	43
2.4.1	Dotazníkové šetření	43
2.4.2	Základní údaje.....	45
2.4.3	Spokojenost.....	49
2.4.4	Odměňování.....	56
2.4.5	Benefity.....	62
2.5	Shrnutí dotazníkového šetření	67
2.6	Rozhovory.....	69
3	NÁVRHOVÁ ČÁST	76
3.1	Příspěvek na životní pojištění, penzijní připojištění a dlouhodobý investiční produkt.....	76
3.2	Hodnocení zaměstnanců	77
3.3	Práce z domova	78
3.4	Dovolená nad rámec zákonné výměry	79
3.5	Zvýšení informovanosti o zaměstnaneckých benefitech	81
3.6	Pobočkový teambuilding	82
3.7	Individuální odměny	82
3.8	Přínos a dopady návrhů řešení	83
	ZÁVĚR	85
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	86
	SEZNAM OBRÁZKŮ	91

SEZNAM TABULEK	92
SEZNAM GRAFŮ	94
SEZNAM PŘÍLOH.....	95

ÚVOD

Diplomová práce se zabývá spokojeností zaměstnanců ve vybrané společnosti. Tato společnost podniká v oblasti účetních a daňových služeb, a pro toto odvětví je charakteristická odbornost, individuální péče o klienty a neustále měnící se právní a daňové předpisy.

Na pracovní spokojenost lze nahlížet různými způsoby. Práce samotná může jednotlivcům přinášet uspokojení a mít pozitivní vliv na celkové štěstí a pohodu. Samotnou pracovní spokojenost ovlivňuje řada faktorů, které se mohou přímo či nepřímo týkat zaměstnance. Zásadním faktorem ovlivňujícím spokojenost jednotlivce v práci je odměna. Když hovoříme o odměnách, zaměstnanci obvykle myslí především na finanční odměny. Výše finančního ohodnocení je rozhodující pro uspokojení základních potřeb zaměstnance, zajištění pocitu bezpečí a pohodlí pro jeho rodinu. Odměny však nemusí mít nutně čistě hmotnou podobu, protože jako odměna může zaměstnancům sloužit také uznání, pocit úspěchu nebo příjemné pracovní prostředí.

Pracovní trh v České republice se potýká s jednou z nejnižších nezaměstnaností v Evropě, a proto není jednoduché pro organizace najít kvalifikované zaměstnance. Organizace mají však několik možností, jak uchazeče oslovit.

Nejčastěji organizace nabízí vysoké finanční ohodnocení a zároveň širokou škálu zaměstnaneckých benefitů. Organizace mezi sebou soutěží o každého zaměstnance, proto je nezbytné neustále rozšiřovat a obměňovat nabídku odměn, aby byla atraktivní jak pro stávající zaměstnance, tak pro uchazeče o zaměstnání.

Teoretická část práce popisuje základní pojmy jako je pracovní spokojenost, motivace a odměňování. V analytické části je představena společnost a následně proveden průzkum na dané téma. V závěru jsou předloženy návrhy, které by mohly přispět k eliminaci identifikovaných nedostatků, vylepšení stávající situace a posílení spokojenosti zaměstnanců v oblasti motivace a odměňování.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem diplomové práce je analýza spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti se systémem odměňování a zaměstnaneckými benefity. Na základě teoretických poznatků předložit návrhy změn, které poslouží ke zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců.

K dosažení hlavního cíle bude dosaženo pomocí dílčích cílů:

- zpracování teoretických východisek na dané téma,
- analýza spokojenosti se současným systémem odměňování a zaměstnaneckých benefitů,
- vypracování návrhů opatření ke zlepšení.

Práce je rozdělena do tří dílčích částí. První z nich je teoretická část, která vychází z odborné literatury a článků zabývajících se oblastí řízení lidských zdrojů, motivací zaměstnanců a jejich odměňováním.

Druhá část je analytická. V této části je nejdříve představená zkoumaná společnost, její interní materiály, týkající se systému odměn a benefitů pro zaměstnance. Pro účely výzkumu byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Použit byl deduktivní kvantitativní přístup, který umožňuje oslovit široký okruh respondentů. K získání potřebných informací byla zvolena metoda standardizovaného dotazování. V druhé části výzkumu byla použita kvalitativní strategie s induktivním přístupem prostřednictvím částečně strukturovaných rozhovorů, ke každé části výzkumu je provedeno vyhodnocení.

Poslední část diplomové práce věnuje pozornost samotným návrhům pro odstranění zjištěných nedostatků.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 Motivace

Motivace je chápána jako hnací síla, která umožňuje jedinci jednat. Podle studií motivace podporuje produktivitu, výkonnost a vytrvalost (Thomas, 2009).

Porozumění motivace je důležité pro úspěch ve vedení lidí a týmů. Získání hlubšího vhledu do toho, co motivuje jednotlivce, je komplexní úkol. Motivace může být odvozena od různých faktorů, jako je osobní cíl, vnější odměna nebo vnitřní uspokojení. Proces získání vhledu začíná nasloucháním a pozorováním. Důkladné poslechnutí jednotlivce umožňuje identifikovat zásadní prvky, které ho pohánějí. Zároveň je důležité zkoumat kontext a situace, ve kterých se motivace projevuje nebo naopak chybí (Furnham et. al., 2009).

Mezi faktory, ovlivňující motivaci, patří snaha o dosažení cíle. Splnění požadovaného cíle přináší pocit uspokojení, zatímco jeho nesplnění vede k nespokojenosti. Dále motivace k vytváření vazeb odkazuje na tendenci lidí se sdružovat. Tato vazba je spojena s kladnými nebo zápornými emocemi a významně ovlivňuje sounáležitost jedince s organizací. Tato tendence však často vede k rozvoji kolektivů a upřednostňování prospěchu organizace před zaměstnanci (Thomas, 2009).

Usilování o pochopení je optimálně vyřešeno navrhováním úkolů a pozic, které jsou smysluplné, zajímavé a náročné. Poskytnout příležitost zaměstnancům vyjádřit se. Nabídka možnosti pro jejich tvořivost vede ke zvýšení zapojení.

Zaměstnanci nepředpokládají, že by jejich vedoucí měli významný vliv na celkový systém odměňování v podniku, rozložení pracovních pozic nebo systém vedení. Předpokládají však, že jejich vedoucí vynaloží co největší úsilí, aby znemožnili jakémukoliv vysokému tlaku a přehnaných požadavků na zaměstnance ze strany společnosti (Nakonečný, 2015).

Výběr vhodného vedení je proto pro motivaci zaměstnanců důležitý. Pokud jde o přístupy k motivaci, lze se setkat se dvěma základními děleními – vnitřní a vnější.

1.1.1 Vnitřní motivace

Vnitřní motivací se rozumí snaha nebo touha jedince pracovat nebo jednat na základě vnitřního přesvědčení, radosti nebo osobního uspokojení, nikoliv na základě vnějších odměn nebo trestů. Jedinci s vnitřní motivací obvykle hledají ve své práci nebo činnosti smysl a naplnění a jsou sami sobě odměnou. Tato forma motivace může podporovat trvalé zapojení a vyšší míru životní spokojenosti. Jedince může například vnitřně motivovat učení se novým dovednostem, dosahování osobních cílů nebo přispívání k věcem, které považuje za důležité. Vnitřně motivovaní jedinci mají tendenci být ve svém jednání samostatnější, což vede ke kvalitnějším a trvalejším úspěchům v různých oblastech života (Nakonečný, 2015).

1.1.2 Vnější motivace

Vnější motivace je druh motivačního faktoru, který ovlivňuje chování jednotlivce na základě vnějších podnětů a odměn. Tato forma motivace je orientována na vnější faktory, které mohou zahrnovat materiální odměny, sociální uznání, povýšení nebo vyhnutí se trestům. Jedinec poháněný vnější motivací jedná s cílem dosáhnout něčeho konkrétního, co není přímo spojeno s vnitřními hodnotami nebo osobními cíli. Lidé mohou pracovat tvrdě nebo se snažit dosáhnout určitých výsledků za účelem finančního ohodnocení. Podobně může být vnější motivace spojena s hledáním uznání od ostatních lidí. Pochvala, ocenění nebo sociální prestiž mohou být silnými motivátory. Povýšení a postup v kariéře jsou další vnější motivátory, které mohou formovat chování jednotlivce v pracovním prostředí (Nakonečný, 2015).

V dnešním dynamickém a konkurenčním pracovním prostředí hraje vnější motivace hlavní roli při formování úrovně motivace zaměstnanců. Organizace se často uchylují k různým strategiím vnější motivace jako jsou finanční odměny, bonusy, povýšení a uznání, aby podnítily zaměstnance k dosažení lepších výsledků. Výhody vnější motivace jsou viditelné zejména v krátkodobém horizontu, kdy mohou tyto externí podněty rychle posílit výkon a angažovanost zaměstnanců (Morris, 2004).

Z teoretických poznatků vyplývá, že vysoce motivovaní zaměstnanci mají tendenci projevovat větší zapojení do své práce, jsou produktivnější a mají vyšší úroveň oddanosti organizaci. Nicméně je důležité si být vědom toho, že motivace má své limity a může být náchylná k fluktuacím v závislosti na dostupnosti odměn a vnitřními potřebami

zaměstnanců. Organizace by měly aktivně pracovat na kombinaci vnější a vnitřní motivace, aby vytvořily udržitelnější prostředí, ve kterém zaměstnanci nacházejí uspokojení a smysl v práci samotné.

1.2 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost je komplexní koncept, který často zahrnuje subjektivní hodnocení jednotlivce ohledně různých aspektů jejich pracovního prostředí. Nicméně, není vždy jednoznačná shoda v definici pracovní spokojenosti, potřeby a očekávání v rámci pracovního života. Rozdíly v kulturách mohou ovlivnit vnímání pracovní spokojenosti, protože každá kultura může klást důraz na odlišné aspekty pracovního života. Například, v některých kulturách může být důležité sociální uznání a harmonické pracovní vztahy, zatímco v jiných může být důležitým faktorem individuální úspěch nebo finanční odměny (Koubek, 2015).

Organizace samy o sobě mohou také vnímat pracovní spokojenost různými způsoby. Některé firmy mohou kladně hodnotit spokojenost zaměstnanců jako ukazatel efektivity a dlouhodobé udržitelnosti pracovních vztahů. Naopak, jiné organizace mohou klást větší důraz na kvantifikovatelné výsledky, jako jsou produktivita a zisk, přičemž pracovní spokojenost může být vnímána spíše jako vedlejší faktor (Kocianová, 2010).

Hoppock (1935) zahrnuje do pracovní spokojenosti mnoho faktorů, které se týkají jak psychologického, tak fyzického pohodlí zaměstnance, a je ovlivněna nejen samotnou prací, ale také pracovním prostředím a vztahy v pracovním kolektivu. Jeho definice zdůrazňuje subjektivní hodnocení zaměstnance ohledně celkové příjemnosti a užitečnosti práce.

Pracovní spokojenost podle Spector (1997) je definována jako pozitivní postoj k pracovnímu prostředí, odvozený z vyhodnocení pracovních podmínek a způsobu, jakým jsou tyto podmínky naplňovány vlastními pracovními hodnotami a potřebami. Zaměřuje se na subjektivní hodnocení pracovních podmínek jednotlivcem a zdůrazňuje, že pracovní spokojenost je ovlivněna tím, jak jednotlivci vnímají a hodnotí různé aspekty svého pracovního prostředí. Jeho definice zdůrazňuje také roli pracovních hodnot a potřeb jednotlivce při formování jejich postojů k práci.

Podle Judgeho (2008) je pracovní spokojenost subjektivním emocionálním stavem, který vychází z individuálního hodnocení různých aspektů pracovního života. Tato definice

zohledňuje nejen samotnou práci, ale i celkový kontext pracovního prostředí. Emocionální aspekt práce, tedy to, jak jednotlivec vnímá a prožívá své pracovní prostředí, hraje v Judgeho pohledu zásadní úkol v podobě pracovní spokojenosti.

Locke (1969) uvádí, že spokojenost zaměstnance je v průběhu času proměnlivá, závislá na jeho zkušenostech a životních fázích. Stejně tak i hodnoty jedince mohou procházet změnami.

Podle Zhua (2012) se rozlišují dvě kategorie vnímání pracovní spokojenosti. První z nich je spokojenost s prací. Ta se zaměřuje na celkový postoj zaměstnance k práci jako celku. Zahrnuje subjektivní hodnocení pracovního prostředí, pracovních podmínek, vztahů v pracovním kolektivu, a dalších aspektů spojených s pracovním místem. Druhou kategorií je spokojenost s pracovním výkonem. Ta se zaměřuje na to, jak jednotlivec hodnotí svůj vlastní pracovní výkon a dosažení pracovních cílů. Je spojena s tím, jakým způsobem jednotlivec vnímá svou efektivitu, úspěchy a dosahované výsledky ve své pracovní činnosti. Spokojenost s pracovním výkonem může být ovlivněna faktory jako jsou jasné cíle, zpětná vazba na výkon a možnost růstu a rozvoje.

Pracovní spokojenost je komplexní a subjektivní emoční stav, který odráží postoj jednotlivce k různým aspektům jeho pracovního života. Podle různých teoretiků, jako je Hoppock, Spector, Judge nebo Zhu, může být pracovní spokojenost chápána z různých perspektiv, a to včetně vnímání pracovních podmínek, mezilidských vztahů, osobního růstu a dosahovaných výsledků.

1.2.1 Well-being

Well-being, je komplexní stav, který zahrnuje fyzické, psychické a sociální aspekty lidského života. Je to obecný termín, který popisuje celkový pocit spokojenosti, štěstí a kvality života jednotlivce. Well-being je ovlivněn různými faktory a může se lišit pro každého jednotlivce (Van De Voorde et al., 2012).

Když práce nedokáže zaměstnanci poskytnout uspokojení, může to vést k různým negativním důsledkům. Nedostatek pracovní spokojenosti může ovlivnit jak fyzické, tak duševní zdraví zaměstnance. Často se projevuje nárůstem stresu, únavou, a snížením celkového pohody. Dlouhodobý nedostatek pracovního uspokojení může také způsobit nedostatek motivace a angažovanosti v práci, což se negativně odrazí na výkonech a produktivitě zaměstnance (Faragher, 2005).

Zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců je jedním z prvků efektivního podnikového řízení a udržení spokojené a angažované pracovní síly. Zaměření na vytváření příjemného pracovního prostředí může zahrnovat ergonomický design pracovních míst, vhodný nábytek, dobré osvětlení a zvukovou izolaci. Vytváření motivujících a smysluplných pracovních úkolů může zahrnovat jasně definované cíle, které reflektují přínosy pro zaměstnance a pro organizaci jako celek. Poskytování příležitostí pro osobní a profesní rozvoj, a také zohledňování individuálních silných stránek a zájmů zaměstnanců, může zvýšit jejich motivaci a spokojenost. Podpora work-life balance a implementace pružných pracovních časů nebo možnosti práce na dálku jsou dalšími kroky k vytvoření pozitivních pracovních podmínek. Celkově lze na tato opatření nahlížet jako na investici do lidského kapitálu, která může přinést dlouhodobé benefity prostřednictvím zvýšené produktivity a nižší fluktuace zaměstnanců (Furnham et al., 2021).

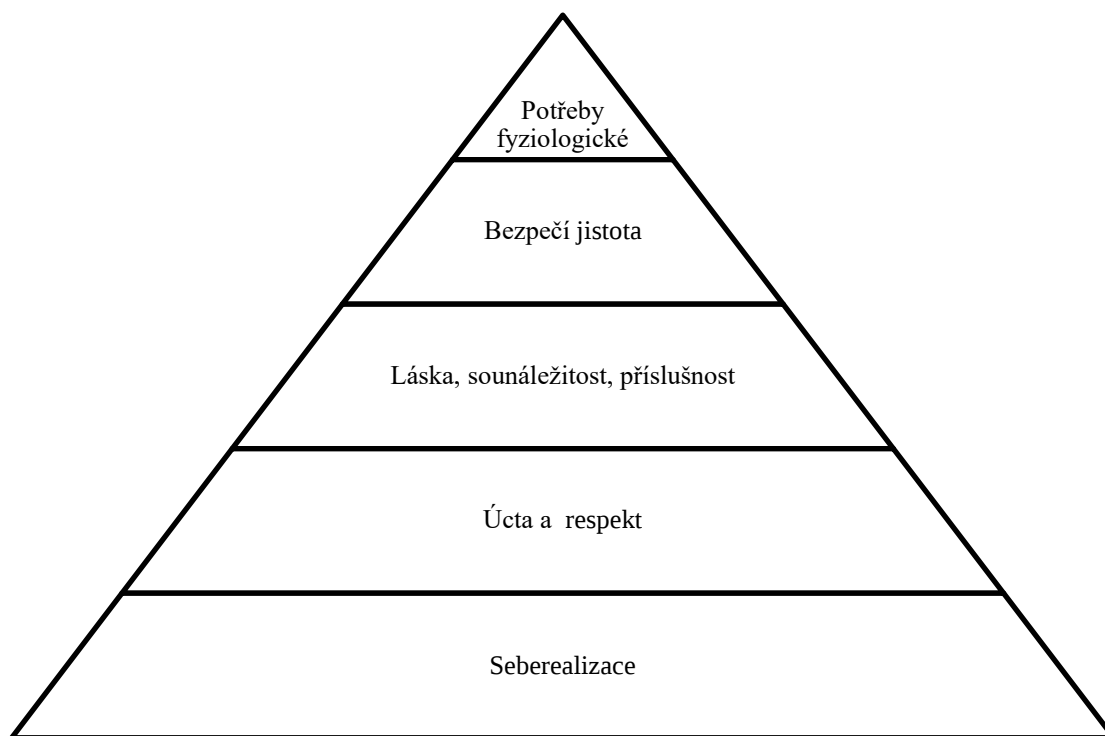
Lze tedy říci, že well-being, neboli celkový stav pohody a spokojenosti jednotlivce, hraje hlavní roli ve sféře pracovního života. Zlepšení pracovních podmínek a vytváření příjemného pracovního prostředí jsou kroky, které mohou výrazně přispět k celkovému well-beingu zaměstnanců.

1.3 Teorie zaměřené na motivaci a pracovní spokojenost

Zkoumání pracovní spokojenosti a individuální motivace se stalo tématem v oblasti akademického výzkumu, který se zaměřuje na porozumění faktorům ovlivňujícím motivaci a pracovní spokojenost zaměstnanců. Akademičtí pracovníci se těmito tématy zabývají s cílem identifikovat důležité ukazatele, které formují spokojenost a motivaci, a poskytnout relevantní poznatky, které mohou být aplikovány jak v akademickém prostředí, tak v podnikatelském prostředí.

1.3.1 Maslowova teorie potřeb

Maslowova teorie potřeb se zaměřuje na hierarchii potřeb, kde jednotlivec uspokojuje své potřeby postupně, a to od základních fyziologických a bezpečnostních, přes sociální a uznání, až po potřeby spojené se seberealizací. Cílem této hierarchie je dosažení individuálního rozvoje a plného využití vlastního potenciálu (Block, 2011).



Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: Vlastní zpracování podle Plháková, 2011

Zde se do hierarchie ponoříme z podrobnějšího hlediska:

- **Základní fyziologické potřeby:** tato úroveň obsahuje nejzákladnější a nejnutnější lidské potřeby pro přežití. Patří zde potřeba potravy, vody, tepla, spánku a dalších fyziologických funkcí.
- **Potřeba bezpečí a jistoty:** jakmile jsou fyziologické potřeby uspokojeny, lidé začínají hledat bezpečí a stabilitu ve svém životě. Tato kategorie zahrnuje potřebu fyzického bezpečí, ale také emocionálního bezpečí, stability a jistoty.
- **Potřeba lásky, sounáležitosti a příslušnosti:** poté, co jsou zajištěny fyziologické a bezpečnostní potřeby, lidé tíhnou k vytváření sociálních vztahů. Zde patří potřeba lásky, přátelství, příslušnosti a sociální interakce.
- **Potřeba úcty a respektu:** tato úroveň se týká potřeby být uznáván, respektován a oceňován ostatními. Zahrnuje potřebu prestiže, úspěchu, uznání a sebepojetí.
- **Potřeba seberealizace:** na vrcholu hierarchie jsou potřeby spojené se seberealizací a dosažením vlastního potenciálu. Lidé na této úrovni hledají rozvoj

svých schopností, kreativitu, vzdělání a naplnění svých osobních cílů (Plháková, 2011).

V kontextu Maslowovy teorie potřeb se někdy objevují další úrovně nebo skupiny potřeb, které jsou nazývány Potřeby D (Deficit) a Potřeby B (Being). Tyto rozšířené koncepty byly prezentovány po Maslowovi a mají za cíl dále zdůraznit aspekty lidského rozvoje. Je důležité poznamenat, že tyto úpravy nebyly původním Maslowovým přínosem (Plháková, 2011).

Maslowova teorie potřeb může být využívána organizacemi k tomu, aby lépe porozuměly potřebám svých zaměstnanců a nabídly jim vhodné příležitosti k uspokojení těchto potřeb. Organizace mohou analyzovat pracovní prostředí a zajistit tak, že základní fyziologické a bezpečnostní potřeby zaměstnanců budou uspokojeny. To zahrnuje poskytování vhodných pracovních podmínek, stravovacích možností, zdravotního pojištění a bezpečnostních opatření. Společnosti mohou podporovat týmové a sociální interakce mezi zaměstnanci, což pomáhá k uspokojení sociálních potřeb. Pro tyto potřeby mohou vytvářet teambuildingové akce, případně společenské události. Organizace mohou nabízet příležitosti k osobnímu a profesnímu růstu, což pomáhá uspokojovat potřeby uznání a seberealizace. To zahrnuje nabídku školení, rozvojových programů, povzbuzování kreativity a postupné zvyšování odpovědností. Poskytování zpětné vazby a uznání práce zaměstnanců může uspokojit jejich potřeby uznání. Společnost by měla být schopna ocenit úspěchy svých zaměstnanců. Poskytnutí flexibility v pracovních podmínkách, jako jsou alternativní pracovní režimy, home office nebo flexibilní pracovní doby, může napomoci uspokojovat potřeby rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, což souvisí s potřebami bezpečnosti a sociálními potřebami. (Armstrong a Taylor, 2017).

Maslowova teorie potřeb nabízí další pohled na porozumění motivace podle potřeb zaměstnanců. Ačkoliv je již tato teorie na současné poměry zastaralejší, mohou z jejich poznatků organizace čerpat i nyní.

V moderním podnikovém prostředí se tato teorie přetavuje do praxe pomocí personalizovaného přístupu k zaměstnancům, podpory work-life balance, investic do rozvojových programů, poskytování zpětné vazby a uznání práce.

1.3.2 Herzbergova teorie motivace a hygieny

Tato teorie se často nazývá jako dvoufaktorová teorie nebo teorie motivátorů a hygienických faktorů.

Faktory motivace

Jsou klíčovými elementy, které přispívají k pozitivnímu vnímání práce. Patří zde uznání za dobře odvedenou práci, možnost převzít odpovědnost, postup v práci, dosažení konkrétních cílů, uspokojení z práce samotné a možnost osobního rozvoje. Tyto faktory jsou spojeny s vnitřní motivací a osobním růstem zaměstnanců (Plamínek, 2015).

Hygienické faktory

V rámci Herzbergovy teorie motivace a hygieny jsou hygienické faktory důležité pro prevenci nespokojenosti na pracovišti, avšak samy o sobě nemají přímý vliv na motivaci. Mezi tyto faktory patří mzda, pracovní podmínky, vztahy s kolegy, status, bezpečnost práce a firemní politika. Hygienické faktory jsou spojeny s vnějším pracovním prostředím a podmínkami, a jejich nedostatek může způsobit nevládnost zaměstnanců. Herzberg zdůrazňoval, že zlepšení hygienických faktorů může eliminovat nespokojenost, ale nemá přímý vliv na motivaci zaměstnanců k výkonu na vyšší úrovni (Jermář, 2017). Celkově vyplývá, že pro dosažení optimální pracovní spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců je nutné současně dbát na obě kategorie faktorů. Kombinace posilování motivátorů a zajištění adekvátních hygienických faktorů představuje hlavní přístup ke správě lidských zdrojů a kvalitnímu managementu pracovního prostředí (Jermář, 2017).

1.3.3 Alderferova ERG teorie

Teorie ERG rozšiřuje Maslowovu teorii potřeb. Tato teorie se snaží upozornit na existenci související s růstem potřeb, podle ní lze tyto potřeby rozdělit do tří kategorií. Mezi tyto kategorie patří existenční potřeby, psychologické potřeby a potřeby bezpečí a vztahové potřeby (Nakonečný, 2015).

Maslowova teorie potřeb a Alderferova ERG teorie jsou obě založeny na konceptu potřební hierarchie, avšak existují určité rozdíly mezi těmito dvěma přístupy. Oba teoretici se zabývají tím, jak se lidské potřeby mění a vyvíjejí v průběhu času, a oba představují modely, které kategorizují tyto potřeby do určitých úrovní či stupňů. Zatímco obě teorie reflektují snahu vysvětlit motivaci a lidské chování prostřednictvím potřeb,

ERG teorie přináší pružnější pohled na hierarchii potřeb a umožňuje existenci více potřebných úrovní současně (Nakonečný, 2015).

1.3.4 Motivační teorie X a Y

Jsou dvě teorie, které popisují odlišné přístupy k řízení a motivaci zaměstnanců v pracovním prostředí. Tyto teorie pomáhají porozumět předpokladům, jakými se vedou manažeři při řízení svých týmů a jakým způsobem vnímají pracovní sílu.

Teorie X

Představuje přesvědčení, že lidé mají přirozený odpor k práci a zároveň se vyhýbají odpovědnosti. Podle této teorie je nezbytné, aby byli zaměstnanci kontrolováni, řízeni a případně trestáni, aby bylo dosaženo požadovaného výkonu. Tato perspektiva se zakládá na negativním pohledu na lidskou motivaci, přičemž se předpokládá, že jednotlivci se sami od sebe nebudou snažit plnit pracovní úkoly (Horská, 2009).

Teorie Y

Naopak teorie Y představuje opačný přístup. McGregor věřil, že lidé mají vnitřní motivaci, jsou schopni sebeřízení a mají přirozený zájem o plnění pracovních úkolů. Podle teorie Y může být práce pro lidi příležitostí pro seberealizaci a rozvoj, pokud jsou poskytnuty příhodné pracovní podmínky a motivace. Manažeři přijímající tuto perspektivu se snaží vytvářet pozitivní pracovní prostředí, které podporuje aktivní účast zaměstnanců (Blažek, 2014).

V závislosti na tom, kterou teorii manažeři přijímají, ovlivňuje to způsob, jakým budou řídit své týmy a jaké metody budou používat k motivaci svých zaměstnanců.

1.3.5 McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěch

Je také známá jako teorie tří potřeb. Snaží se vysvětlit potřeby úspěchu, moci a příslušnosti ovlivňující jednání lidí.

- **Potřeba úspěchu** je charakterizována touhou dosáhnout něčeho v tom, co děláme. Lidé s vysokou potřebou úspěchu mají velký zájem o stanovení a dosažení náročných cílů, a jsou dobře připraveni na vypočtená rizika k dosažení svých cílů. Kromě toho mají rádi pravidelnou zpětnou vazbu o svém pokroku a úspěších a obvykle dávají přednost práci samostatně.

- **Potřeba moci** je charakterizována touhou ovládat a ovlivňovat ostatní. Tito lidé rádi vyhrávají argumenty a těší se konkurenci a vítězství, stejně jako postavení a uznání.
- **Potřeba příslušnosti** je charakterizována touhou patřit do skupiny. Pro tyto lidi převažuje spolupráce nad konkurencí a obvykle souhlasí s tím, co chce zbytek skupiny (Pierro, 2011).

Cílem této teorie je inspirovat vedoucí pracovníky, aby se pokusili pochopit potřeby svých podřízených zaměstnanců. Na základě těchto poznatků by měli ideálně přizpůsobit a organizovat pracovní prostředí tak, aby tyto potřeby naplňovali. Neschopnost uspokojit tyto potřeby a nesplnění stanovených cílů může vést ke ztrátě motivace u zaměstnanců (Pierro, 2011).

1.3.6 Hackmanova a Oldhamova teorie pracovních charakteristik

Tato teorie vytváří model, který identifikuje pracovní charakteristiky jako důležité faktory ovlivňující pracovní spokojenost. Pracovní spokojenost je produktem interakce mezi vlastnostmi úkolů, atributy zaměstnanců a rysy organizace. Základem pracovní spokojenosti jsou tři psychologické stavy, konkrétně smysluplnost práce, znalost výsledků a odpovědnost za výsledky práce. Podle tohoto modelu je důležité, aby všechny tyto psychologické stavy byly přítomny pro dosažení motivace zaměstnance. V rámci této teorie se zdůrazňuje, že charakteristiky práce hrají zásadní roli ve formování těchto psychologických stavů. Tyto charakteristiky práce jsou spojeny s povahou konkrétní pracovní pozice a tvoří podrobný popis pracovních rolí (Ali et al., 2014).

Pět hlavních charakteristik práce podle teorie:

- Variabilita dovedností měří, do jaké míry práce vyžaduje různé dovednosti a talent. Práce s vysokou variabilitou dovedností vyžaduje od zaměstnanců širokou škálu dovedností a schopností, tato škála vede k většímu zájmu a angažovanosti.
- Identita úkolu se vztahuje na komplexnost procesu úkolu. Když lidé vidí výsledek své práce jako celek, pocítují vyšší uspokojení z jejího dokončení.
- Význam úkolu poukazuje na to, jaký má samotný úkol vliv na životy nebo práci ostatních. Práce, která má významný dopad na ostatní je pro zaměstnance motivující a uspokojující.
- Autonomie měří míru svobody, kterou práce poskytuje, dále měří nezávislost při plánování práce a určování postupů. Autonomie vede k většímu pocitu odpovědnosti za výsledky práce.
- Zpětná vazba odkazuje na informace, které jedinec obdrží ohledně svého výkonu při plnění pracovních úkolů. Efektivní zpětná vazba může pomoci zaměstnancům lépe porozumět identifikovat oblasti pro zlepšení (Ali et al., 2014).

Změnou pracovních charakteristik lze ovlivnit výsledky a dosáhnout pozitivních změn v pracovní motivaci a spokojenosti. V podstatě teorie naznačuje, že pokud pracovníci vnímají svou práci jako smysluplnou, mají jasné informace o výsledcích své práce a mají odpovědnost za své výsledky, pak jsou pravděpodobněji motivováni a spokojeni.

1.3.7 Sebedeterminační teorie

Sebedeterminační teorie zkoumá lidské chování, motivaci a formování osobnosti. Zaměřuje se na vliv biologických, sociálních a kulturních podmínek na náš rozvoj a celkový stav pohody. (Ryan a Deci, 2017).

V sebedeterminační teorii leží tři základní psychologické potřeby, které jsou podle tvůrců teorie univerzální pro všechny lidi bez ohledu na věk nebo prostředí. Tyto potřeby zahrnují autonomii, kompetenci a vztahovost. Tvůrci teorie tvrdí, že tyto potřeby jsou pro náš vývoj a blaho stejně zásadní jako jídlo nebo spánek, a proto by měly být náležitě zohledněny (Ryan a Deci, 2017).

Autonomie

Autonomie se obecně označuje jako schopnost nezávislého rozhodování a jednání bez vnějšího nátlaku nebo kontroly (Ryan a Deci, 2017).

Jedinec, který na pracovišti prožívá pocit autonomie, by pravděpodobně souhlasil s tvrzeními jako: „Mám možnost ovlivnit, jak bude moje práce provedena a mám prostor pro vyjádření svých postojů a myšlenek. Moje emoce je brána v úvahu v pracovním prostředí, ve kterém pracuji.“ (Ryan a Deci, 2017).

Na druhou stranu, indikace nedostatku autonomie na pracovišti by mohly zahrnovat výroky: „Při práci pocítuji tlak. Můj nadřízený mi zadává úkoly, které je nutné splnit. Mám omezené příležitosti k samostatnému rozhodování při plnění svých pracovních úkolů.“ (Ryan a Deci, 2017).

Kompetence

Její podstata spočívá v pocitu schopnosti a efektivity jedince při plnění určitých úkolů nebo dosahování cílů. Konkrétně se jedná o vnímání vlastních dovedností, schopností a úspěchů při zvládání různých situací a úkolů v životě. Kompetence je zásadní pro naše sebevědomí. Když cítíme, že jsme kompetentní v naší práci nebo v určité činnosti, může to vést k vyšší motivaci, většímu zapojení a lepšímu výkonu. Naopak, pokud se cítíme nekompetentně nebo nedostatečně připraveni, může to vést k nižší motivaci a horšímu výkonu. Je důležité poznamenat, že podle Sebedeterminační teorie je kompetence nejen o objektivních schopnostech nebo dovednostech, ale také o našem vnímání těchto schopností. To znamená, že i když jsme objektivně kompetentní v určité činnosti, v případě, že se necítíme kompetentní, může to negativně ovlivnit naši motivaci a výkon (Ryan a Deci, 2017).

Sounáležitost

Sounáležitost se týká pocítování spojení, blízkosti a vztahovosti k ostatním lidem. Jedná se o touhu po sociálním propojení a vytváření smysluplných vztahů s ostatními členy společnosti. Pro jedince je důležité cítit se součástí kolektivu, být respektován a vnímat podporu od svého sociálního prostředí. Tato potřeba je základní pro naše sociální propojení a pocity bezpečí. Při naplnění této potřeby pocítují lidé větší pocit spokojenosti a celkové pohody, v opačném případě, kdy tato potřeba není naplněna, může to vést k pocitům izolace a nespokojení (Ryan a Deci, 2017).

Hlavní myšlenky sebedeterminační teorie lze shrnout do dvou bodů. Vnější peněžní a hmotné odměny mají neutrální nebo negativní vliv na vnitřní motivaci. Vnitřní motivaci podporují tři základní psychologické potřeby, ty zahrnují autonomii, kompetenci a sounáležitost.

1.4 Hodnocení zaměstnanců

V následující části si rozebereme hodnocení zaměstnanců, protože je zásadním prvkem efektivního řízení lidských zdrojů. Poskytuje cenné informace pro rozhodování v oblasti odměňování, rozvoje zaměstnanců, plánování a dalších oblastí. Kromě toho může hodnocení zaměstnanců přispět k zvýšení motivace a výkonu zaměstnanců.

Posuzování výkonu zaměstnanců je zásadní proces jak pro společnost, tak i pro zaměstnance. Ze společenského hlediska mohou být cíle hodnocení zaměstnanců mnohostranné. Jedním z hlavních cílů je zajištění a udržení vysoké úrovně produktivity a efektivity práce. Pro společnost je důležité identifikovat a ocenit ty zaměstnance, kteří vynakládají nadstandardní úsilí a přispívají k dosahování určených cílů firmy (Koubek, 2015).

Toto posouzení zaměstnanců může také sloužit jako prostředek pro rozpoznání oblastí, které potřebují zdokonalení a zlepšení. Tím umožní společnosti poskytnout zaměstnancům potřebnou podporu pro jejich růst a profesní rozvoj (Koubek, 2015).

Pro zaměstnance může být účel hodnocení různý. Dílčím cílem je získání zpětné vazby, která se týká pracovního výkonu a slabých stránek. Tato zpětná vazba může být cenná pro zaměstnance, neboť jim poskytuje informace, jak lépe plnit stanovené úkoly a dosahovat vynikajících výsledků. Dále je cílem zaměstnance často i ocenit jejich práci a úsilí. Spravedlivé hodnocení může vést k adekvátnímu ocenění, ať už formou finančních odměn, povýšení či jiných benefitů. To může motivovat zaměstnance k vyššímu nasazení a angažovanosti v práci. Toto nasazení může být pro ně samotné i pro společnost prospěšné. Cíle hodnocení zaměstnanců se liší v závislosti na perspektivě. Z hlediska společnosti jsou zaměřeny na efektivitu, produktivitu a rozvoj organizace, a z pohledu zaměstnance se soustředí na zpětnou vazbu, ocenění a profesní růst. V souladu s těmito cíli může efektivní hodnocení zaměstnanců přispět k dosažení určených cílů společnosti a zároveň podpořit osobní rozvoj jednotlivých pracovníků (Urban, 2017).

1.4.1 Metody hodnocení zaměstnanců

Metody hodnocení zaměstnanců jsou prvkem správy lidských zdrojů, které umožňují zhodnotit a analyzovat pracovní výkon jednotlivců v organizaci. Pro hodnocení může být použita celá řada metod. Tyto metody mají za cíl poskytnout zpětnou vazbu, která umožní identifikovat silné a slabé stránky a přínos jednotlivých zaměstnanců pro organizaci (Urban, 2017).

Mohou zahrnovat různé přístupy a techniky, které se zaměřují na aspekty pracovního výkonu, dovedností a schopností. Tyto metody mohou být orientovány na měření výsledků, chování, dovedností nebo kompetencí. Lze je provádět prostřednictvím různých nástrojů, jako jsou hodnotící formuláře, rozhovory nebo průzkumy (Urban, 2017).

Tyto metody jsou často navrhovány, aby byly objektivní, spravedlivé a užitečné pro různé úrovně pracovníků v organizaci, což zahrnuje jak manažery, tak i podřízené zaměstnance. Organizace si často vytvářejí vlastní systémy hodnocení, které odpovídají specifickým potřebám firmy (Urban, 2017).

1.4.2 Hodnocení podle stanovených cílů

Hodnocení výkonu na základě stanovených cílů představuje důležitý prvek efektivního řízení a rozvoje pracovních sil v organizaci. Stanovení konkrétních cílů je prvním krokem, který umožňuje zaměstnancům a pracovním týmům jasně pochopit očekávání a směřovat své úsilí k dosažení konkrétních výsledků. Po dosažení cíle následuje proces hodnocení, který umožňuje zhodnotit dosažené výsledky v porovnání s předem stanovenými cíli. Tento proces zahrnuje objektivní posouzení kvality práce, dosažení hlavních výkonových ukazatelů a hodnocení přínosu jednotlivců či týmů k celkovým cílům organizace. Kvalitní hodnocení výkonu nejen identifikuje silné stránky a úspěchy, ale také poskytuje prostor pro diskusi o možných zlepšeních a rozvoji (Palíšková et al., 2021).

1.4.3 Hodnocení podle norem a standardů

Hodnocení výkonu na základě norem a standardů představuje systematický přístup k posuzování pracovních výsledků v souladu s předem stanovenými kritérii a očekávanými standardy. Tento proces je obzvláště důležitý v odvětvích, kde existují jasně definované normy a specifikace pro dosažení optimálního výkonu. Výsledky hodnocení mohou poskytnout podklady pro identifikaci oblastí zlepšení a nasměrovat rozvojové iniciativy směrem k dosažení a udržení vysokých standardů pracovního výkonu (Urban, 2017).

Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scale)

Tato metoda kombinuje prvky kvantitativního a kvalitativního hodnocení. Využívá škálu s definovanými pracovními charakteristikami nebo chováním, která jsou spojená s určitými úrovněmi výkonu. Namísto obecných kategorií se BARS zaměřuje na konkrétní aspekty práce a definuje hodnotící škály (Dvořáková, 2007).

Hodnotitelé používají BARS k posouzení, do jaké míry zaměstnanec vykazuje konkrétní pracovní úkony. To může být například schopnost komunikace, problémové řešení, spolupráce nebo jiné dovednosti relevantní pro pracovní pozici (Dvořáková, 2007).

Výhodou metody BARS je detailnost a specifičnost hodnocení. Implementace BARS může být časově náročná a vyžaduje pečlivou definici pracovních charakteristik pro každou pozici. Tato metoda může být také náročnější na trénink hodnotitelů, aby byli schopni konzistentně a spravedlivě aplikovat hodnocení na základě stanovených kritérií (Dvořáková, 2007).

Metoda MBO (Management by Objectives)

Přístup MBO zahrnuje konkretizaci cílů na nižších úrovních řízení. Hlavní výhodou této metody je, že dokáže stanovit cíle každému z hodnocených pracovníků na míru. Samotné stanovení cílů je kritickou oblastí, a proto musí být cíle měřitelné a každý pracovník musí mít na jejich splnění zásadní vliv. Pro splnění cíle je určeno i časové období, ke kterému je nutné tento cíl splnit (Robbins a Judge, 2008).

V rámci hodnotícího období se hodnotí výkon zaměstnance podle toho, jak úspěšně splnil stanovené cíle. Přístup MBO má svá omezení, pokud jde o odměňování zaměstnanců, protože ne vždy umožňuje širší srovnání mezi nimi. Navíc v některých případech mohou

kolektivní smlouvy vyžadovat pro účely odměňování objektivně srovnatelné hodnocení, což metoda MBO nemusí být schopna zajistit (Robbins a Judge, 2008).

Metoda hodnocení škály výkonu (Graphic Rating Scale)

Tato metoda je jednou z klasických metod hodnocení výkonu zaměstnanců, která se využívá při zhodnocování jejich pracovních schopností a chování v rámci organizace (Jafari et al., 2009).

Princip této metody spočívá v tom, že hodnotitelé posuzují výkon zaměstnanců na základě definovaných kritérií či charakteristik, které jsou vyjádřeny na grafické stupnici. Tato škála může zahrnovat různé aspekty výkonu, jako je kvalita práce, množství vykonané práce, spolehlivost, komunikace či další specifické ukazatele relevantní pro danou pracovní pozici (Jafari et al., 2009).

Jednou z výhod této metody je její jednoduchost a snadná interpretace výsledků. Výsledky jsou prezentovány graficky. Toto zobrazení umožňuje rychlé a srozumitelné porovnání výkonu mezi jednotlivými zaměstnanci nebo hodnocenými oblastmi (Jafari et al., 2009).

Metoda hodnocení škály výkonu může být omezená v přesnosti a subjektivitě hodnocení. Tato metoda také nemusí poskytovat dostatečně detailní informace o specifických aspektech výkonu nebo nemusí zohledňovat kontext a individuální situace zaměstnance (Jafari et al., 2009).

1.5 Odměňování zaměstnanců

Odpovídající systém odměň vede zaměstnance k dosažení lepších výkonů a udržení kvalifikované pracovní síly. Analýza může poskytnout hlubší vhled do efektivity odměňovacích strategií a přispět k vyvíjení postupů, které reflektují potřeby a očekávání moderní pracovní síly.

Odměňování zaměstnanců zahrnuje systematický proces poskytování finančních anebo nefinančních odměn za práci nebo přínos, který zaměstnanci přinášejí organizaci. Toto může zahrnovat mzdy, bonusy, benefiční balíčky, povýšení, uznání a další formy ocenění, které mají motivovat a udržovat pracovníky ve firmě. Správně navržený a provedený systém odměňování může motivovat zaměstnance k lepšímu výkonu, zvyšovat jejich pracovní spokojenost a loajalitu vůči organizaci (Armstrong, 2015).

Odměňování zaměstnanců, i když je zásadním nástrojem pro motivaci a udržení pracovní síly, může mít i nedostatky. Jedním z potenciálních problémů je nespravedlivé rozdělování odměn, což může vést k pocitu frustrace a nespokojenosti mezi zaměstnanci. Pokud odměny nejsou transparentní nebo jsou rozdělovány nespravedlivě, může to vyvolat nepříznivou atmosféru v pracovním prostředí. Dalším aspektem může být zaměření pouze na finanční odměny, což může způsobit, že ostatní formy uznání a motivace ztratí na významu (McDonnell, 2011).

Odměňování lze rozdělit do dvou základních typů – transakční a relační. Transakční odměňování je obvykle forma založená na jasně definovaných transakcích, relační odměna se soustředí na dlouhodobé vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (Armstrong, 2015).

Na následujícím obrázku vidíme konkrétní rozdělení odměn podle daného typu i s názornými příklady.

Transakční (hmatatelné, hmotné)

Peněžní odměny	Zaměstnanecké benefity
Základní mzda/plat Zásluhová odměna Peněžní bonusy Akcie Podíly na zisku	Penze Dovolené Zdravotní péče Jiné funkční výhody Flexibilita
Vzdělávání a rozvoj	Pracovní prostředí
Učení se na pracovišti Vzdělávání a výcvik Řízení pracovního výkonu Rozvoj kariéry	Základní hodnoty organizace Styl a kvalita vedení Právo pracovníků se vyjádřit Uznání Úspěch Vytváření pracovních míst a rolí (odpovědnost autonomie, prostor pro využívání a rozvíjení dovedností) Kvalita pracovního života Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem

Relační/vztahové (nehmotné)

Obrázek 2: Model celkové odměny

Zdroj: Vlastní zpracování, podle Armstrong, 2015

1.5.1 Transakční odměna

Mzda má zásadní význam jako ekonomická odměna za poskytovanou práci zaměstnancem. Tvoří základní aspekt zaměstnaneckých vztahů a slouží jako motivátor pro zaměstnance k plnění svých pracovních povinností. Z pohledu zaměstnavatele je mzda nástrojem pro konkurenceschopnost na trhu práce a přitahování kvalifikovaných pracovníků (Armstrong, 2015).

Rozlišujeme několik mzdových forem:

- **Časová mzda** je jedním z typů odměňování zaměstnanců, kde je výše odměny stanovena na základě pracovního času. Odměna připadá zaměstnanci za každou odpracovanou hodinu, takže výše jejich výdělku je přímo úměrná délce času, který věnují pracovním povinnostem. V současném tržním prostředí je jednou z nejběžnějších forem (Koubek, 2015).
- **Úkolová mzda** je forma, kde je výše mzdy přímo spojena s dosažením konkrétních pracovních úkolů. Úkolová mzda poskytuje motivaci zaměstnancům k dosahování výkonnostních standardů a podporuje naplnění konkrétních pracovních očekávání. Tato struktura odměňování se nejčastěji používá ve výrobním prostředí (na základě počtu vyrobených jednotek). Jedná se o výkonově orientovanou formu odměňování, kdy zaměstnanec může přímo ovlivnit velikost své mzdy (Šikýř, 2016).
- **Podílová mzda** má systém, ve kterém se odměna odvíjí od množství prodaných produktů. Pokud je odměna závislá na počtu prodaných kusů, je považována za mzdu z přímé provize. Podílová mzda tak vytváří pro zaměstnance přímou spojitost mezi jeho prací a finančními výsledky organizace. Druhá forma zahrnuje zaměstnance, kteří kromě provize za prodej výrobků dostávají zaručenou základní mzdu. Tento typ odměňování může motivovat zaměstnance k efektivní práci a přispět k dosahování společných cílů (Koubek, 2015).
- **Kombinovaná mzda** kombinuje různé prvky odměňování pro zaměstnance. Tento model může zahrnovat kombinaci základního platu, bonusů, podílové mzdy nebo jiných forem odměňování. Cílem kombinované mzdy je poskytnout zaměstnancům různé motivátory a odměny, aby byli motivováni k dosahování vysoké pracovní výkonnosti a naplňovali stanovené cíle organizace (Šikýř, 2016).

1.5.2 Relační odměna

Relační odměňování se soustředí na vytváření a udržování dlouhodobých vztahů mezi zaměstnancem a organizací. Tato forma odměňování zdůrazňuje nejen finanční aspekty, ale také nefinanční aspekty, jako jsou uznání, rozvoj kariéry, pracovní flexibilita a další faktory, které posilují vazby mezi zaměstnancem a organizací. Relační odměňování klade důraz na celkovou pracovní zkušenost. Při analýze dopadu zásluhového odměňování v tuzemských výnosech bylo zjištěno, že finanční pobídky mají jen malý vliv na motivaci zaměstnanců, a to zejména proto, že zaměstnanci považují tento systém za nespravedlivý (Armstrong, 2015).

1.5.2.1 Individuální odměny

Individuální odměny představují formu odměňování zaměstnanců, která se zaměřuje na ocenění a odměnu jednotlivých pracovníků na základě jejich osobního výkonu, úspěchů nebo přínosu pro organizaci. Tyto odměny mohou být různého druhu a formy:

- **Učení se na pracovišti** je proces získávání nových dovedností, znalostí a kompetencí v pracovním prostředí. Tento způsob učení umožňuje jednotlivcům zlepšit své pracovní dovednosti a efektivně se přizpůsobit pracovním požadavkům. Proces učení dynamicky a adaptivně, zahrnuje interakci mezi novými informacemi a schopností vytvářet nové znalosti a dovednosti (Armstrong, 2015).
- **Vzdělávání a výcvik** jsou zásadní pro neustálý rozvoj pracovních dovedností a zlepšení pracovního výkonu. Program vzdělávání a výcviku umožňuje zaměstnancům udržovat krok s novými technologiemi a trendovými změnami, což podporuje inovaci a efektivní plnění pracovních úkolů a zvýšení odborné kvalifikace zaměstnanců (Armstrong, 2015).
- **Řízení procesů** představuje účinný nástroj pro poskytování nefinančních odměn zaměstnancům. Systematické hodnocení výkonu podporují profesní rozvoj zaměstnanců a také slouží jako prostředek k uznání jejich úspěchů a přínosu pro organizaci. Mohou posílit psychologickou smlouvu mezi vzájemnými očekáváními (Armstrong, 2015).

1.5.2.2 Kolektivní odměny

Mají významnou roli při formování organizační kultury, neboť podporují spolupráci a posilují soudržnost týmu. Silná organizační struktura, založená na transparentnosti a vzájemné komunikaci, přispívá k vytváření důvěry mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Tato důvěra vede k pozitivnímu pracovnímu prostředí, což zase přináší výhody oběma stranám (Armstrong, 2015).

Armstrong (2015) představil termín hlas zaměstnanců, který odkazuje na důležitost a způsoby, jakými zaměstnanci mohou vyjádřit své názory, postoje a zkušenosti v rámci firemního prostředí. Hlas zaměstnanců se také váže na koncept zapojení zaměstnanců a zdůrazňuje význam naslouchání a reagování na jejich perspektivy. Organizace by měly usilovat o zajištění rovnováhy mezi osobním a pracovním životem zaměstnanců tím, že se budou snažit poskytovat flexibilnější pracovní podmínky a přizpůsobovat práci zaměstnancům.

Nejúčinnější forma relační odměny, který má v pracovním prostředí silný dopad na motivaci a spokojenost zaměstnanců je uznání. Poskytování uznání představuje systematický způsob ocenění úspěchů, přínosů a tvrdé práce jednotlivců či týmů. Uznání nejen motivuje zaměstnance k dosahování výborných výsledků, ale také vytváří pozitivní firemní kulturu, kde se jednotlivci cítí ceněni a respektováni. Tvoří to příjemné pracovní prostředí, které podporuje angažovanost zaměstnanců a zvyšuje celkovou pracovní spokojenost. Oceňování práce jednotlivců a týmů prostřednictvím uznání také posiluje vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci (Armstrong, 2015).

1.6 Zaměstnanecké benefity

Samotné benefity představují důležitý prvek pracovního prostředí a současně jsou nástrojem, kterým organizace mohou poskytnout zaměstnancům hodnotu nad rámec základní odměny.

Zaměstnanecké benefity lze obecně pojmenovat jako odměny, které zaměstnanci obdrží od organizace jako uznání za to, že jsou jejími zaměstnanci. Tyto odměny nejsou spojeny s aktuálním výkonem zaměstnance, ale mohou být závislé na jeho pracovním výkonu, délce působení v organizaci nebo jeho postavení. S rostoucí konkurencí na pracovním trhu se mění strategie poskytování zaměstnaneckých benefitů. Firmy jsou nuceny rozšiřovat nabídku benefitů, aby oslovily kvalifikované zaměstnance. Personalizace

benefitů stále nabývá na důležitosti, umožňujíc zaměstnancům vybrat si benefity odpovídající jejich potřebám. Zaměstnanecké benefity byly identifikovány jako účinný prostředek k přitahování nových zaměstnanců a k udržení loajality těch stávajících (Beam a McFadden, 2000).

Při vytváření strategie zaměstnaneckých benefitů je hlavní pro organizaci pečlivě zvážit několik faktorů. Prvním krokem je provést důkladnou analýzu potřeb zaměstnanců, což lze efektivně realizovat průzkumem nebo otevřeným dialogem s týmem. Personalizace benefičních programů je rozhodující, protože různí zaměstnanci mohou mít odlišné potřeby. Flexibilita pracovních podmínek, včetně možnosti home office a pružného pracovního času, poskytuje zaměstnancům prostor pro lepší skloubení pracovního a osobního života (Beam a McFadden, 2000).

Při tvorbě strategie zaměstnaneckých benefitů je nezbytné zohlednit také finanční kapacity společnosti. Omezené finanční prostředky mohou ovlivnit rozsah a typ poskytovaných benefitů, a proto je nutné nalézt rovnováhu mezi konkurenceschopností nabídky a finanční udržitelností (Beam a McFadden, 2000).

1.6.1 Daňová výhodnost benefitů

Jiným hlediskem kategorizace je daňový dopad, kde zaměstnavatel může zaměstnanci poskytovat daňově maximálně výhodné, daňově výhodné, daňově neutrální nebo daňově nevýhodné benefity. Daňová výhodnost benefitů pro zaměstnance i zaměstnavatele může být významným faktorem při jejich poskytování (Bartůšková, 2021).

Daňově maximálně výhodné jsou takové benefity, které zaměstnavatel uplatní jako náklad a zaměstnanec je nemusí zahrnovat do svých příjmů. Mezi ně patří například:

- profesní rozvoj zaměstnanců v souvislosti s oborem činnosti zaměstnavatele
- přeškolení či příspěvek na důchodové pojištění až do výše 50 000 Kč za rok (Bartůšková, 2021).

Daňově výhodné jsou takové benefity, které zaměstnanec nemusí započítávat do svých zdanitelných příjmů a zaměstnavatel z nich má náklady, které mu sníží daňové zatížení. Mezi tyto benefity patří například:

- hodnota nealkoholických nápojů k dispozici na pracovišti

- půjčky bez úroků, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci do 300 000 Kč (Bartůšková, 2021).

Daňově neutrální jsou benefity, které zaměstnanec musí zdanit, ale zaměstnavatel je může započítat do nákladů. Mezi tyto benefity patří například:

- nadstandardní cestovní náhrady
- dovolená navíc oproti zákoníku práce, který stanovuje přesný počet dnů (Bartůšková, 2021).

Daňově nevýhodné benefity jsou poslední skupina. Jsou nejméně výhodné benefity z hlediska daní, protože podléhají zdanění u zaměstnanců a představují nedaňový náklad pro zaměstnavatele. K těmto benefitům lze přiřadit například:

- peněžní příspěvky na rekreaci
- kulturní akce neupravené vnitřním předpisem zaměstnavatele (Bartůšková, 2021).

Samotná daňová výhodnost může být kritériem pro výběr benefitů u zaměstnavatele i zaměstnance. Tato výhodnost se ovšem může každým rokem měnit kvůli neustále se měnící platné legislativě a stává se, že z daňově výhodného benefitu se stane daňově nevýhodný benefit a naopak.

2 ANALYTICKÁ ČÁST

Další kapitoly práce se věnují představení analyzované společnosti. Z důvodu uvedení citlivých údajů si analyzovaná společnost nepřeje být jmenována. Proto v rámci práce bude uveden název XYZ. Nejprve bude představena krátká historie této společnosti, nabídka služeb a strategické cíle společnosti. Následně bude představen provedený výzkum a shrnutí informací, týkající se současného systému odměňování a zaměstnaneckých benefitů.

2.1 Představení společnosti

Společnost XYZ byla založena v roce 2004 se sídlem v Praze. Hlavním předmětem podnikání je poskytování účetních služeb a daňového poradenství. Společnost poskytuje služby prostřednictvím vlastních zaměstnanců (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2024).

Vedení společnosti uvádí, že firmu lze považovat za technologickou. Samotná firma byla založena s cílem inovovat procesy. Pro vlastní potřeby si proto firma vytvořila vlastní program na vedení účetnictví a pomocné aplikace. Prvotní vize společnosti byla zaměřená se na místo, kde společnost vznikla, tedy na Prahu. V průběhu dalších let však společnost změnila prvotní strategii a začala otevírat pobočky ve všech větších městech po České republice, což způsobilo firmě s touto strategií úspěch.

V roce 2016 se proto rozhodla expandovat na nový trh do zahraničí. Za několik měsíců byla proto otevřena první pobočka mimo Českou republiku, a to na Slovensku v Bratislavě. Analyzovaná společnost dále rozšiřovala síť nových poboček. V současné době má firma 27 poboček rozprostřených po celé České republice a 9 dalších poboček na Slovensku. Tato expanze do různých regionů si klade za cíl posílit přítomnost firmy na trhu a získat širší zákaznickou základnu. Na obrazcích níže můžeme vidět, ve kterých městech se pobočky nachází (Interní zdroj společnosti, 2023).



Obrázek 3: Rozmístění poboček v České republice

Zdroj: Interní zdroj společnosti, 2023



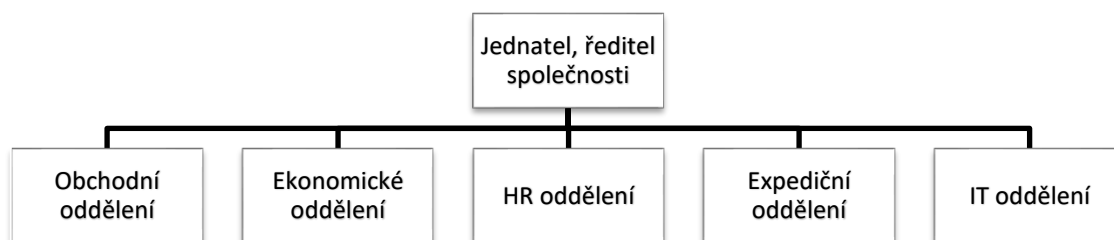
Obrázek 4: Rozmístění poboček na Slovensku

Zdroj: Interní zdroj společnosti, 2023

2.1.1 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti je jednoduchá, liniová a je rozdělena na několik oddělení. Do jednotlivých oddělení spadají zaměstnanci z celé pobočkové sítě podle pozice. Jednotlivá oddělení mezi sebou úzce spolupracují. Ze spolupráce vznikají interní

záznamy, které se zanáší do systému společnosti. Pro lepší přehlednost je organizační struktura společnosti graficky znázorněna níže.



Obrázek 5: Organizační struktura společnosti

Zdroj: Interní dokument společnosti, 2023

Charakteristika zaměstnaneckých rolí

Celkem společnost poskytuje práci 213 zaměstnancům. Každý zaměstnanec plní roli v jednom z oddělení a rozsah jeho kompetencí je široký. Každý zaměstnanec musí být zastupitelný.

Obchodní oddělení

V rámci obchodního oddělení pracují obchodní zástupci, kteří aktivně vyhledávají potenciální zákazníky a navazují s nimi kontakt. Snaží se každému klientovi nabídnout vhodné, přizpůsobené řešení na míru. Detailně jim prezentují nabízené služby a vysvětlují potenciálním klientům jakou hodnotu jim může firma přinést. Uzavírají obchodní dohody a hrají klíčovou roli v procesu nabízení firemních služeb (Interní zdroj společnosti, 2023).

Ekonomické oddělení

Je nejrozsáhlejší oddělení v celé firmě. Pracují zde zaměstnanci na pozici účetních a daňových poradců. Jejich náplní práce je vedení účetních agend pro klienty, zpracovávají účetní záznamy a dokumentaci.

Toto oddělení je rozdělené na čtyři segmenty, a to na start, active, byznys a premium. V prvním segmentu s názvem start jsou firmy a živnostníci, kteří nemají speciální požadavky a mají nízký počet faktur. Jako druhý je segment active, ve kterém jsou již větší firmy ale nemají žádné specializované požadavky. V segmentu byznys se nacházejí

firmy, které mají povinnost ověřovat účetní závěrku auditem a v posledním segmentu premium jsou zákazníci, kteří vyžadují individuální přístup. Účetní jsou řazeni podle zkušeností a mohou postupovat do vyšších segmentů (Interní zdroj společnosti, 2023).

HR oddělení

V tomto oddělení pracují pouze personalisté. Zabezpečují nábor a výběr nových zaměstnanců. Starají se o personální záležitosti, inzerují volná pracovní místa a provádí vstupní pohovory s uchazeči. Dále se starají o firemní kulturu, snaží se tvořit pozitivní pracovní prostředí a řeší konflikty mezi zaměstnanci (Interní zdroj společnosti, 2023).

Expediční oddělení

Do tohoto oddělení spadají zaměstnanci na pozicích specialistů klientského servisu a asistenti. Jsou odpovědní za poskytování potřebných informací při řešení různých problémů. Komunikují s klienty a odpovídají na dotazy týkající se služeb, výši fakturace a dalších aspektů spolupráce. Řeší také případné stížnosti klientů. Poskytují technickou podporu a pomáhají s nastavením webového rozhraní (Interní zdroj společnosti, 2023).

IT oddělení

Zastává roli při zajištění fungování informačního systému. V případě technické poruchy je k dispozici IT specialista, který daný problém se zaměstnancem řeší. Dále implementují nové technologie a změny do interních systémů. Zabezpečují zálohování veškerých dat a obstarávají kybernetickou bezpečnost (Interní zdroj společnosti, 2023).

2.2 Ekonomická situace

Analyzovaná společnost se řadí do kategorie malého podniku, kvůli ročnímu úhrnu čistého obrátu a celkové hodnotě aktiv.

Firma zabezpečuje účetnictví pro více než 3 500 klientů, kteří jsou složeni ze spolků, fyzických osob a právnických osob. Do budoucna plánuje společnost tento počet zvyšovat. Každý měsíc se ve společnosti zpracuje pro klienty zhruba 80 000 přijatých faktur a 135 000 vydaných faktur. Za celý rok je tedy celkem zpracováno více než 2,5 milionů faktur (Interní zdroj společnosti, 2023).

Obrat u společnosti je ve výši 180 milionů korun za jeden rok a každým rokem roste. Firmě se daří dosahovat pravidelného zisku a dál se rozrůstá. Podniká v sektoru služeb a příjem jí generují především zaměstnanci. S růstem firmy lze očekávat i navyšování

stavu počtu zaměstnanců. Jak bylo zmíněno v teoretické části, nezaměstnanost v České republice je nízká a sehnat dobré a kvalifikované zaměstnance není lehký úkol, proto je firma ochotna dál zvyšovat zdroje na systém odměňování a zaměstnaneckých benefitů, které jí můžou zmíněné zaměstnance nalákat a pomoci je udržet ve svých řadách (Interní zdroj společnosti, 2023).

Strategické cíle společnosti

Hlavním cílem společnosti je zvýšení tržního podílu a ziskovosti. Společnost klade velký důraz na kvalitu a rychlost poskytovaných služeb. Snaží se podávat koncept vedení účetnictví jednoduchou formou. Mezi dílčí cíle společnosti patří především stabilní rozšiřování klientely. Každý rok chce společnost do svého portfolia přivést 350 nových klientů, kterým bude poskytovat své služby, než dosáhne celkový počet 10 000 klientů. Další dílčí cíl je zvýšení obrátu na 300 milionů korun ročně (Interní zdroj společnosti, 2023).

Firma přináší inovace ve formě digitalizace. Na samotném počátku založení společnosti bylo cílem zpracovávat účetnictví v online prostředí. Pro přesun do online prostředí bylo cílem vedení účetnictví na počítači v elektronickém účetním systému. V současnosti se společnost zaměřuje na přesun všech účetních dokladů do online prostředí a tím zamezit papírovým fakturám. K tomuto cíli jí pomáhá vlastní IT oddělení, které vyvíjí nové softwarové programy. Momentálně pracuje na systému pro elektronickou fakturaci pro malé a střední firmy. Budování vlastní značky je jedním z dalších strategických cílů společnosti. Společnost se momentálně soustředí na různé sociální sítě jako je Facebook, Instagram nebo LinkedIn, kde se snaží vytvořit si image profesionální firmy s férovými cenami pro zákazníka. Tvoří obsah, kde se snaží zaujmout účetními radami, které zaujmou cílovou skupinu. Společnost vydala dokonce vlastní knihy, které se věnují daňové problematice. Tyto knihy jsou psány jednoduchou formou bez odborné terminologie, aby tomu rozuměl každý čtenář (Interní zdroj společnosti, 2023).

2.3 Systém odměňování a zaměstnaneckých benefitů

Systém odměňování je upraven v interním informačním systému, kde může každý zaměstnanec zjistit aktuální výši základní mzdy, variabilní složky i odměn pro běžné pracovní pozice.

Zaměstnanci ve všech odděleních mají základní složku mzdy. Samotná základní složka se liší podle vykonávané pozice. V ekonomickém oddělení je základní složka různá pro takzvané segmenty. Firma má 4 segmenty podle zkušeností a náročnosti. Základní mzda se dále zvyšuje podle odpracovaných měsíců. První zvýšení je po **devíti odpracovaných měsících** a druhé zvýšení je **po roce** od nástupu (Interní zdroj společnosti, 2023).

Další dílčí částí mzdy je **variabilní složka**. Ta je pro všechny zaměstnance stejná. Nabíhá po skončení zkušební doby a je ve výši 5 000 Kč měsíčně. Variabilní složka se může krátit v případě, že zaměstnanec nepracuje. Tyto situace nastávají, když má zaměstnanec placené nebo neplacené volno a v případě dnů pracovní neschopnosti. U vedoucích pozic se variabilní složka strhne celá v případě stížností od klientů. Zaměstnanci mohou za své pracovní výkony dostat i **finanční odměny**. Mezi tyto odměny patří odměna za komunikaci ve výši 1 500 Kč a odměna za včasné splnění úkolu ve stejné výši. Tyto odměny mohou být vypláceny každý kalendářní měsíc (Interní zdroj společnosti, 2023).

Příspěvek na stravování

Firma poskytuje zaměstnancům příspěvek na stravování ve formě stránkového paušálu. Za každý odpracovaný den dostane zaměstnanec 116,20 Kč (Interní zdroj společnosti, 2023).

Občerstvení na pracovišti

Zaměstnavatel poskytuje zdarma občerstvení na pracovišti. Mají k dispozici nealkoholické nápoje, konkrétně kávu, čaj, smetanu do kávy a pitnou vodu. Zaměstnanci mají možnost na pracovišti využívat kávovar a rychlovarnou konvici, takže si nápoje můžou připravit kdykoliv během pracovní doby. Kávovar a konvice na vaření vody představuje pro firmu daňově uznatelný náklad, oproti tomu samotná káva a čaje jsou daňově neuznatelné. Zaměstnanci tyto nápoje mají osvobozené od daně z příjmů, takže hodnotu nápojů nijak nedaní (Interní zdroj společnosti, 2023).

Dovolená nad rámec minimální výše stanovené zákonem

Jako další benefit mají zaměstnanci dovolenou navíc. Podle zákona má každý zaměstnanec ve firmě ze soukromé sféry nárok na 20 dnů dovolené za rok. Toto množství můžou zaměstnavatele zvýšit podle potřeby. Analyzovaná společnost nabízí dovolenou navíc za odpracované roky (Interní zdroj společnosti, 2023).

Jaké množství dovolené navíc mají zaměstnanci za odpracované roky můžeme vidět v tabulce níže:

Tabulka 1: Počet dnů dovolené navíc za odpracovaný čas

Odpracovaná doba	Počet dnů dovolené navíc
2 roky	1 den
3 roky	2 dny
4 roky	3 dny
5 let	4 dny
6 let	5 dnů

Zdroj: Vlastní zpracování, podle interního zdroje společnosti, 2023

Klouzavá pracovní doba

Z teoretické části vyplývá, že pro zaměstnance je důležité v dnešní době mít možnost flexibilní pracovní doby. Zaměstnanci v analyzované společnosti tuto možnost bohužel nemají, ale mají možnost tzv. klouzavé pracovní doby. To znamená, že zaměstnanci nemusí chodit do práce na přesně stanovou dobu, ale můžou si začátek a konec pracovní doby posunout v časovém intervalu. Tento interval je v čase mezi osmou a devátou hodinou ránní. Vždy je však nutné v daný den odpracovat 8 hodin + využití třicetiminutové pauzy na oběd. To znamená, že když zaměstnanec přijde do práce v 8:00, může v práci končit v 16:30 (Interní zdroj společnosti, 2023).

Použití firemních automobilů pro soukromé účely

Zaměstnanci mají možnost bezplatně využít firemní automobil i pro soukromé účely. Tento benefit je pro zaměstnance daňově nevýhodný. Všechna vozidla ve společnosti nepatří do skupiny nízkoemisních nebo bezemisních, proto zaměstnanci vstupuje 1 % z ceny vozidla za každý kalendářní měsíc poskytnutí vozidla do základu daně, ze které musí zaměstnanec hradit zálohu na daň a odvody pro sociální a zdravotní pojištění. (Interní zdroj společnosti, 2023; Zákon č. 586/1992 Sb.).

Příspěvek na rekreaci

Pro věrné zaměstnance firma nabízí i příspěvek na dovolenou. Tento příspěvek se zvyšuje v závislosti od odpracovaných let ve společnosti. Z daňového hlediska jde o benefit, který pro zaměstnance představuje daňově neuznatelný náklad a pro zaměstnance osvobozený

příjem, ale jen v případě, že zaměstnanec nedostane příspěvek v peněžní formě. Tento příspěvek firma poskytuje každý rok a když jej zaměstnanec nevyužije, převádí se poloviční výše nevyčerpané částky do dalšího roku. Pro přehled přispívaných částek je vytvořena tabulka níže (Interní zdroj společnosti, 2023; Zákon č. 586/1992 Sb.).

Tabulka 2: Přehled výše příspěvku na rekreaci za odpracované roky

Počet odpracovaných let	Finanční příspěvek
3 roky	5 000 Kč
4 roky	7 500 Kč
5 let	10 000 Kč
6 let	12 500 Kč
7 let	15 000 Kč
8 let	15 000 Kč
9 a více let	20 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, podle interního zdroje společnosti, 2023

2.4 Výzkum ve společnosti

Hlavním cílem tohoto výzkumu je předložit doporučení ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování a benefitů. Pro implementaci jakýchkoli změn v oblasti motivace a odměňování je zásadní získat názory a postoje zaměstnanců k současnému systému a identifikovat faktory motivace.

2.4.1 Dotazníkové šetření

Pro účely tohoto výzkumu byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Použit byl deduktivní kvantitativní přístup, který umožňuje oslovit široký okruh respondentů. K získání potřebných informací byla zvolena metoda standardizovaného dotazování.

Dotazník obsahuje celkem 22 otázek. Většina otázek nabízí 5 možných odpovědí, využívá se tedy pětibodová škála, která umožňuje i neutrální stanovisko respondentů. U většiny otázek byla možná jen jedna odpověď. Využití dotazníkového šetření zajišťovalo anonymitu, což bylo pro respondenty důležité, zejména vzhledem k citlivosti tématu, kterým bylo odměňování.

Všechna data z dotazníkového šetření byla analyzována v aplikaci Microsoft Office Excel a prezentována pomocí tabulek a grafů. Tento obsah byl přenesen do programu Microsoft Office Word a okomentován.

Samotné dotazníkové šetření je rozděleno do 4 zkoumaných oblastí s cílem získat ucelený pohled na pracovní prostředí a podmínky.

Do první oblasti patří zaměření na základní údaje o respondentech jako je jejich pohlaví, věk a délka pracovního poměru. Tyto informace mohou pomoci identifikovat různé preference mezi zaměstnanci z různých oddělení.

Druhá oblast se věnuje především pracovní spokojenosti a well-beingu. Otázky blíže zjišťují, jak se zaměstnanci cítí v pracovním prostředí.

Třetí oblast zkoumá spokojenost s odměňováním zaměstnanců. Otázky zkoumají, jak zaměstnanci vnímají současný systém odměňování, zda jej považují za spravedlivý a motivující.

Poslední, čtvrtá oblast se věnuje nabízeným benefitům. Zjišťuje, jaké zavedené benefity jsou oblíbené a jaké benefity mohou být atraktivní pro zavedení. Snaží se nalézt mezery a prostor ke zlepšení.

Tato struktura je zvolena tak, aby umožnila analýzu pracovního prostředí a podmínek ve vybrané účetní firmě a poskytuje poznatky pro zavedení vhodných opatření ke zlepšení pracovního života a spokojenosti zaměstnanců. Výsledky tohoto šetření budou zohledněny při tvorbě částečně strukturovaných rozhovorů, které budou zkoumat bližší příčiny nedostatků v zavedeném systému.

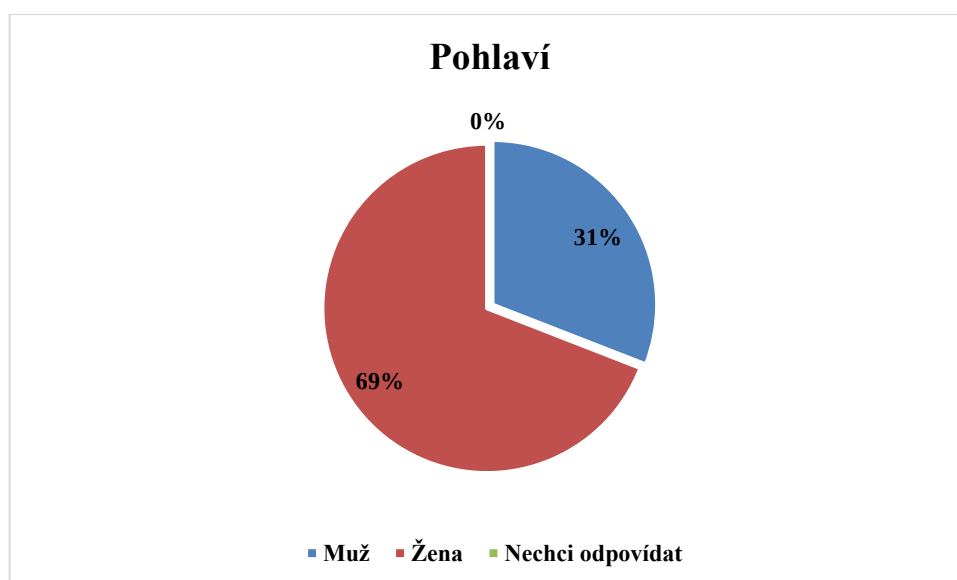
2.4.2 Základní údaje

Otázka číslo 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Tabulka 3: Rozdělení respondentů podle pohlaví

Nabízené možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost
Muž	34	31 %
Žena	76	69 %
Nechci odpovídat	0	0 %
Celkem	110	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření



Graf 1: Rozdělení respondentů podle pohlaví

Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření

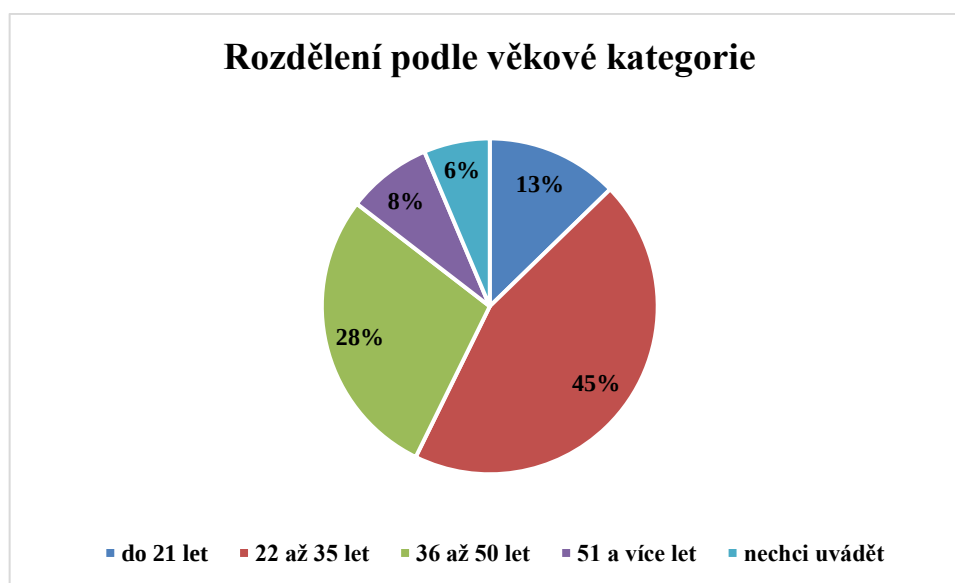
Na základě odpovědí na první otázku lze vidět, že většina respondentů jsou ženy, které tvoří 69 %, muži tvoří pouze 31 %. Z tohoto poznatku lze dedukovat, že z hlediska pohlaví jde o nerovnoměrné zastoupení.

Otázka číslo 2: Jaký je Váš věk?

Tabulka 4: Věkové rozložení respondentů

Nabízené možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost
do 21 let	14	13 %
22 až 35 let	49	45 %
36 až 50 let	31	28 %
51 a více let	9	8 %
nechci uvádět	7	6 %
Celkem	110	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření



Graf 2: Věkové rozložení respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření

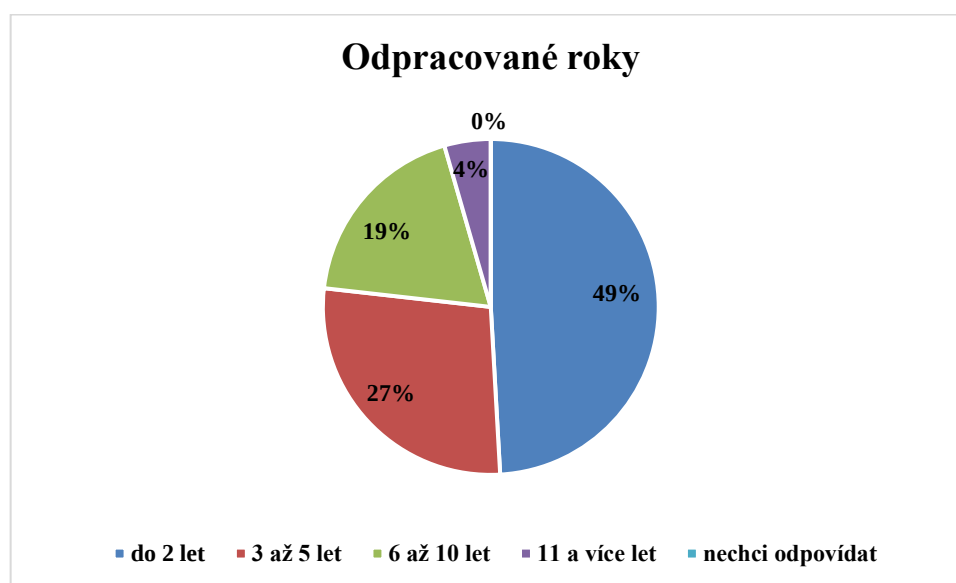
Druhá otázka se zabývala věkovou kategorií respondentů. Z odpovědí lze pozorovat, že nejvíce zaměstnanců se nachází ve věkové kategorii 22 až 35 let v počtu 45 % všech dotazovaných. Tato skutečnost značí, že ve firmě převažuje mladší generace. Druhou nejpočetnější skupinou je kategorie od 36 až 50 let v procentním zastoupení 28 %. Menší část respondentů patří do kategorií do 21 let s 13 % a 51 let a více s 8 %. Zbytek respondentů nechtělo uvést svůj věk.

Otázka číslo 3: Jak dlouho pracujete pro organizaci?

Tabulka 5: Rozdělení respondentů podle délky pracovního poměru

Nabízené možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost
do 2 let	55	49 %
3 až 5 let	31	27 %
6 až 10 let	21	19 %
11 a více let	5	4 %
nechci odpovídat	0	0 %
Celkem	110	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření



Graf 3: Rozdělení respondentů podle délky pracovního poměru

Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření

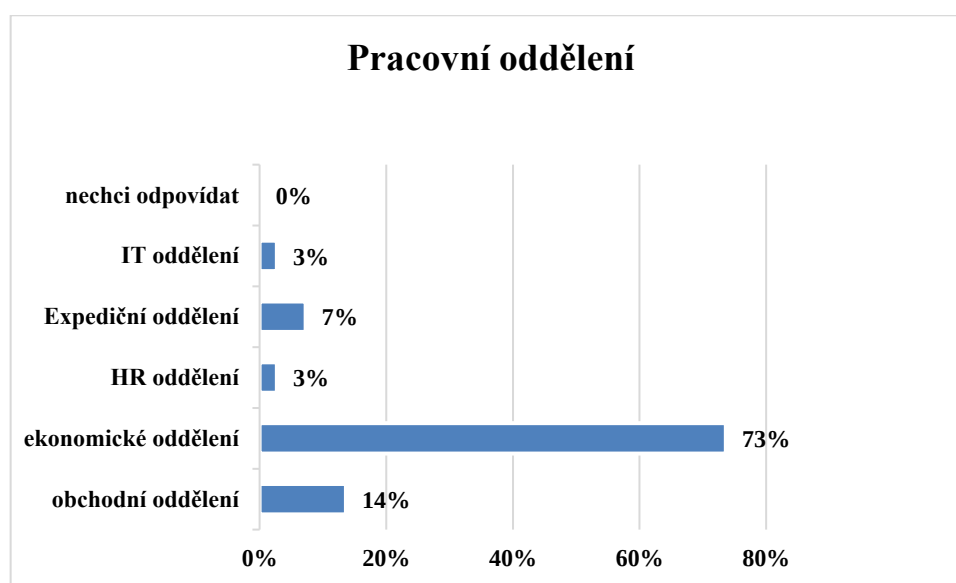
Třetí otázka se týkala délky pracovního poměru. Z odpovědí na třetí otázku je patrné, že většina respondentů, a to 49 %, pracuje v organizaci do 2 let. Další významné skupiny tvoří respondenti s pracovním poměrem v délce od 3 do 5 let (27 %) a od 6 do 10 let (19 %). Pouze malý počet respondentů (4 %) pracuje v organizaci déle než 11 let. Tyto odpovědi naznačují určitou fluktuaci zaměstnanců a nárůst počtu nových zaměstnanců.

Otázka číslo 4: Do jakého pracovního oddělení jste zařazen/a?

Tabulka 6: Zařazení pracovního oddělení

Nabízené možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost
obchodní oddělení	15	14 %
ekonomické oddělení	81	73 %
HR oddělení	3	3 %
expediční oddělení	8	7 %
IT oddělení	3	3 %
nechci odpovídat	0	0 %
Celkem	110	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření



Graf 4: Pracovní oddělení

Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření

Odpovědi na čtvrtou otázku, týkající se pracovního oddělení respondentů, ukazují, že většina zaměstnanců (73 %) pracuje v ekonomickém oddělení. Tento výsledek je předvídatelný, jelikož se jedná o účetní firmu. Další významnou část tvoří obchodní oddělení (14 %), což může naznačovat důležitost obchodních aktivit v rámci firmy. Menší podíl respondentů patří do expedičního oddělení (7 %) a IT oddělení (3 %).

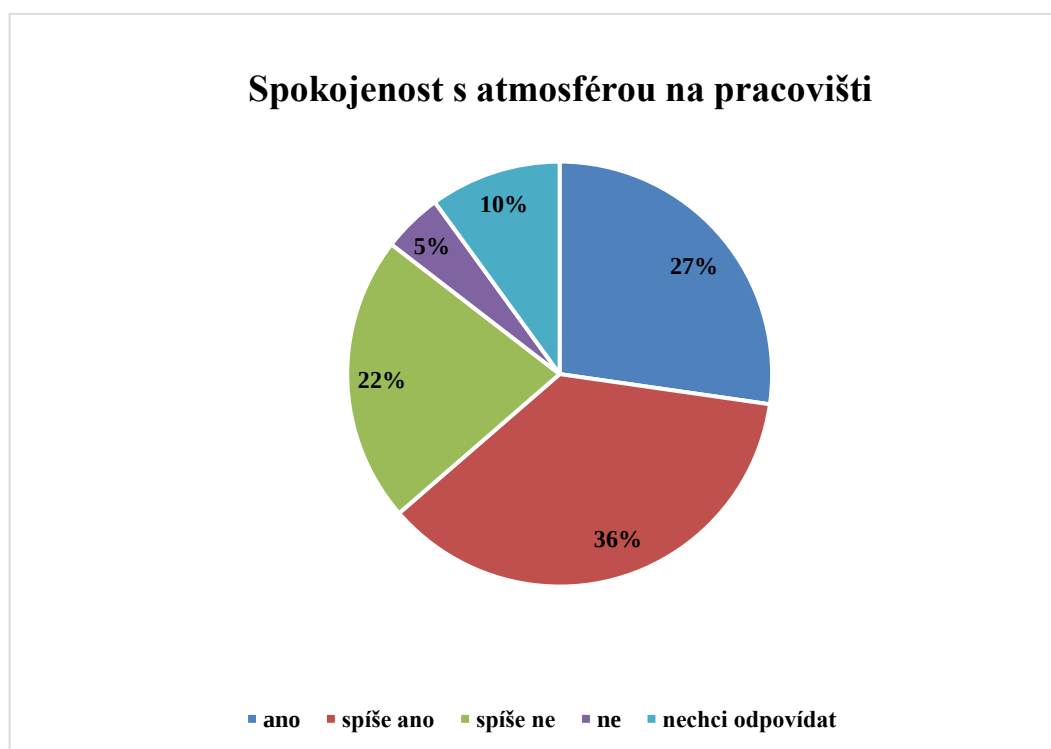
2.4.3 Spokojenost

Otázka číslo 5: Jste spokojen/a s atmosférou na pracovišti?

Tabulka 7: Spokojenost s atmosférou na pracovišti

Nabízené možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	30	27 %
spíše ano	40	36 %
spíše ne	24	22 %
ne	5	5 %
nechci odpovídat	11	10 %
Celkem	110	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření



Graf 5: Spokojenost s atmosférou na pracovišti

Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření

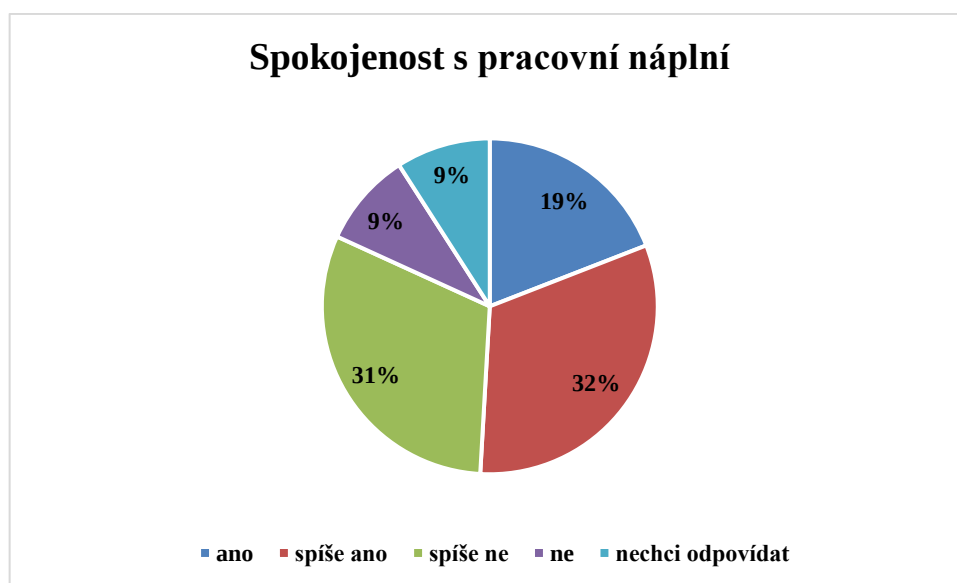
Na otázku týkající se spokojenosti s atmosférou na pracovišti odpovědělo dohromady 63 % respondentů kladně. Naopak 22 % respondentů odpovědělo, že jsou spíše nespokojeni a 5 % respondentů uvedlo, že nejsou spokojeni, v součtu tedy pouze 27 % zaměstnanců není spokojených s atmosférou na pracovišti. Zbýlých 10 % respondentů nechtělo odpovědět.

Otázka číslo 6: Jste spokojen/a se svou současnou pracovní náplní?

Tabulka 8: Spokojenost s pracovní náplní

Nabízené možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	21	19 %
spíše ano	35	32 %
spíše ne	34	31 %
ne	10	9 %
nechci odpovídat	10	9 %
Celkem	110	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření



Graf 6: Spokojenost s pracovní náplní

Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření

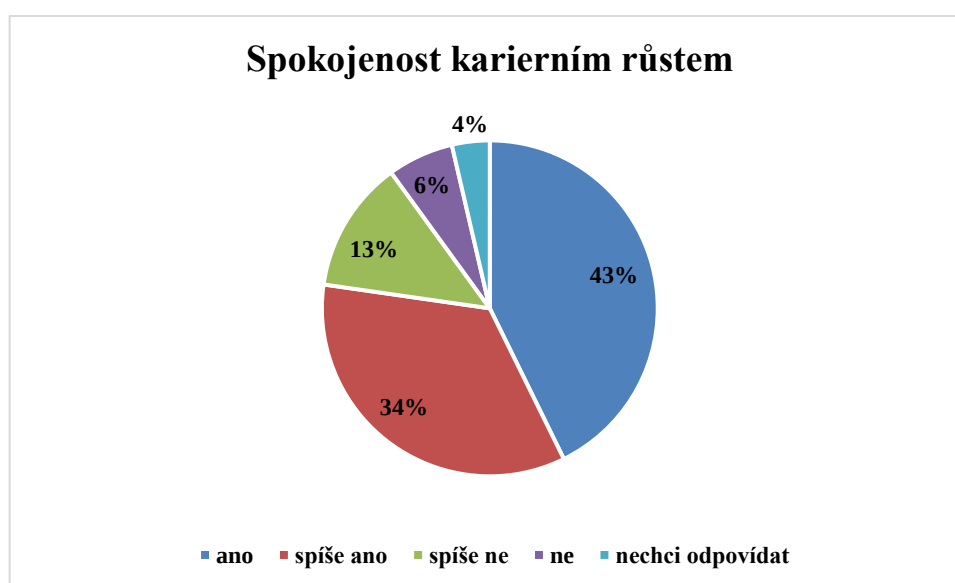
Pátá otázka se zabývá spokojeností s pracovní náplní. Odpovědi ukazují, že situace není zcela jednoznačná. Pouze 19 % respondentů vyjádřilo spokojenost, dále 32 % respondentů je spokojeno, ale má nějaké výhrady. Dalších 31 % respondentů uvedlo, že jsou spíše nespokojeni a 9 % je plně nespokojeno. Posledních 9 % se k této otázce nechtělo vyjádřit.

Otázka číslo 7: Jste spokojen/a s možností karierního růstu?

Tabulka 9: Spokojenost s karierním růstem

Nabízené možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	47	43 %
spíše ano	38	34 %
spíše ne	14	13 %
ne	7	6 %
nechci odpovídat	4	4 %
Celkem	110	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření



Graf 7: Spokojenost s karierním růstem

Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření

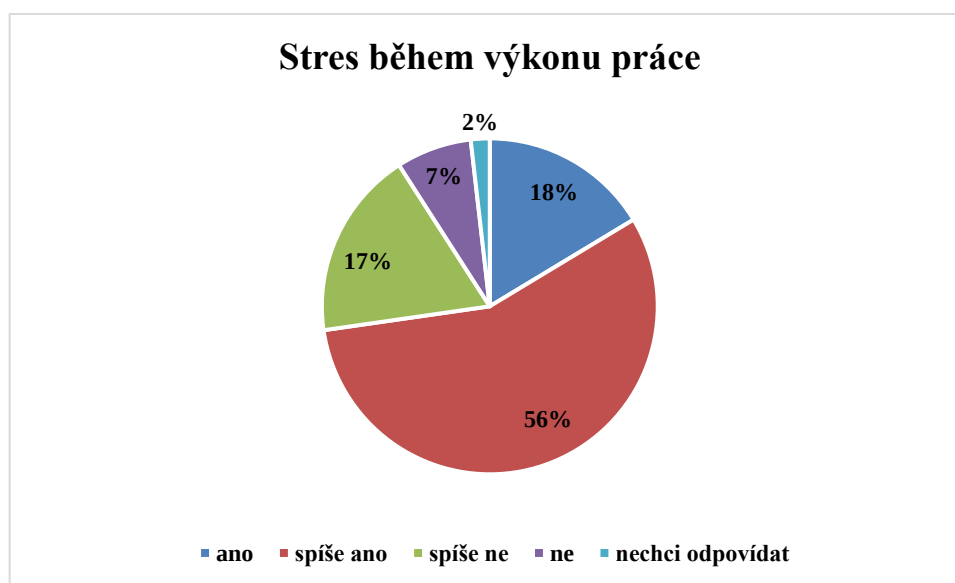
Další otázka se týká karierního růstu. Až 43 % respondentů vyjádřilo spokojenost a dalších 34 % odpovědělo, že jsou spíše spokojeni. Celkem tedy převažují kladné odpovědi. Menší podíl respondentů (13 %) uvedl, že jsou spíše nespokojeni a 6 % respondentů odpovědělo, že nejsou spokojeni. Poslední 4 % respondentů nechtěla na otázku odpovědět. Tyto výsledky ukazují, že zaměstnanci mají možnost kariérně postupovat a jsou s touto informací obeznámeni. V samotném představení společnosti jsou tyto možnosti popsány detailněji.

Otázka číslo 8: Zažíváte někdy během vykonávání práce stres?

Tabulka 10: Stres během výkonu práce

Nabízené možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	18	17 %
spíše ano	62	56 %
spíše ne	20	18 %
ne	8	7 %
nechci odpovídat	2	2 %
Celkem	110	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření



Graf 8: Stres během výkonu práce

Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření

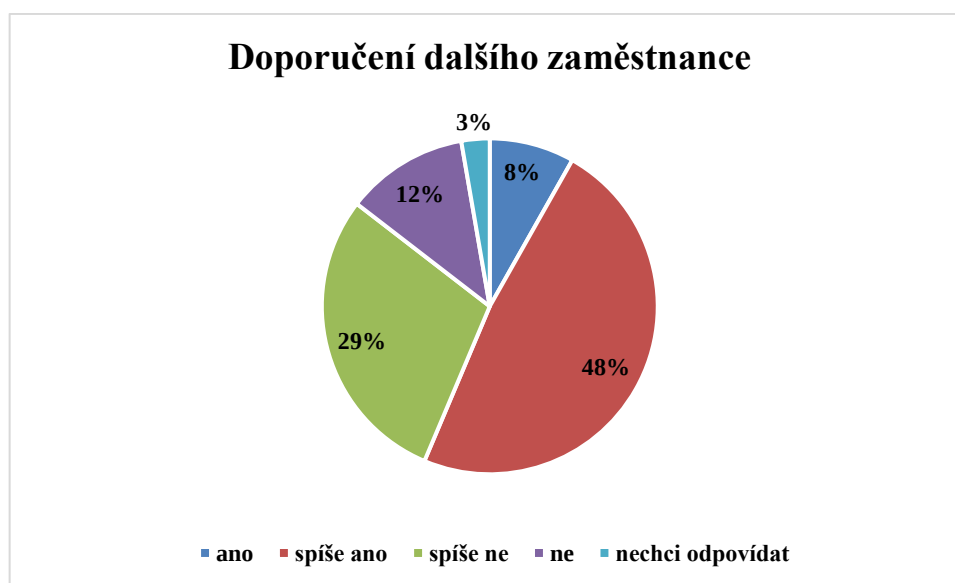
Otázka číslo 8 zjišťuje, zda respondenti zažívají v průběhu práce stres. 56 % respondentů uvedlo, že spíše ano. Dalších 17 % odpovědělo ano. Tyto data označují, že výrazná část respondentů je stresu vystavena. Pouze 18 % respondentů odpovědělo, že stres spíše nezažívají a 7 % nezažilo stres vůbec. Dvě procenta respondentů nechtělo odpovídat. Z dat vyplývá, že stres je běžným jevem v pracovním prostředí organizace.

Otázka číslo 9: Doporučil/a byste svým přátelům práci u společnosti?

Tabulka 11: Doporučení dalšího zaměstnance

Nabízené možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	9	8 %
spíše ano	53	48 %
spíše ne	32	29 %
ne	13	12 %
nechci odpovídat	3	3 %
Celkem	110	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření



Graf 9: Doporučení dalšího zaměstnance

Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření

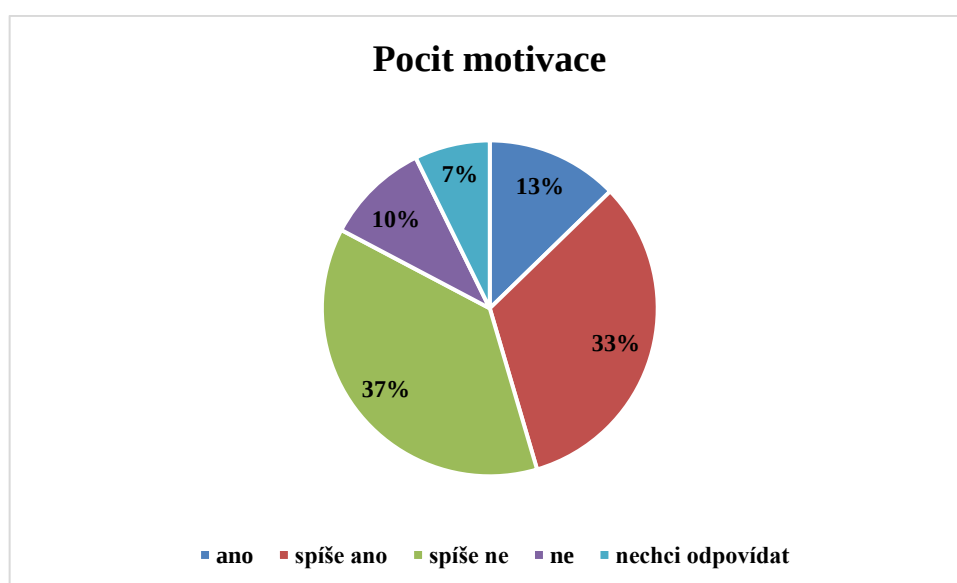
Devátá otázka byla zaměřena na zjištění, zda by zaměstnanci doporučili známému práci v dané společnosti. Z odpovědí vyplývá, že 8 % respondentů by doporučilo práci svým přátelům určitě, 48 % by práci pravděpodobně doporučilo, 29 % respondentů by práci spíše nedoporučilo a 12 % by určitě nedoporučilo. Zbylé 3 % se vyhnulo odpovědi.

Otázka číslo 10: Cítíte se dostatečně motivován/a?

Tabulka 12: Motivace pomoci pochvaly nebo uznání

Nabízené možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	14	13 %
spíše ano	36	33 %
spíše ne	41	37 %
ne	11	10 %
nechci odpovídat	8	7 %
Celkem	110	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření



Graf 10: Pocit motivace

Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření

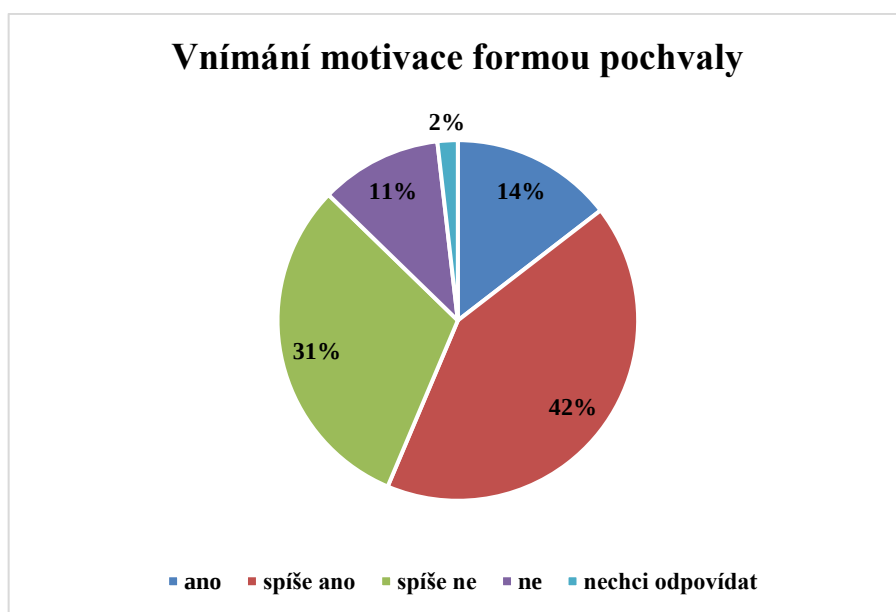
Otázka číslo deset se zabývá pocitem motivace. Z odpovědí vyplývá, že 37 % respondentů odpovědělo, že se spíše necítí dostatečně motivováni a dalších 10 % se necítí vůbec motivováni. Celkově kladně odpovědělo 46 % respondentů a 7 % respondentů se vyhnulo přímé odpovědi. Kladné i záporné odpovědi jsou velice vyrovnané.

Otázka číslo 11: Motivuje Vás uznání formou pochvaly?

Tabulka 13: Uznání formou pochvaly

Nabízené možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	16	14 %
spíše ano	46	42 %
spíše ne	34	31 %
ne	12	11 %
nechci odpovídat	2	2 %
Celkem	110	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření



Graf 11: Uznání formou pochvaly

Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření

Odpovědi na otázku týkající se toho, zda zaměstnance motivuje uznání formou pochvaly, naznačují, že většina respondentů (56 %) má k této formě motivace spíše nebo přímo pozitivní postoj. Naopak 31 % respondentů odpovědělo, že uznání formou pochvaly spíše neznamená pro ně zdroj motivace a 11 % respondentů odpovědělo, že je tato forma motivace vůbec neovlivňuje. Dvě procenta respondentů nechtělo odpovídat.

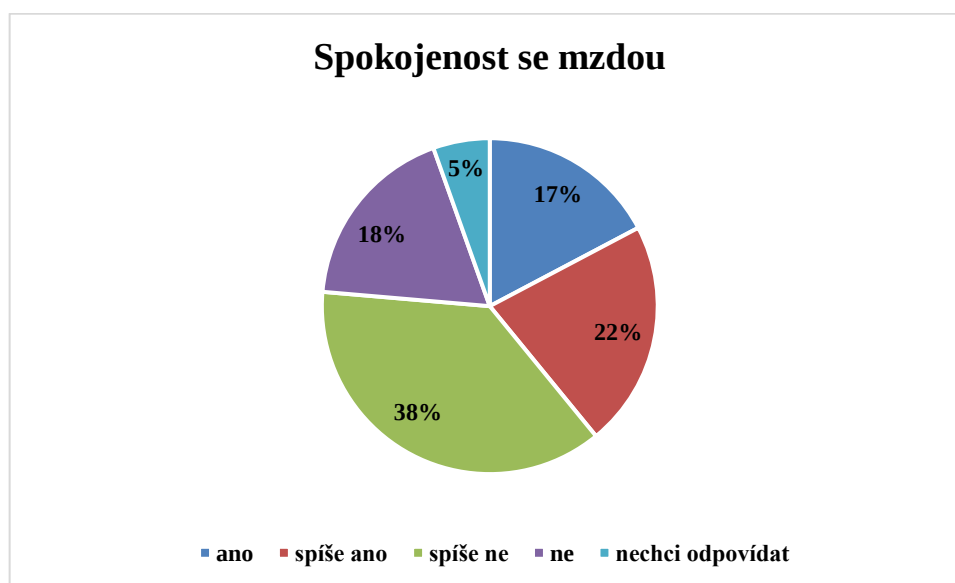
2.4.4 Odměňování

Otázka číslo 12: Jste spokojen/a s aktuální výší své mzdy?

Tabulka 14: Spokojenost s aktuální mzdou

Nabízené možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	19	17 %
spíše ano	24	22 %
spíše ne	41	38 %
ne	20	18 %
nechci odpovídat	6	5 %
Celkem	110	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření



Graf 12: Spokojenost se mzdou

Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření

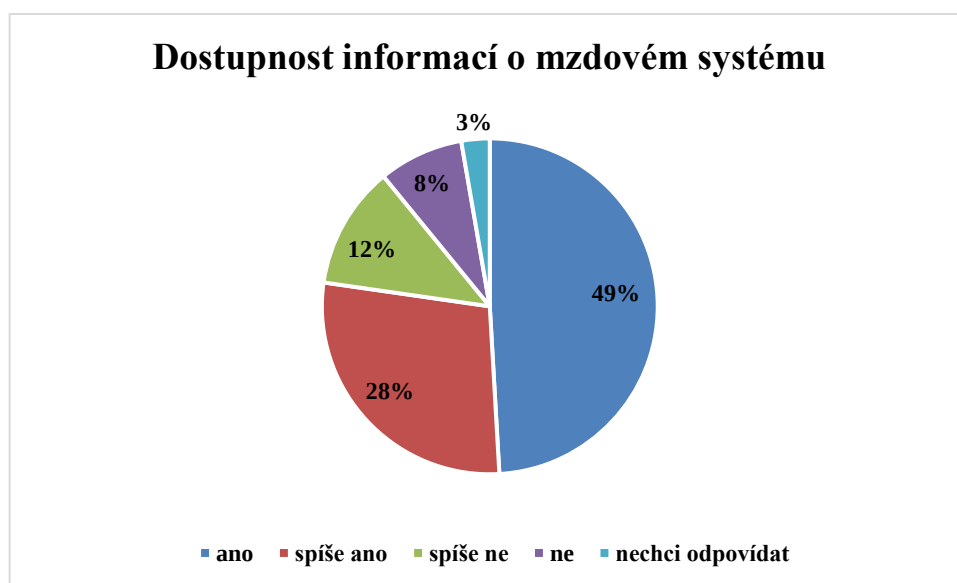
Další otázka zjišťovala spokojenost zaměstnanců s výší mzdy. Z odpovědí vyplývá, že 38 % respondentů je spíše nespokojeno se současnou výší své mzdy a 18 % není spokojených vůbec. Pouze 17 % je spokojených a 22 % je spíše spokojeno. Zbylých 5 % nechtělo odpovědět.

Otázka číslo 13: Máte možnost informovat se o mzdovém systému?

Tabulka 15: Možnost informovat se o mzdovém systému

Nabízené možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	54	49 %
spíše ano	31	28 %
spíše ne	13	12 %
ne	9	8 %
nechci odpovídat	3	3 %
Celkem	110	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření



Graf 13: Dostupnost informací o mzdovém systému

Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření

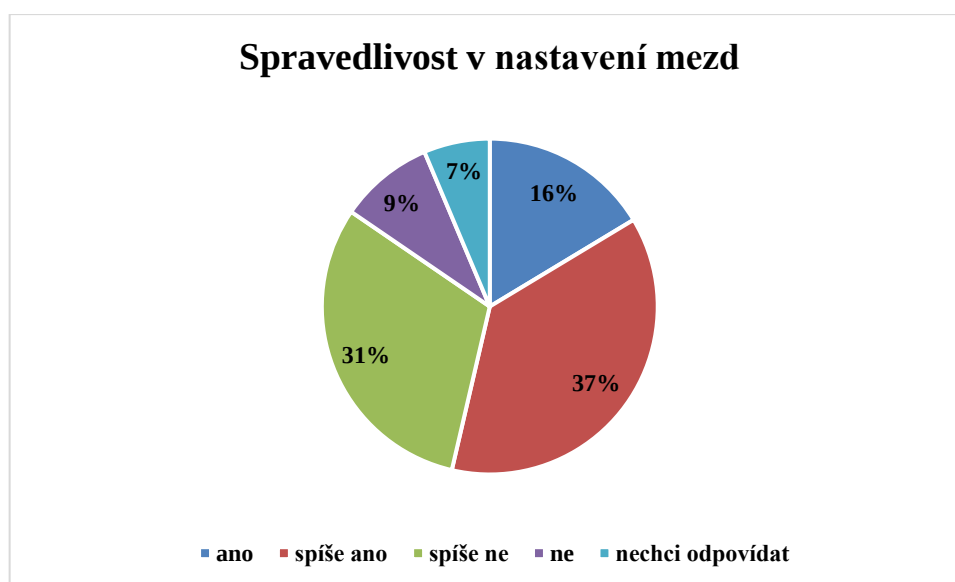
Otázka číslo třináct zkoumá dostupnost informací ohledně mzdového systému. Z odpovědí vyplývá, že 77 % respondentů má přístup k informacím ohledně mzdového systému. Pouze 20 % respondentů uvedlo, že nemají možnost informovat se o mzdovém systému. Zbýlé 3 % nechtějí na otázku odpovídat.

Otázka číslo 14: Je podle Vás výše mezd nastavena spravedlivě pro všechny zaměstnance?

Tabulka 16: Spravedlivost v nastavení mezd

Nabízené možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	18	16 %
spíše ano	41	37 %
spíše ne	34	31 %
ne	10	9 %
nechci odpovídat	7	7 %
Celkem	110	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření



Graf 14: Spravedlivost v nastavení mezd

Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření

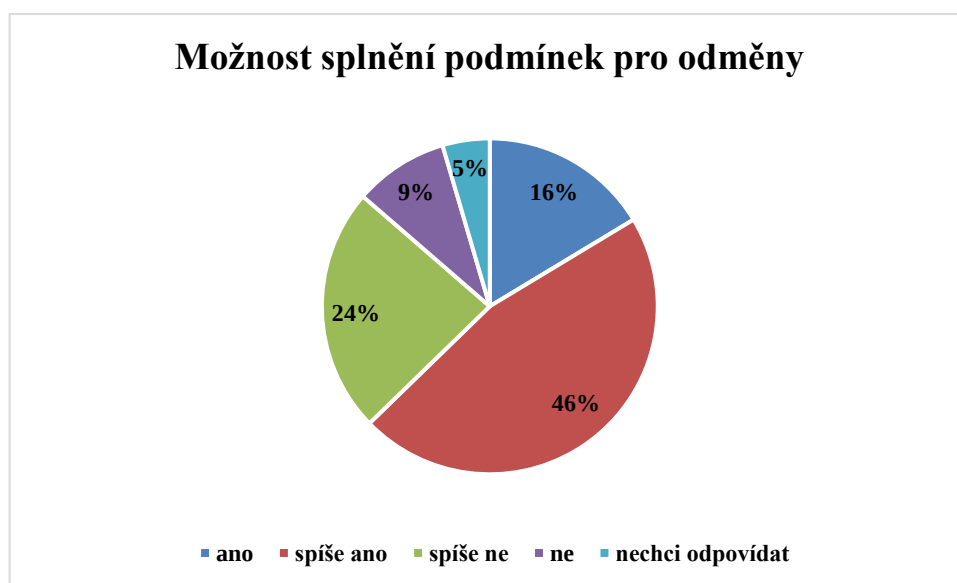
Další otázka zjišťovala, zda zaměstnanci vnímají aktuální výši mezd spravedlivě. Z dat vyplývá, že 53 % zaměstnanců vnímá aktuální výši mezd jako spravedlivou pro všechny zaměstnance a 40 % zaměstnanců vnímá toto nastavení za nespravedlivé. Zbylých 7 % respondentů zvolilo vyhýbavou odpověď. Nadpoloviční většina respondentů vnímá mzdový systém za spravedlivý.

Otázka číslo 15: Jsou podmínky pro získání finančních odměn splnitelné?

Tabulka 17:Možnost splnění podmínek pro odměny

Nabízené možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	18	16 %
spíše ano	51	46 %
spíše ne	26	24 %
ne	10	9 %
nechci odpovídat	5	5 %
Celkem	110	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření



Graf 15: Možnost splnění podmínek pro odměny
Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření

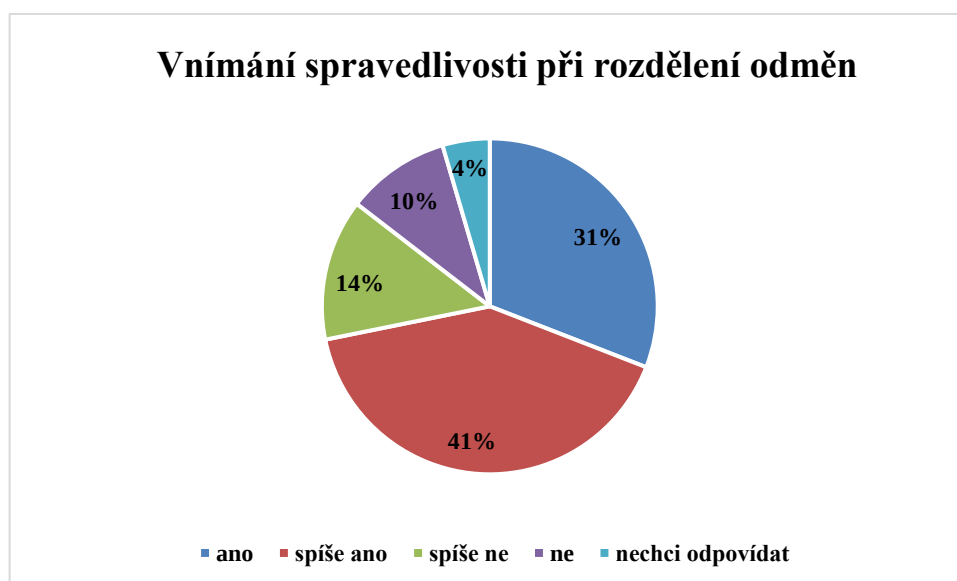
Otázka číslo patnáct zkoumá splnitelnost podmínek pro získání finančních odměn. Z odpovědí vyplývá, že 62 % respondentů považuje podmínky za splnitelné a 33 % jako nesplnitelné. Zbýlých 5 % respondentů zvolilo neutrální odpověď.

Otázka číslo 16: Rozděluje odměny Váš nadřízený spravedlivě?

Tabulka 18: Vnímání spravedlivosti při rozdělení odměn

Nabízené možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	34	31 %
spíše ano	45	41 %
spíše ne	15	14 %
ne	11	10 %
nechci odpovídat	5	4 %
Celkem	110	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření



Graf 16: Vnímání spravedlivosti při rozdělení odměn

Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření

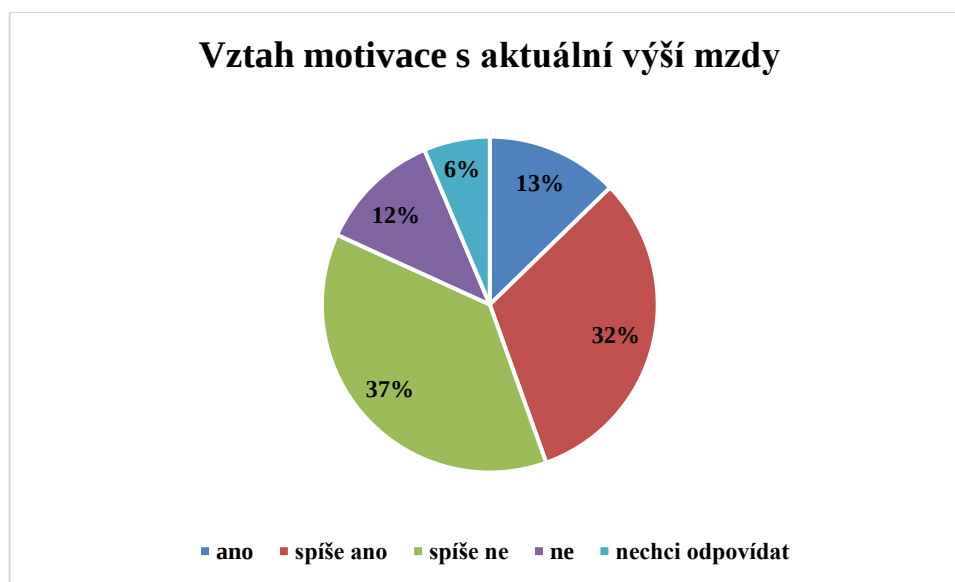
Otázka číslo šestnáct zjišťuje vnímání spravedlivosti při rozdělení odměn. Z odpovědí vyplývá, že 72 % respondentů vnímá toto rozdělení za spravedlivé. Dalších 14 % respondentů vnímá rozdělení spíše nespravedlivě a 10 % respondentů vnímá rozdělení odměn jako nespravedlivé. Zbýlých 4 % respondentů zvolilo možnost nechci odpovídat.

Otázka číslo 17: Motivuje Vás aktuální výše mzdy k podávání dobrého pracovního výkonu?

Tabulka 19: Vztah motivace s aktuální výší mzdy

Nabízené možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	14	13 %
spíše ano	35	32 %
spíše ne	41	37 %
ne	13	12 %
nechci odpovídat	7	6 %
Celkem	110	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření



Graf 17: Vztah motivace s aktuální výší mzdy

Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření

Odpovědi na otázku týkající se toho, zda je aktuální výše mzdy motivační k podávání dobrého pracovního výkonu, naznačují, že 49 % respondentů má spíše negativní nebo přímo negativní postoj. Dalších 45 % respondentů uvedlo pozitivní nebo spíše pozitivní postoj. 6 % se vyhnulo přímé odpovědi.

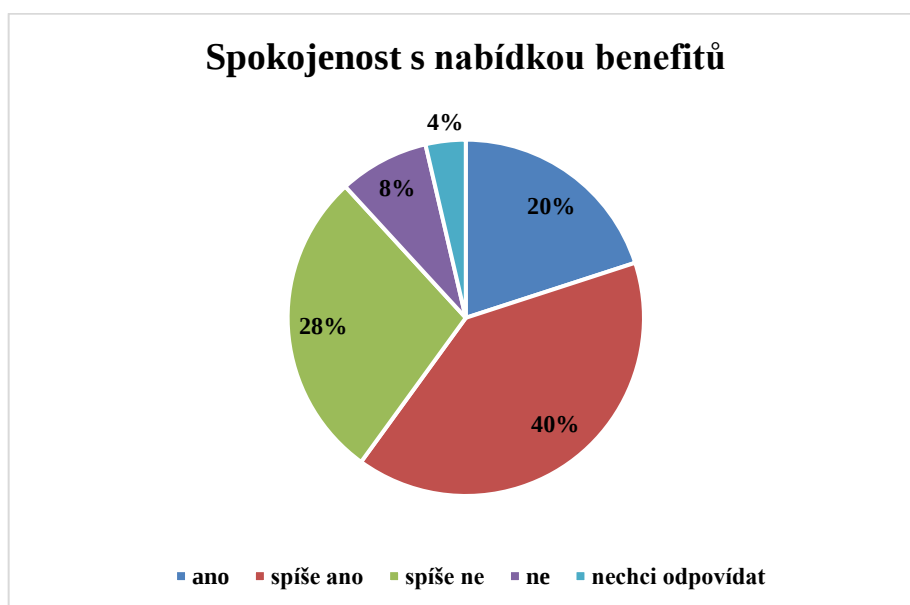
2.4.5 Benefits

Otázka číslo 18: Jste spokojen/a s aktuální nabídkou zaměstnaneckých benefitů?

Tabulka 20: Spokojenost s aktuální nabídkou benefitů

Nabízené možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	22	20 %
spíše ano	44	40 %
spíše ne	31	28 %
ne	9	8 %
nechci odpovídat	4	4 %
Celkem	110	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření



Graf 18: Spokojenost s nabídkou benefitů

Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření

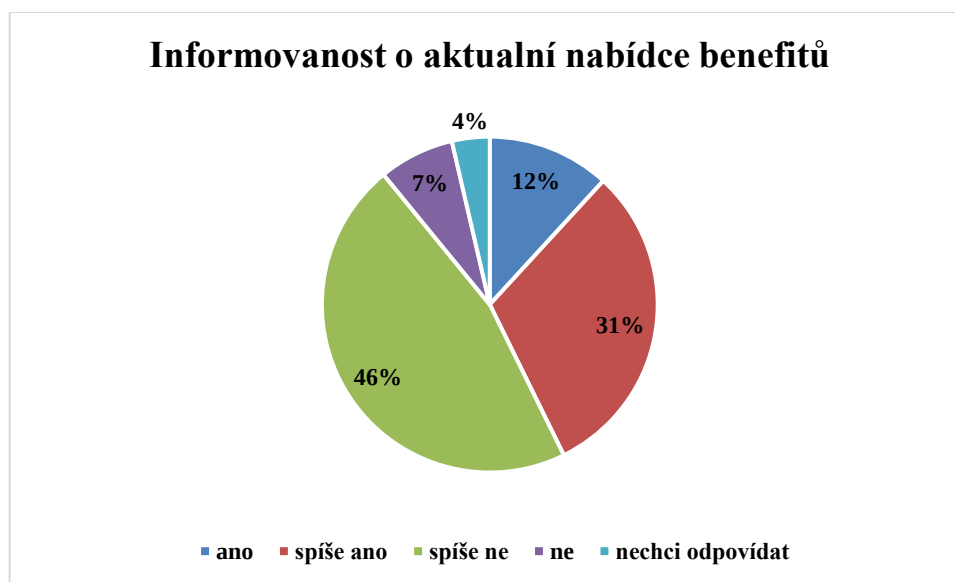
Odpovědi na otázku týkající se spokojenosti s aktuální nabídkou zaměstnaneckých benefitů ukazují, že většina respondentů (60 %) má spíše nebo přímo pozitivní postoj k nabídce zaměstnaneckých benefitů. Naopak 28 % respondentů uvedlo, že jsou s nabídkou benefitů spíše nespokojeni a 8 % respondentů odpovědělo, že nejsou spokojeni vůbec. Čtyři procenta respondentů nechtělo odpovědět.

Otázka číslo 19: Jste dostatečně informován/a o aktuální nabídce zaměstnaneckých benefitů?

Tabulka 21: Informovanost o aktuální nabídce benefitů

Nabízené možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	13	12 %
spíše ano	34	31 %
spíše ne	51	46 %
ne	8	7 %
nechci odpovídat	4	4 %
Celkem	110	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření

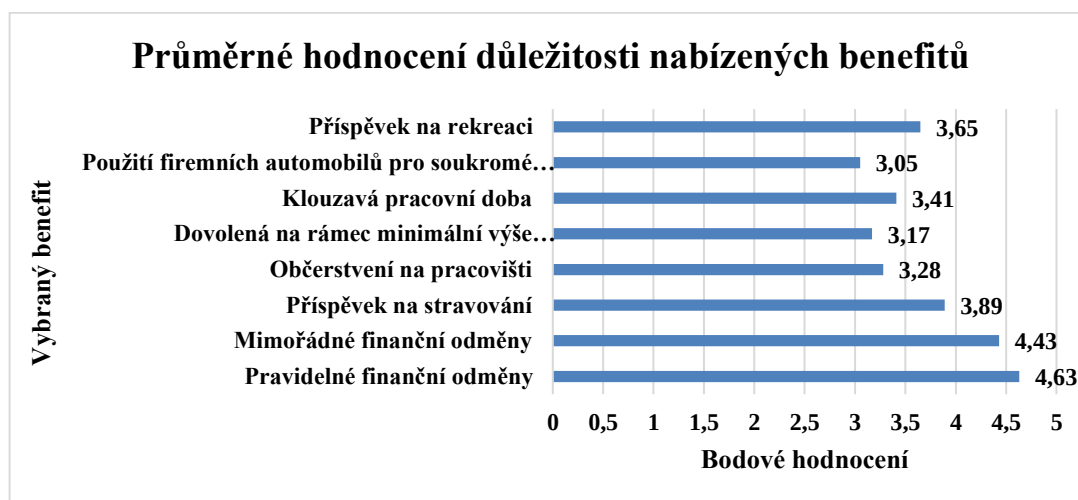


Graf 19: Informovanost o aktuální nabídce benefitů

Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření

Odpovědi na otázku číslo devatenáct ukazují, že 53 % respondentů nejsou dostatečně informováni o aktuální nabídce zaměstnaneckých benefitů a 43 % respondentů uvedlo, že jsou dostatečně informováni o této nabídce. Zbýlé 4 % respondentů zvolili vyhýbavou odpověď.

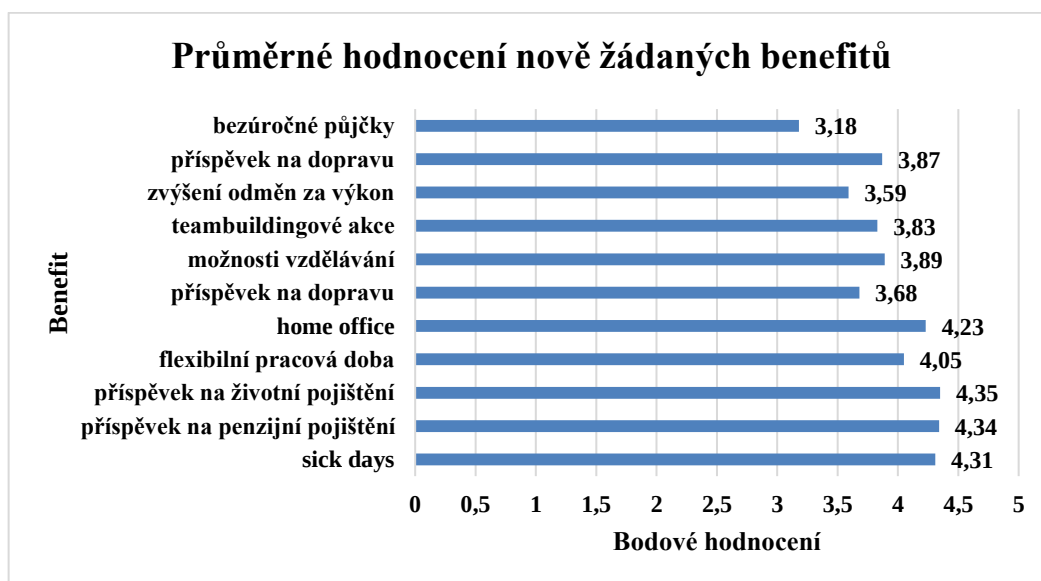
Otázka číslo 20: Ohodnoťte důležitost zaměstnaneckých benefitů na škále od 1 do 5 (kde 1 znamená málo důležité a 5 znamená velmi důležité).



Graf 20: Průměrné hodnocení důležitosti nabízených benefitů
Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření

Další otázka zkoumá, jaké benefity jsou pro zaměstnance nejdůležitější. Každý respondent hodnotil na škále od 1 do 5, kde 1 znamená nedůležité a 5 velmi důležité. Z odpovědí byla vypočítána průměrná bodová hodnota zaokrouhlená na dvě desetinná místa. Nejvyšší hodnotu 4,63 bodů mají pravidelné finanční odměny, na druhém místě s 4,43 body jsou mimořádné finanční odměny a na třetím místě s hodnotou 3,89 bodů je příspěvek na stravování. U tohoto trendu lze pozorovat, že zaměstnanci považují finanční benefity za ty nejvíce důležité.

Otázka číslo 21: Ohodnoťte, podle důležitosti, jaké benefity byste uvítal/a nejvíce na škále od 1 do 5 (kde 1 znamená málo důležité a 5 znamená velmi důležité).



Graf 21: Průměrné hodnocení nově žádaných benefitů

Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření

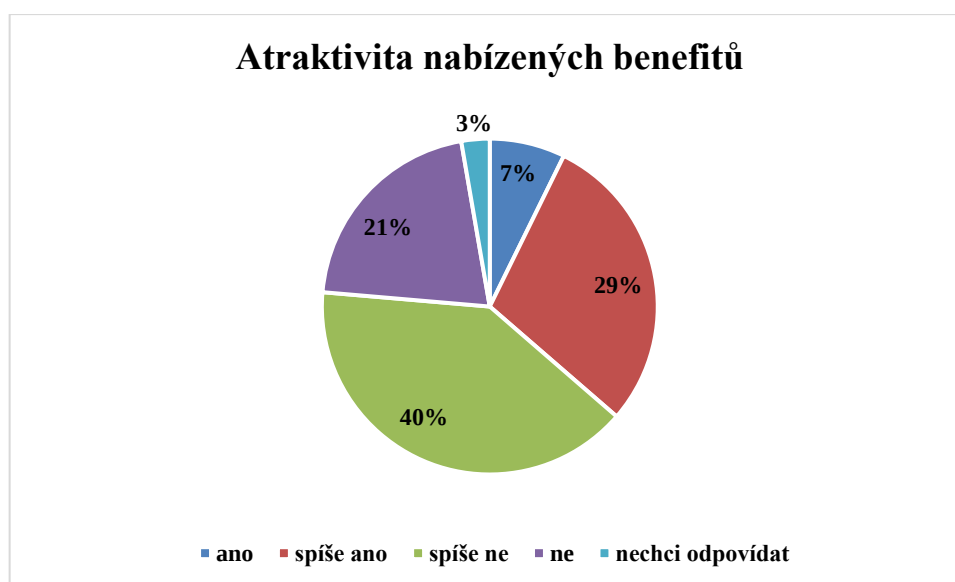
Otázka číslo 21 zkoumá jaké benefity zaměstnanci požadují nejvíce žádané. Hodnotící škála je stejně jako v předchozí otázce od jedné do pěti, kde 1 znamená málo důležité a 5 velmi důležité. Nad hodnotou 4 bodů jsou příspěvek na životní a penzijní pojištění, zavedení sick days, flexibilní pracovní doba a možnost home office. Nejméně žádaný benefit je zavedení bezúročných půjček.

Otázka číslo 22: Jsou zaměstnanecké benefity, které poskytuje společnost atraktivní v porovnání s benefity nabízenými v jiných společnostech ve stejném odvětví?

Tabulka 22: Vnímání atraktivity benefitů

Nabízené možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	8	7 %
spíše ano	32	29 %
spíše ne	44	40 %
ne	23	21 %
nechci odpovídat	3	3 %
Celkem	110	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření



Graf 22: Vnímání atraktivity nabízených benefitů

Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníkového šetření

Poslední otázka zkoumá, zda respondenti považují nabízené benefity za atraktivní oproti jiným společnostem ve stejném odvětví. Odpovědi ukazují, že 36 % má spíše nebo přímo pozitivní postoj k atraktivitě benefitů ve srovnání s ostatními společnostmi. Naopak 40 % respondentů uvedlo, že jsou s nabídkou benefitů spíše nespokojeni a 21 % respondentů odpovědělo, že nejsou spokojeni vůbec. Tři procenta respondentů nechtělo odpovědět.

2.5 Shrnutí dotazníkového šetření

První část dotazníkového šetření byla zaměřena na získání specifických informací o respondentech, pro identifikaci profilu firemního prostředí a kolektivu. Z průzkumu bylo zjištěno, že analyzovaná společnost zaměstnává více žen než mužů. Z celkového vzorku 110 respondentů odpovídalo 76 žen a 34 mužů.

Dále lze z průzkumu říci, že věkové rozložení zaměstnanců naznačuje převahu mladších zaměstnanců. Podle odpovědí je nejvíce 49 respondentů ve věku od 22 do 35 let. Druhou nejpočetnější skupinou s počtem 31, jsou respondenti ve věku 36 až 50 let.

Další otázka se zaměřuje na fluktuaci zaměstnanců a míru přírůstku zaměstnanců. Podle dat z průzkumu ve firmě pracuje obrovské množství nových zaměstnanců, a to do doby dvou let. Tuto možnost zvolilo až 55 respondentů, tedy 49 % všech dotazovaných. V představení společnosti je zmíněno, že firma se nachází až v agresivní růstové fázi a nabírá velké množství nových lidí, ale na trhu je již několik dekád a vykazuje velmi nízkou hladinu dlouhodobějších zaměstnanců. Z toho lze vydedukovat, že se zde nachází i vysoká fluktuace lidí.

Poslední otázka v této kategorii se týká rozložení respondentů podle pracovního oddělení. Nejvíce respondentů (73%) pracuje v ekonomickém oddělení.

Druhá část průzkumu zjišťovala spokojenost v různých pracovních oblastech. Nejdříve respondenti hodnotili celkovou atmosféru na pracovišti. Podle odpovědí je 63 % respondentů spokojených a pouhých 27 % nespokojených. Zbýlých 10 % odpovědělo neutrálně. Valná většina zaměstnanců se tedy na pracovišti cítí příjemně. Kvůli velkému množství poboček se může atmosféra lišit podle aktuálního místa. Pro bližší šetření bude dále tato otázka u rozhovorů se zaměstnanci.

Další otázka se týkala spokojenosti se současnou pracovní náplní, kde odpovědělo 51 % respondentů pozitivně a 40 % negativně. Tento poměr ukazuje vysoké procento nespokojenosti. Následující otázka se týkala možnosti kariérního růstu, kde ve většině s 77 % byly kladné odpovědi. Negativně odpovědělo pouze 19 % respondentů. Možnosti kariérního postupu jsou vypracované a analyzovaná společnost má uvedené všechny možnosti kariérního rozvoje v interních dokumentech.

Další otázka se zabývá stresem zaměstnanců. Respondenti odpověděli v 73 % odpovědi kladně a v 25 % odpovědi záporně. Velká část zaměstnanců pociťuje během výkonu práce stres. Respondentům také byla položena otázka, zda by doporučili práci u zkoumané společnosti svému okolí, z čehož celkem 56 % respondentů odpovědělo pozitivně a 31 % negativně. Další dvě otázky se zabývaly samotným pocitem motivace, a zda je pro ně pochvala také formou motivace. Podle odpovědi 46 % respondentů se cítí být motivovaní a 47 % respondentů nikoliv. Dále až 56 % respondentů uvedlo, že pochvala je pro ně také motivující, dalších 42 % to vnímá naopak. V rámci motivace je zde prostor ke zlepšení.

Třetí část průzkumu zjišťuje bližší informace o systému odměňování. Jako první je položena otázka ohledně spokojenosti s aktuální výší mzdy, kde pouhých 39 % respondentů odpovědělo pozitivně a 56 % negativně. Dále je zde otázka ohledně dostupnosti informací o mzdovém systému. Podle odpovědi má 77 % respondentů možnost informovat se o mzdovém systému a 20 % o této možnosti neví.

Poté následuje otázka ohledně spravedlivosti mzdového systému. U této otázky bylo 53 % odpovědí pozitivních a 40 % negativních. Dále průzkum zjišťoval, zda zaměstnanci považují podmínky pro získání odměn za splnitelné a 62 % respondentů souhlasí, naopak 33 % nesouhlasí.

Předposlední otázka se týká spravedlivosti rozdělování odměn kde 72 % respondentů odpovědělo pozitivně a 24 % negativně. Větší množství zaměstnanců se přiklání k pozitivní odpovědi, Poslední otázka v této části zjišťuje, zda zaměstnanci považují aktuální výši mzdy za motivační. 45 % respondentů odpovědělo kladně a 49 % záporně. Celkově lze říct, že v této oblasti průzkumu bylo hodně negativních odpovědí a analyzovaná společnost se musí snažit zlepšit její systém odměňování. Další konkrétnější informace budou zjištěni pomocí rozhovorů.

Čtvrtá část šetření je zaměřená na samotné benefity. Jako první je v průzkumu otázka ohledně spokojenosti s aktuální nabídkou benefitů. Až 60 % respondentů je s benefity spokojených a 36 % je nespokojených. Jako další je otázka týkající se informovanosti o aktuální nabídce benefitů, kde 43 % respondentů odpovědělo kladně a 43 % záporně.

V další otázce respondenti hodnotili důležitost nabízených benefitů na škále od 1 do 5, kde 1 znamenala málo důležité a 5 velmi důležité. Z nabízených benefitů mají nejvyšší

hodnocení pravidelné finanční odměny, mimořádné finanční odměny a příspěvek na stravování. Další otázka, zjišťovala, které benefity by zaměstnanci uvítali nejvíc. Nejžádanější benefity byly příspěvky na penzijní a životní pojištění, zavedení takzvaných sick days, zavedení home office a flexibilní pracovní doba. Poslední otázka v průzkumu se týká atraktivity nabízených benefitů, kde 36 % respondentů vnímá nabízené benefity jako atraktivní v porovnání s konkurencí v daném odvětví a 61 % jako neatraktivní.

2.6 Rozhovory

V druhé části výzkumu byla použita kvalitativní strategie s induktivním přístupem prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů. Rozhovory byly provedeny se zaměstnanci v návaznosti na výsledcích dotazníkového šetření pro zjištění detailnějších informací ve zkoumaných oblastech. Rozhovory tvořilo 5 otázek, které se dále mohly rozvíjet. Účast v druhé části výzkumu byla dobrovolná a bylo zapojeno celkem 8 zaměstnanců.

Otázka č. 1: Jak hodnotíte celkovou atmosféru na pracovišti?

První dotaz se zabývá atmosférou na pracovišti. Všichni respondenti popisovali vztahy s kolegy, které hodnotí velmi kladně.

Respondent č. 1: „*Já si myslím, že tady v Brně jako úplně pohodička jsou tady fajnoví lidi, takže v Brně krása.*“

Respondent č. 2: „*Tak atmosféra je podle mě moc dobrá, myslím si, že kolektiv máme úplně super a že to je možná víc než všechno to ostatní, protože když máš dobrou kolektiv, tak tě podrží v těžkých situacích a tak.*“

Respondent č. 3: „*Atmosféru hodnotím pozitivně, kolektiv je velmi přátelský, ale je to tady neútulný, hrozně neútulný.*“

Respondent č. 4: „*Na našem pracovišti jsem spokojená, protože tady máme super kolektiv. Sedli jsme si.*“

Respondent č. 5: „*Ty jo, atmosféru na pracovišti hodnotím úplně kladně, jako co se týče kolektivu a podobně. Myslím si, že pracovně to až tak dobrý není, ale že ten kolektiv to vyváží.*“

Respondent č. 6: „*Jsem spokojená, kvůli tomu jsem se vracela a tím pádem je to pro mě fakt hodně důležitý.*“

Respondent č. 7: „*Tak celková atmosféra se mi dost zdá být jako super, že jsou tady všichni moc přátelští a jakože všichni se spolu baví.*“

Respondent č. 8: „*Máme tady určitě dobrou atmosféru, ale myslím si, že to dělají pracovníci, je tu dobrý kolektiv.*“

Shrnutí otázky č. 1

Všichni respondenti odpověděli na první otázku kladně, každý z respondentů vnímá pracovní kolektiv za velmi přátelský. Respondent číslo 3 vidí prostor pro zlepšení, na horším stavu pobočky z hlediska estetického prostředí kanceláře.

Otázka č. 2: Jste s pokojem/a s náplní práce?

Druhá otázka se zaměřovala na spokojenost se samotnou náplní práce. Některým respondentům byla položena i otázka pro doplnění ohledně pracovního vytížení.

Respondent č. 1: „*Semka jsem vlastně přišla jako začátečník a jakože moc ještě toho neumím a s moc věcmi ještě nedokážu pomoci. Práce je zatím monotónní, ale je to rozhodně lepší než na začátku, kdy člověk jenom potvrzuje.*“

Respondent č. 2: „*Jakože na to, co dělám já, když dělám účetní, tak jsem asi spokojená, že nedělám prostě jenom třeba DPH nebo jenom prostě faktury nebo tak, ale že to máme, jakože od A do Z tak to mě baví a kariérní růst je tady vlastně taky možný.*“

Respondent č. 3: „*Pracovní náplň mi vyhovuje tak jak to je, že mě baví, že každou chvíli dělám něco jiného, tak to je fajn.*“

Respondent č. 4: „*Pak vlastně dělá hodně činností a není to úplně monotónní.*“

Respondent č. 5: „*Tak relativně spokojenost s náplní práce tam je. Samozřejmě je to trošku náročnější, asi občas, ale tak myslím si, že tím, že když člověk tady pracuje, tak s tím musí počítat a když by, tady pracovat nechtěl, tak může jít kdykoliv jinam.*“

Respondent č. 6: „*Náplň práce je rozmanitá, mám možnost jakoby se zase vpravit i do těch slovenských zákonů a naučit se další věci, akorát se musím vzdělávat sama.*“

Respondent č. 7: „*Jo tak zatím spokojená jsem, jakože někdy je to takový, jak jsem nováček, tak prostě pro mě třeba ještě nemají víc práce. Tak je to takové, že furt píšu své vedoucí, ať mi prostě něco dá. Ale jinak jakože práce mě baví.*“

Respondent č. 8: „*Takhle tohle je moje první taková velká práce, jakože na hlavní pracovní poměr, takže nedokážu úplně porovnávat, jako kdybych pracovala ještě někde jinde ale zatím jakože vím, do čeho jsem šla, takže asi v pohodě.*“

Shrnutí otázky č. 2

V rámci této otázky odpovídali respondenti, kteří pracují ve společnosti déle kladně. Tito zaměstnanci považují náplň práce za rozmanitou, ale zároveň náročnou. Zaměstnanci bez zkušeností mají při nástupu problémy se zvládnutím všech pracovních aktivit, ale postupně se učí a nevidí překážky ve zdokonalování svých znalostí.

Otázka č. 3: Jak hodnotíte systém odměňování ve společnosti?

Další otázka zkoumá hodnocení systému odměňování. Respondenti odpovídali i na spravedlivost systému a zda je pro ně dostatečně motivační.

Respondent č. 1: „*A jako já jsem se v tomhle taky moc jako nešťourala, ale myslím si, že takhle pro ty začátečníky je to zajímavý, že takový peníze asi jen tak někde jako nedostanou, ale co právě slyším od kolegů tady, tak si myslím, že fakt to není jako do budoucna motivační,*“

Respondent č. 2: „*Tak to už je horší, tam už tak pozitivní asi nebudu. Začnu teda tím pozitivním, tak za mě je super, že máme nějaké ty soutěže, když stihneme ty DPH před termínem vlastně, než je jako z finančního úřadu dané a tak. Takže za to máme nějakou odměnu. Tak to si myslím, že je super. Pak si myslím, že je dobrý i že máme tu odměnu navíc za ty banky, že nás to vlastně nutí jako se ty tou bankou zaobírat. No, ale pak si myslím, že, je blbý, že máme jako všichni jako nastavenou nějakou hranici, když třeba nějaký kolega dělá daleko těžší věci, tak prostě bereme stejně.*“

Respondent č. 3: „*Není motivační, protože prostě každý si splní svoji práci a když děláš víc práce, stejně nepřijde nic navíc. Přijde mi, že máme celkem málo peněz a že se nenavýšuje.*“

Respondent č. 4: „*Dřív mi přišel super, protože jsme byli odměňováni fakt reálně za to, že když někdo například pomohl někomu druhému a dělal záskok, tak jsme byli reálně ohodnoceni za to, co jsme dělali. Ono pak to upadlo a odměny jsou úplně stejné pro všechny a je vlastně skoro nemožné vydělat si víc. Dřív jsme se mohli snažit, mohli jsme říct ty, jo, budeme tady do večera, mákneme, pomůžeme tady tomuhle uděláme tohle*

a věděli jsme, že za to něco budeme mít. ale teďka, kdybychom to udělali, tak i tak ty odměny se nám nezvýší. “

Respondent č. 5: *„Myslím si, že je extrémně nastavený na kvantitativní hodnotící metody, že do toho vůbec nevstupuje nějaký jako ocenění v rámci kvality práce a v rámci jako individuálních schopností. Myslím si, že celkově je to prostě nastavený tak, že každý člověk je v uvozovkách stejnej a to mi přijde špatně. “*

Respondent č. 6: *„Přijde fajn, jak mám ty odměny za předčasné splnění úkolů, které bych musela dělat i tak. “*

Respondent č. 7: *„No, jakože mohl by ten základ být vyšší jako za mě za mě jo, no. Pak nějaký jako možnosti těch individuálních odměn. “*

Respondent č. 8: *„Myslím, že by to mohlo být líp postavené, jakože hodně líp. Myslím si, že není motivační jako možná ze začátku pro někoho, ale myslím, že by si mohli i víc vážit toho, že já jsem tady začínala jako brigádně a postupně jsem, tady pracovat na to HPP tohle třeba mě trošku mrzí, že to jako neocenění, že prostě někdo tady nově přijde a hned za rok dostane to co já. “*

Shrnutí otázky č. 3

U této otázky číslo čtyři respondenti odpověděli i negativně a projevíli nespokojenost. Stejně jako u předchozí otázky, největší rozdíly jsou mezi nováčky a zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují delší dobu. Stálejší zaměstnanci vnímají jako nespravedlivé nemožnost udělit individuální odměny nebo odměny za provedení práce navíc. Dále respondenti uvádí, že systém není podle nich nastaven motivačně a přístup trestu v podobě ubírání části mzdy je hodně demotivující. Dále ve svých odpovědích respondenti hodnotili pozitivně odměny za předčasné splnění úkolu.

Otázka č. 4: Jak hodnotíte aktuální systém benefitů ve společnosti?

Následující otázka se zabývá, jak hodnotí zaměstnanci zavedený systém benefitů.

Respondent č. 1: *„Popravdě moc nejsem informovaná. Přijde mně, že každému se říká trochu něco jiného. Že to není daný nebo možná je to jen pocit, ale ke mně to takhle jako moc nedoplula a mám právě srovnání z bývalého zaměstnání, kde jako těch benefitů bylo hrozně moc, byli jasně daný a byly pro všechny byly automatický a přijde mě, že tady je to takový jako tak někdy možná něco jo, nepravidelně a nevím. “*

Respondent č. 2: „*Je taky docela divné, tady, že nám vlastně ani nikdo nikdy neřekl jaké jsou ty benefity a občas tak něco zjistíme, jako že máme třeba benefit, ale jako nikdo nám to nikdy neřekl.*“

Respondent č. 3: „*Stravenkový paušál ten je fajn, ten navýší trošku výplatu. No a potom, že jo nějaký tady jsou, ale člověk o nich neví, že jo. Jako fakt ta informovanost není no.*“

Respondent č. 4: „*Při nástupu do zaměstnání tak mi to bylo obeznámeno jenom tak na pohovoru, že máme tady tyhle benefity. Byla to moje první práce, takže jsem se soustředila na to, jaká bude pracovní náplň, s kým budu pracovat a neřešila jsem ty zaměstnanecké benefity, což vím, že teďka už jak jsem zkušená a hledala bych si jinou práci, tak už bych se koukala víc na ty benefity, co kdo nabízí. Ty benefity jsou jasně dané, máme je a akorát o nich tolik nevíme. Možná, že se to zmíní na začátku, ale pak už jako nám to nedávají nějak jako vědět nějak třeba na nějaké bázi, jakože máme tady tento benefit.*“

Respondent č. 5: „*Přehled o tom moc nemám, protože to úplně moc neřeším. Nejsem úplně založenej na tom, že bych že bych si kontroloval, kolik mám čeho dostat a co všechno můžu využít a podobně. Takže vlastně benefity ani v podstatě neřeším.*“

Respondent č. 6: „*Pro mě největším benefitem je prostě to, že tady můžu být. Jinak nic moc nevyužívám a pořádně ani nevím, co všechno se nabízí.*“

Respondent č. 7: „*No a jakože mě přijde fajn benefit ten stravenkový paušál, pak ani moc nevím, co všechno se nabízí. Jak jsem nová, tak pořádně na nic nemám ani nárok.*“

Respondent č. 8: „*Tak vlastně zaměstnanecké benefity, co máme, stravenky? My máme rovnou ty peníze, takže to je asi dobrý. Pak mi přijde demotivační, že vlastně nějaké věci dostane až za roky a ani o tom člověk neví.*“

Shrnutí otázky č. 4

Hodně respondentů nemělo skoro žádné informace o nabízených benefitech a většina vyjádřila spíše negativní postoj k aktuálnímu systému. Nově příchozí zaměstnanci zmiňují, že mají nárok na omezené množství benefitů, kvůli časovému testu. Z odpovědí vyplývá, že tento styl rozdělování nepokládají za motivující.

Otázka č. 5: Jaké změny v těchto systémech byste uvítal/a?

Poslední otázka rozvíjela téma na zlepšení zavedených systémů odměňování a benefitů.

Respondent č. 1: „*Třeba, kdyby byly větší možnosti home officu, jak máme povolání, kde by to bylo možné. Jako bylo by to fajn i vzhledem k tomu, že je zde open office, ve*

kterým když jeden je nemocný, tak to chytanou všichni a jsme tady všichni nemocní. Ještě bych uvítala, třeba kdyby byl příspěvek na životní pojištění. Tak to by bylo fakt, že jo, to bych určitě využila u předchozího zaměstnavatele jsem využívala.“

Respondent č. 2: *„Asi by to chtělo asi větší informovanost o benefitech. Hodně bych ocenila třeba home office. Hodně vadí v tady té firmě, že vlastně máme jenom daný počet za kvartál a mě by to třeba hodně vyhovovalo více dnů protože, myslím si, že kolikrát i doma udělám víc, protože právě nekecám s ostatními. Nebo když třeba člověk si potřebuje prostě jít ráno něco vyřídit, ale pak třeba musí jet přes celé město, a zasekám se hodinu na cestě. Pak nějaké individuálnější odměňování, a ne jako takhle hranice, prostě nějaká pro všechny.“*

Respondent č. 3: *„Tak třeba bych přispívala na cestování svým zaměstnancům, když vyžadují, aby pracovali na pobočce a nemůžou pracovat z domu, tak bych jim prostě přispívala na tu cestu, protože projedí spoustu peněz. Ještě bych zvýšila mzdu o Inflaci každý rok.“*

Respondent č. 4: *„Home officy určitě, protože naši práci je možná dělat z domova. Myslím si, že kdyby nám poskytli mobil, protože jsme v kontaktu s klienty hlavně přes mail a telefon, bylo by to asi ideální. Pak si taky myslím, že by bylo lepší trošku vylepšit tady pobočku, protože my máme takovou zanedbanou a věřím, že třeba na centrále mají krásnou pobočku, mají tam to takové příjemnější než u nás. Takže to bych taky změnila a plus vlastně ty odměny, aby to bylo férovější, aby ten, kdo fakt mákne měl i nějaký příplatek za tu práci. No a ještě bych třeba nějaký příspěvek na to životko nebo penzijko uvítala. Za mě asi všechno, asi mě teďka momentálně nic nenapadá.“*

Respondent č. 5: *„Bylo by asi dobré, kdyby přidaly home officy, byť teda mně je to jedno, já docela rád pracuju z kanclu, takže mně to nevadí. Ještě mi chybí spíš to pozitivní odměňování, je zavedeno to negativní. Jak jsem zmiňoval, že by bylo fajn nastolit nějaký řekněme kvalitativní metody hodnocení. Potom měli volnou ruku v rámci toho, aby odměnili tu kvalitu té práce toho daného týmu nebo toho daného zaměstnance a zároveň i ty uvnitř, protože vlastně teď se to změnilo tak, že my nemáme vůbec žádnou možnost zasahovat do jakýhokoliv odměňování a podobně. Jediný zásah, který můžeme udělat je ten, že někomu něco sebereme.“*

Respondent č. 6: „Vím, že jako asi každému by vyhovovalo, kdybychom měli pětadvacet dní dovolené. To to jako prostě mi přijde jako v dnešní době standart. Jinak mě nic nenapadá.“

Respondent č. 7: „My jsme to třeba měli v bývalé firmě, že jsme měli třeba nějaký lehký snídaňový bar, udělaný od firmy pro nás, což bylo taky dost fajn, třeba bych ocenila nějaký ovoce nebo pítíčka, nebo něco takovýho. Brala bych víc ten home office, jelikož myslím si, že určitě se hodí být, jakože doma, že člověk potřebuje něco zařídit rychle po práci v místě bydliště a než třeba dojede. Takže za mě jakože by bylo dobré, třeba, kdyby měli zaměstnanci možnost třeba vzít si každý týden aspoň den za týden ten home office. Ještě by se mi líbil příspěvek životní pojištění, který si i platím, asi bych něco takového uvítala i příspěvek na to penzijko.“

Respondent č. 8: „Já bych změnila ten home office, úplně nevím proč se to jako zakazuje, když jako někdo má tu možnost, že se jim tam líp pracuje z domu. Já bych to třeba využívala párkrát, když zrovna potřebuju něco zařídit, nebo to tak to zapnu z domu a je to jednodušší než třeba přijet sem a pracovat.“

Shrnutí otázky č. 5

Respondenti měli různé návrhy. Největší část respondentů uvedla větší možnost takzvaného home office. Momentálně je tato možnost hodně limitovaná. Druhým nejžádanějším benefitem byl příspěvek na životní a penzijní pojištění. Zazněly i návrhy na individuální odměňování, příspěvek na dopravu nebo snídaňový bar. Každý respondent navrhl nějaké nové nebo případné zlepšení stávajících benefitů. K výstupům bude přihlíženo při tvorbě návrhů.

3 NÁVRHOVÁ ČÁST

V této části diplomové práce budou představené návrhy a doporučení na změny v oblasti odměňování a motivace zaměstnanců, a tyto návrhy mají za cíl zdokonalit zavedené systémy. Návrhy budou vycházet z provedené analýzy prostřednictvím dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů. Každý návrh bude v následující části detailně popsán a pokud se jedná o návrh s finančními dopady, tyto dopady budou kvantifikovány v tabulce.

3.1 Příspěvek na životní pojištění, penzijní připojištění a dlouhodobý investiční produkt

Příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění byl v průzkumu označen jako nejvíc žádaný benefit. Tyto produkty poskytují zajištění finanční budoucnosti. Penzijní připojištění pomáhá zaměstnancům spořit si na důchod. Jedná se o daňově výhodný benefit. Daňové výhody čerpá jak zaměstnavatel, který může příspěvky zařadit do daňových nákladů, tak zaměstnanec, který si zaplacené příspěvky může odečíst od daňového základu do určité výše. Zavedení tohoto benefitu zvýší atraktivitu firmy na trhu práce.

Někteří zaměstnanci považují tento druh spoření za nevýhodný a spojený s vysokými poplatky a nízkou návratností, vzhledem ke zmíněným problémům tak vláda vytvořila nový produkt. Novou formou investování pro zajištění finanční rezervy na důchod je dlouhodobý investiční produkt, tzv. DIP. Výhoda, oproti klasickému penzijnímu připojištění, je možnost rozhodnout se, do jakých produktů chce člověk investovat. Může se jednat například o podílové fondy, dluhopisy nebo akcie. Pro tento produkt platí stejné daňové podmínky jako pro předchozí popsané produkty.

Zaměstnanci přemýšlí nad budoucností a požadují zavedení tohoto benefitu. Navrhují tedy, aby byl zaveden příspěvek ve výši 500 Kč za měsíc na všech pozicích. Nárok budou mít všichni zaměstnanci po skončení zkušební pracovní doby a ukončení nároku bude při ukončení pracovního poměru.

Tabulka 23: Výpočet ročních nákladů za všechny zaměstnance

Průměrný počet zaměstnanců	213
Roční náklady na zaměstnance	6 000 Kč
Roční náklady na všechny zaměstnance	1 278 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

3.2 Hodnocení zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, hodnocení zaměstnanců za vykonanou práci je velmi důležité a poskytuje otevřenou komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými zaměstnanci.

Vyjádření pochvaly a uznání za vykonanou práci má pro zaměstnance pozitivní účinek na pracovní motivaci. Zaměstnanci získají pocit, že si jejich práce nadřízení a společnost váží. Momentálně v analyzované společnosti neprobíhá žádné formální hodnocení zaměstnanců. Zpětnou vazbu zaměstnanci postrádají. Návrhem na zlepšení v této oblasti je poskytnutí zpětné vazby pro zaměstnance formou písemného hodnocení pracovního výkonu.

Navrhuji, aby písemné hodnocení pracovního výkonu probíhalo individuálně a periodicky jednou za měsíc. Vedoucí sdělí zaměstnanci zpětnou vazbu za vykonanou práci, pochválí ho a poskytne uznání za dobrý pracovní výkon a zmíní prostor pro zlepšení nedostatků zaměstnance. Pro zlepšení dovedností v oblasti poskytování zpětné vazby navrhuji, aby vedoucí pracovníci absolvovali kurz zaměřený na hodnocení zaměstnanců.

V následující tabulce jsou návrhy možných kurzů. Je uvedena i cena, délka kurzu a místo konání.

Tabulka 24: Návrhy školení v oblasti hodnocení zaměstnanců

Název kurzu	Cena kurzu	Délka kurzu	Místo konání
Kurz hodnocení zaměstnanců	4 500 Kč	1 den	online
Moderní metody řízení pracovního výkonu	5 400 Kč	1 den	Praha

Zdroj: Vlastní zpracování podle, Systémy jakosti s.r.o., 2024, Gradua-CEGOS, s.r.o. 2024

Ceny kurzů jsou pro jednoho účastníka, proto navrhuji, aby se zúčastnil nejprve jeden zaměstnanec a předal vědomosti ostatním. V případě zájmu se můžou kurzu zúčastnit i další zaměstnanci na vedoucích pozicích.

3.3 Práce z domova

Podle provedeného dotazníkového šetření je druhým nejžádanějším benefitem možnost častější práce z domova. Aktuálně platí, že možnost práce z domova mají zaměstnanci pouze 1 den za měsíc. I přesto, že si zaměstnanci přejí mít tuto možnost častěji, vedení společnosti je proti ní, preferuje, aby zaměstnanci pracovali v kanceláři. Hlavním důvodem proti, kterým argumentuje vedení, je potřeba zvedat telefonní hovory na pevné lince. Existuje však možnost řešení tohoto problému prostřednictvím instalace speciální aplikace, která umožňuje přepojení telefonních hovorů na mobilní zařízení zaměstnance, když pracují z domova. Proto navrhuji jako řešení zavést podmínku instalace zmíněné aplikace, aby zaměstnanci byli dostupní i během práce z domova. Pro instalaci jsem vypracoval i jednoduchý návod s postupem, který je součástí příloh.

Zavedení častější práce z domu má řadu výhod jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele. Zaměstnanci si práci mohou rozvrhnout flexibilněji. Můžou lépe naplánovat svůj den a přizpůsobit pracovní dobu svým potřebám, ušetřit čas, který by ztratili dojížděním do práce. Další velká výhoda pro zaměstnance je snížení nákladů spojené s cestováním do zaměstnání. Za další výhodu lze považovat zvýšení produktivity a koncentrace u některých zaměstnanců. Z provedených polostrukturovaných rozhovorů

vyplývá, že někteří zaměstnanci pracují lépe v domácím prostředí bez kancelářského ruchu.

Společnosti se při zavedení tohoto benefitu sníží náklady například za elektrickou energii nebo občerstvení na pracovišti.

Proto navrhuji zavedení možnosti práce z domova až 3krát týdně.

3.4 Dovolená nad rámec zákonné výměry

Zákonná výměra dovolené pro soukromý sektor je v současnosti 20 dnů za rok. Jak bylo popsáno v popisu nabízených benefitů, společnost má momentálně zavedený systém dovolené nad rámec zákona za odpracované roky. Z výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci požadují dovolenou nad rámec zákona bez podmínky za odpracované roky. Námětem pro zlepšení spokojenosti pracovníků je zvýšení počtu poskytovaných dní dovolené pro všechny. V rozhovoru jeden z respondentů uvedl, že v dnešních době je 25 dnů dovolené již standart. Proto navrhuji zrušit časový test na poskytnutí dovolené navíc a zavést systém, kde všichni zaměstnanci mají nárok na zmíněných 25 dnů dovolené. Pro společnost působící v oblasti účetnictví přidání dovolené navíc nepředstavuje vážný problém, nenarušuje chod společnosti. Zaměstnanci mají rozdělené své klienty a musí splnit své úkoly kvůli zákonným termínům, které jsou předem dané. Proto si zaměstnanci při schvalování dovolené musí rozložit pracovní zátěž na jiné dny a počítat s prací, kterou po návratu z dovolené musí udělat.

Vyčíslení nákladů zaměstnavatele za poskytování dodatečné dovolené se bude lišit v závislosti během jakého období si zaměstnanec volno vybere. Zaměstnanec totiž při čerpání volna nepobírá mzdu, ale pouze náhradu ze mzdy. Náhrada se počítá pomocí průměrného výdělku za předcházející kalendářní čtvrtletí.

Tabulka 25: Odhadované náklady na jednoho zaměstnance při zavedení dovolené navíc

Položka	Před změnou	Po změně	Rozdíl u 1 zaměstnance
Základní mzda	33 000 Kč	25 857 Kč	-7 143 Kč
Náhrada mzdy za dovolenou	0 Kč	7 985 Kč	7 985 Kč
Hrubá mzda	33 000 Kč	33 842 Kč	842 Kč
SP zaměstnavatel (24,8 %)	8 184 Kč	8 393 Kč	209 Kč
ZP zaměstnavatel (9 %)	2 970 Kč	3 046 Kč	76 Kč
Celkové náklady za 1 zaměstnance	44 154 Kč	45 281 Kč	1 127 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

V následující tabulce jsou vypočítané odhadované náklady za jednoho zaměstnance při zavedení mimořádné dovolené. Kalkulace je provedená na mzdě pracovníka na pozici účetního, protože tato pozice je ve firmě nejčetnější. Mzda se skládá ze základní mzdy, variabilní složky a odměn. Při čerpání dovolené se krátí základní mzda a variabilní složka. Proto při čerpání 5 dnů dovolené se základní mzda sníží ve 2. čtvrtletí o 7 143 Kč. Poté se spočítá náhrada za pět dnů, která činí 7 985 Kč. Celkové mzdové náklady se navýší o 1 127 Kč. Tato částka představuje daňový náklad společnosti. Mzda zaměstnance je spočítaná v tabulce níže

Tabulka 26: Výpočet rozdílu v čisté mzdě zaměstnanci při čerpání dodatečných 5 dnů dovolené

Položka	Mzda před změnou	Mzda po změně	Rozdíl
Základní mzda	33 000 Kč	25 857 Kč	-7 143 Kč
Náhrada mzdy	0 Kč	7 985 Kč	7 985 Kč
Hrubá mzda	33 000 Kč	33 842 Kč	842 Kč
Sociální pojištění (6,5 %)	2 145 Kč	2 200 Kč	55 Kč
Zdravotní pojištění (4,5 %)	1 485 Kč	1 523 Kč	38 Kč
Daň z příjmů (15 %)	4 950 Kč	5 085 Kč	135 Kč
Sleva na dani	2 570 Kč	2 570 Kč	0 Kč
Daňová povinnost	2 380 Kč	2 515 Kč	135 Kč
Čistá mzda zaměstnance	26 990 Kč	27 604 Kč	614 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Při modelovém výpočtu čisté mzdy pracovníka, který čerpá 5 dnů dodatečné dovolené se bere v předpoklad, že zaměstnanec uplatňuje slevu na poplatníka ve výši 2 570 Kč měsíčně. Čistá mzda zaměstnance se v tomto případě zvýší o 614 Kč.

3.5 Zvýšení informovanosti o zaměstnaneckých benefitech

Informovanost o nabízených benefitech je podle šetření nízká. Při rozhovorech bylo zjištěno, že zaměstnancům byly představené zaměstnanecké benefity pouze u vstupního pohovoru. Proto navrhuji zaměstnanecké benefity a nárok na ně aktivněji propagovat. Společnost má HR oddělení, které se může touto problematikou aktivně zabývat. Každý měsíc všem zaměstnancům na firemní e-mail přijdou informace o novinkách ve firmě. Jednou za čtvrtletí se pošle spolu s novinkami i přehled o zaměstnaneckých benefitech. Informační leták jsem zpracoval a vkládám ho do příloh práce.

3.6 Pobočkový teambuilding

V rámci dotazníkového šetření vyplývá, že dalším žádaným benefitem je zavedení pobočkového teambuildingu. Pro zaměstnance je vztah s ostatními kolegy na pracovišti velmi důležitý. Proto navrhuji zavést rozpočet pro teambuildingové akce. Každá pobočka si sama zvolí, na co vynaloží finanční prostředky. Nabízí se hodně možností volnočasových aktivit, jako jsou například bowling, kulturní nebo sportovní akce či posezení v restauraci. Navrhuji rozpočet na jednoho zaměstnance 1 000 Kč ročně a vedení nebude zasahovat do programu. Celkové náklady tak budou dosahovat 213 000 Kč ročně.

Tabulka 27: Odhadované náklady na teambuilding

Počet zaměstnanců	213
Roční náklady na 1 zaměstnance	1 000 Kč
Roční náklady na všechny zaměstnance	213 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

3.7 Individuální odměny

Individuální odměna je poskytování pro jednotlivce na základě výkonu. Z provedeného průzkumu bylo zjištěno, že zaměstnanci nejsou spokojeni s nedynamickým systémem odměňování. Chybí jim motivace dělat náročnější a komplexnější úkoly a práci přesčas, když nejsou za svou práci patřičně odměněni. Každý zaměstnanec má povinnost vést si deník práce, kde zapisuje úkoly, které provedl a v jakém čase. Proto navrhuji zavést individuální odměny. Odměna bude vyplácena za každou hodinu práce nad rámec pracovního výkonu ve výši 150 Kč za hodinu. Zaměstnanci, kteří budou mít zájem o získání této odměny se nejprve musí domluvit s vedoucím, ten jim zadá práci, která je nad rámec jejich pracovních povinností a zaměstnanec úkon následně provede. Níže zobrazené tabulky ukazují náklady pro zaměstnavatele a odměnu pro zaměstnance za 10 hodin práce.

Tabulka 28: Výpočet nákladu zaměstnavatele za individuální odměnu

Položka	Zaměstnavatel
Individuální odměna	1 500 Kč
SP (24,8 %)	372 Kč
ZP (9 %)	135 Kč
Celkový náklad	2 007 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 29: Výpočet čisté výše individuální odměny

Položka	Zaměstnanec
Individuální odměna	1 500 Kč
SP (6,5 %)	98 Kč
ZP (4,5 %)	68 Kč
Daň z příjmů (15 %)	225 Kč
Výše odměny v čisté mzdě	1 109 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

3.8 Přínos a dopady návrhů řešení

Při navrhování změn jsem vycházel z dat provedeného výzkumu, abych co nejlépe vyhověl potřebám zaměstnanců. Snažil jsem se zavést takové benefity, které osloví co největší skupinu zaměstnanců, a zároveň upravit systém odměňování pro posílení motivace a spokojenosti.

Jedním z hlavních očekávaných přínosů je zvýšená atraktivita zaměstnavatele na trhu práce. Dalším očekávaným přínosem je snížení fluktuace nově příchozích zaměstnanců. Dále lze očekávat zvýšení celkové spokojenosti, motivace, a to jsou faktory, které vedou zaměstnance k vyššímu nasazení a zlepšení produktivity práce.

Navrhované změny budou mít různé dopady, přičemž některé zvýší náklady společnosti, jiné vytvoří úsporu nebo nemají žádné přímé finanční dopady na společnost. Například zavedení příspěvku na penzijní a životní pojištění budou znamenat zvýšení nákladů za zaměstnance, navrhované rozšíření práce z domova bude představovat úsporu a zlepšení. Na závěr je sestavena tabulka odhadovaných celkových nákladů vyplývajících z návrhů za celý rok.

Tabulka 30: Odhadované roční náklady

Celková výše ročních nákladů	
Návrh	Roční odhadovaný náklad
Zavedení příspěvku pojištění a spoření	1 278 000 Kč
Zvýšení počtu dnů dovolené	240 051 Kč
Zavedení individuálních odměn	854 982 Kč
Pobočkový teambuilding	213 000 Kč
Školení na hodnocení zaměstnanců	4 500 Kč
Celkem	2 590 533 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Odhadované celkové roční náklady návrhů jsou 2 590 533 Kč za rok.

Navrhované změny v oblasti odměňování a benefitůlepší vztah mezi analyzovanou firmou a zaměstnanci. Celkově vzato, firma podniká v oblasti služeb a příjem generují zaměstnanci. Investice do zaměstnanců vytvoří prostředí, které tento vztah posílí.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo provést analýzu spokojenosti zaměstnanců se současným systémem odměňování a zaměstnaneckými benefity ve vybrané společnosti. Tato analýza měla identifikovat příležitosti ke zlepšení a navrhnout konkrétní změny, které povedou k zvýšení spokojenosti zaměstnanců a efektivnějšímu využití odměňovacích nástrojů.

Diplomová práce byla strukturována do tří hlavních částí. První část se věnovala teoretickému pohledu na motivaci, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Nejprve bylo definováno pojetí motivace a pracovní spokojenosti, a to prostřednictvím teorií motivace a pracovní spokojenosti od různých autorů. Dále byly popsány metody hodnocení zaměstnanců a různé přístupy k odměňování.

Ve druhé části práce proběhla analýza vybrané společnosti. Nejprve byla tato společnost představena včetně oblasti, ve které podniká, organizační struktury a strategických cílů. Poté následoval detailní popis současných systémů zaměstnaneckých benefitů a odměňování.

Pro detailní analýzu současného stavu bylo provedeno dotazníkové šetření a v návaznosti na výsledky byly provedeny polostrukturované rozhovory. Dotazníkové šetření bylo navrženo tak, aby získalo co nejkomplexnější pohled na současný stav v analyzované společnosti. Samotný dotazník byl vytvořen pomocí aplikace Google Forms a obsahoval celkem 22 otázek v oblastech pracovní spokojenosti, motivace, systémem benefitů a odměňování. Odeslán byl prostřednictvím pracovního e-mailu všem zaměstnancům. Celkem dotazník vyplnilo 110 respondentů, jeho vyplnění bylo zcela dobrovolné a anonymní. Výsledky byly zobrazeny prostřednictvím tabulky obsahující relativní a absolutní četnost a graficky zpracovány. Poté byly provedeny polostrukturované rozhovory, které tvořilo 5 otázek a u každé z nich bylo možné doptat se na další informace. Celkově se dobrovolně zúčastnilo 8 respondentů, poté byly odpovědi zpracovány a vyhodnoceny.

V poslední, třetí části diplomové práce byly v návaznosti na výsledky z průzkumu vytvořeny vlastní návrhy řešení, týkající se změn systému odměňování a motivace zaměstnanců. Každý návrh byl řádně popsán, v případě vzniklých nákladů byly popsány celkové potřebné finanční náklady spojené se zavedením. Na závěr je uveden popis očekávaných přínosů a důsledků, které plynou ze samotných návrhů.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ALI, Syukrina Alini Mat, Noor Azzah SAID, Noor'ain Mohamed YUNUS, Sri Fatiany Abd KADER, Dilla Syadia Ab LATIF a Rudzi MUNAP. Hackman and Oldham's Job Characteristics Model to Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* [online]. 2014, 129, 46-52 [cit. 2023-12-29]. ISSN 18770428. Dostupné z: doi:10.1016/j.sbspro.2014.03.646

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: KoganPage, 2017. ISBN 978-0-7494-7411-9.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTŮŠKOVÁ, Zuzana, *Benefity pro zaměstnance z pohledu účetnictví a daní* [online]. 2021 [cit. 2024-01-22]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/benefity-pro-zamestnance-z-pohledu-dani/>

BEAM, Burton a John J. MCFADDEN. *Employee Benefits*. 8th. Kaplan Publishing, 2000. ISBN 978-1419589997

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozšířené vydání Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

BLOCK, Michael. Maslow's Hierarchy of Needs. GOLDSTEIN, Sam a Jack A. NAGLIERI, ed. *Encyclopedia of Child Behavior and Development* [online]. Boston, MA: Springer US, 2011, 2011, s. 913- 915 [cit. 2023-12-29]. ISBN 978-0-387-77579-1. Dostupné z: doi:10.1007/978-0-387-79061-9_1720

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck,2007 ISBN 978-80-7179-893-4

FARAGHER, E B. The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine* [online]. 2005, 62(2)., 105-112 [cit. 2023-12-29]. ISSN 1351-0711. Dostupné z: doi:10.1136/oem.2002.006734

FURNHAM, Adrian, Andreas ERACLEOUS a Tomas CHAMORROPREMUZIC. Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the Big Five. *Journal of Managerial Psychology* [online]. 2009, 24(8)., 765-779 [cit. 2023-12-30]. ISSN 0268-3946. Dostupné z: doi:10.1108/02683940910996789

HOPPOCK, Robert and SPIEGLER, Samuel. Job Satisfaction. *Occupations: The Vocational Guidance Journal* [online]. 1935, 16: 636-643. [cit. 2023-12-29]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/j.2164-5892.1938.tb00348.x>

HORSKÁ, Viola. Koučování ve školní praxi. Praha: Grada, 2009. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-2450-8.

GRADUA. Moderní metody řízení pracovního výkonu – praktický workshop. *Gradua.cz* [online]. 2024 [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/rizeni-lidskych-zdroju/system-hodnoceni-zamestnancu---prakticky-workshop.html>

Interní dokumenty společnosti, *Interní zdroj společnosti*. 2023. [cit. 2024-03-13]

Ministerstvo spravedlnosti České republiky. 2024. *or.justice.cz*. [online]. [cit. 2024-02-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>.

Jafari, Mostafa, Bourouni, Atieh a Roozbeh, Hesam Amiri. 2009. A New Framework for Selection of the Best Performance. *European Journal of Social Sciences*, Sv. 7, č. 3, 2009, stránky 92- 100. 1450-2267.

JERMÁŘ, Milan a Dana EGEROVÁ. Psychologie v organizační a manažerské praxi. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2017. ISBN 978-80-261-0730-9.

JUDGE, Timothy A., Daniel HELLER a Ryan KLINGER. The Dispositional Sources of Job Satisfaction: A Comparative Test. *Applied Psychology* [online]. 2008, 57(3)., 361-372 [cit. 2023-12-29]. ISSN 0269-994X. Dostupné z: doi:10.1111/j.1464-0597.2007.00318.x

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

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

LOCKE, Edwin A. What is job satisfaction? Organizational Behavior and Human Performance [online]. 1969, 4(4), 309-336 [cit. 2023-12-29]. ISSN 00305073. Dostupné z: doi:10.1016/0030-5073(69).90013-

MCDONNELL, Anthony. Still Fighting the “War for Talent”? Bridging the Science Versus Practice Gap. Journal of Business and Psychology [online]. 2011, 26(2), 169-173 [cit. 2023-12-30]. ISSN 0889-3268. Dostupné z: doi:10.1007/s10869-011-9220-y

MITTELMAN, Willard. Maslow's Study of Self-Actualization. Journal of Humanistic Psychology [online]. 1991, 31(1), 114-135 [cit. 2023-12-29]. ISSN 0022-1678. Dostupné z: doi:10.1177/0022167891311010

MORRIS, David, Arzmi YAACOB a Geoff WOOD. Attitudes towards pay and promotion in the Malaysian higher educational sector. Employee Relations [online]. 2004, 26(2), 137-150 [cit. 2023-12-30]. ISSN 0142-5455. Dostupné z: doi:10.1108/01425450410511052

NAKONEČNÝ, M. Motivace chování. Praha: Triton, 2015 ISBN 978-80-7387-830-6

PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRÍTESKÝ. Personální řízení: úvod do moderní personalistiky. V Praze: C.H. Beck, 2021. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074007026.

PELC, Vladimír. Zaměstnanecké benefity v roce 2009. Praha: Linde, 2009. Praktické ekonomické příručky. ISBN 978-80-7201-754-6.

PIERRO, Antonio, Mauro GIACOMANTONIO, Gennaro PICA, Arie W. KRUGLANSKI a E. Tory HIGGINS. On the psychology of time in action: Regulatory mode orientations and procrastination. Journal of Personality and Social Psychology [online]. 2011, 101(6), 1317-1331 [cit. 2023-12-29]. ISSN 1939-1315. Dostupné z: doi:10.1037/a0025943

PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1

PLHÁKOVÁ, Alena. Učebnice obecné psychologie. Praha: Academia, 2011. ISBN 8020014993.

ROBBINS, Stephen. P., JUDGE, Timothy. A. Essential organisational behaviour. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Inc. 2008. ISBN 978-0136007173

RYAN, Richard M. a Edward L. DECI, 2017. Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness / Richard M. Ryan, Edward L. Deci. ISBN 9781462528769.

SPECTOR, Paul. Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences [online]. 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States : SAGE Publications, 1997 [cit. 2023-12-30]. ISBN 9780761989226. Dostupné z: doi:10.4135/9781452231549

STATT, David A. A Student's Dictionary of Psychology [online]. Psychology Press, 2020 [cit. 2023-12-29]. ISBN 9781003076360. Dostupné z: doi:10.4324/9781003076360

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1. ISBN 978-80-7598-361-9.

Systemy jakosti s.r.o. Kurz hodnocení zaměstnanců. Systémy-jakosti.cz [online]. 2024 [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: <https://www.systemy-jakosti.cz/hodnoceni-zamestnancu-kurdet-3-1-662-23.html>

THOMAS, Kenneth W. Intrinsic motivation at work: what really drives employee engagement. Choice Reviews [online]. 2009, 47(03)., 47-1526-47-1526 [cit. 2023-12-29]. ISSN 0009-4978. Dostupné z: doi:10.5860/CHOICE.47-1526

URBAN, Jan, 2017. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0-227-3

VAN DE VOORDE, Karina, Jaap PAAUWE a Marc VAN VELDHOFEN. Employee Well-being and the HRM-Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews* [online]. 2012, 14(4), 391- 407 [cit. 2023-12-29]. ISSN 14608545. Dostupné z: doi:10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x

WILLIAMS, Margaret L., Michael A. MCDANIEL a Nhung T. NGUYEN. A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction. *Journal of Applied Psychology* [online]. 2006, 91(2), 392-413 [cit. 2023-12-30]. ISSN 1939-1854. Dostupné z: doi:10.1037/0021-9010.91.2.392

ZHU, Yanhan. A Review of Job Satisfaction. *Asian Social Science* [online]. 2012, 9(1).[cit. 2023-12-29]. ISSN 1911-2025. Dostupné z: doi:10.5539/ass.v9n1p293

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb	18
Obrázek 2: Model celkové odměny	30
Obrázek 3: Rozmístění poboček v České republice.....	37
Obrázek 4: Rozmístění poboček na Slovensku	37
Obrázek 5: Organizační struktura společnosti	38

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Počet dnů dovolené navíc za odpracovaný čas	42
Tabulka 2: Přehled výše příspěvku na rekreaci za odpracované roky.....	43
Tabulka 3: Rozdělení respondentů podle pohlaví	45
Tabulka 4: Věkové rozložení respondentů	46
Tabulka 5: Rozdělení respondentů podle délky pracovního poměru	47
Tabulka 6: Zařazení pracovního oddělení.....	48
Tabulka 7: Spokojenost s atmosférou na pracovišti.....	49
Tabulka 8: Spokojenost s pracovní náplní	50
Tabulka 9: Spokojenost s kariérním růstem	51
Tabulka 10: Stres během výkonu práce	52
Tabulka 11: Doporučení dalšího zaměstnance.....	53
Tabulka 12: Motivace pomocí pochvaly nebo uznání	54
Tabulka 13: Uznání formou pochvaly	55
Tabulka 14: Spokojenost s aktuální mzdou	56
Tabulka 15: Možnost informovat se o mzdovém systému	57
Tabulka 16: Spravedlivost v nastavení mezd	58
Tabulka 17: Možnost splnění podmínek pro odměny	59
Tabulka 18: Vnímání spravedlivosti při rozdělení odměn.....	60
Tabulka 19: Vztah motivace s aktuální výší mzdy	61
Tabulka 20: Spokojenost s aktuální nabídkou benefitů.....	62
Tabulka 21: Informovanost o aktuální nabídce benefitů.....	63
Tabulka 22: Vnímání atraktivity benefitů.....	66
Tabulka 23: Výpočet ročních nákladů za všechny zaměstnance.....	77
Tabulka 24: Návrhy školení v oblasti hodnocení zaměstnanců.....	78
Tabulka 25: Odhadované náklady na jednoho zaměstnance při zavedení dovolené navíc	80

Tabulka 26: Výpočet rozdílu v čisté mzdě zaměstnanci při čerpání dodatečných 5 dnů dovolené.....	81
Tabulka 27: Odhadované náklady na teambuilding	82
Tabulka 28: Výpočet nákladu zaměstnavatele za individuální odměnu	83
Tabulka 29: Výpočet čisté výše individuální odměny.....	83
Tabulka 30: Odhadované roční náklady	84

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Rozdělení respondentů podle pohlaví.....	45
Graf 2: Věkové rozložení respondentů	46
Graf 3: Rozdělení respondentů podle délky pracovního poměru	47
Graf 4: Pracovní oddělení	48
Graf 5: Spokojenost s atmosférou na pracovišti	49
Graf 6: Spokojenost s pracovní náplní	50
Graf 7: Spokojenost s kariérním růstem	51
Graf 8: Stres během výkonu práce.....	52
Graf 9: Doporučení dalšího zaměstnance	53
Graf 10: Pocit motivace	54
Graf 11: Uznání formou pochvaly.....	55
Graf 12: Spokojenost se mzdou	56
Graf 13: Dostupnost informací o mzdovém systému.....	57
Graf 14: Spravedlivost v nastavení mezd	58
Graf 15: Možnost splnění podmínek pro odměny	59
Graf 16: Vnímání spravedlivosti při rozdělení odměn.....	60
Graf 17: Vztah motivace s aktuální výší mzdy.....	61
Graf 18: Spokojenost s nabídkou benefitů	62
Graf 19: Informovanost o aktuální nabídce benefitů	63
Graf 20: Průměrné hodnocení důležitosti nabízených benefitů	64
Graf 21: Průměrné hodnocení nově žádaných benefitů	65
Graf 22: Vnímání atraktivity nabízených benefitů	66

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č 1: Ukázka dotazníku	I
Příloha č 2: Rozhovor se zaměstnancem – Respondent č. 1.....	XI
Příloha č 3: Rozhovor se zaměstnancem – Respondent č. 2.....	XII
Příloha č 4: Rozhovor se zaměstnancem – Respondent č. 3.....	XIV
Příloha č 5: Rozhovor se zaměstnancem – Respondent č. 4.....	XV
Příloha č 6: Rozhovor se zaměstnancem – Respondent č. 5.....	XVII
Příloha č 7: Rozhovor se zaměstnancem – Respondent č. 6.....	XIX
Příloha č 8: Rozhovor se zaměstnancem – Respondent č. 7.....	XX
Příloha č 9: Rozhovor se zaměstnancem – Respondent č. 8.....	XXI
Příloha č 10: Informační leták.....	XXII
Příloha č 11: Návod na instalaci aplikace pro přesměrování telefonu.....	XXIV

Dotazník pro zaměstnance

Vážené zaměstnankyně, vážení zaměstnanci,

jsem studentem Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně a rád bych Vás touto cestou požádal o vyplnění následujícího anonymního dotazníku, který bude sloužit pro účely

zpracování mé diplomové práce na téma „Analýza spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování a zaměstnaneckých benefitů“. Jeho vyplnění by Vám nemělo zabrat více než

15 minut. Výsledky z dotazníku budou poskytnuty také vedení společnosti jako zpětná vazba Vaší spokojenosti s nabízenými benefity a systémem odměňování.

Předem Vám děkuji za Váš čas a ochotu
Bc. David Hrotík

1) Jaké je Vaše pohlaví? *

- ☐ Muž
- ☐ Žena
- ☐ Nechci odpovídat

2) Jaký je Váš věk? *

- ☐ do 21 let
- ☐ 22 - 35 let
- ☐ 36 - 50 let
- ☐ 51 a více let
- ☐ Nechci odpovídat

3) Jak dlouho pracujete pro organizaci? *

- ☐ do 2 let
- ☐ 3 až 5 let
- ☐ 6 až 10 let
- ☐ 11 a více let
- ☐ Nechci odpovídat

4) Do jakého pracovního oddělení jste zařazen/a? *

- ☐ Obchodní oddělení
- ☐ Ekonomické oddělení
- ☐ HR oddělení
- ☐ Expediční oddělení
- ☐ IT oddělení
- ☐ Nechci odpovídat

5. Jste spokojen/a s atmosférou na pracovišti? *

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne
- ☐ nechci odpovídat

6) Jste spokojen/a se svou současnou pracovní náplní? *

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne
- ☐ nechci odpovídat

7) Jste spokojen/a s možností karierního růstu? *

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne
- ☐ nechci odpovídat

8) Zažíváte někdy během vykonávání práce stres? *

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne
- ☐ nechci odpovídat

9) Doporučil/a byste svým přátelům práci u společnosti? *

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne
- ☐ nechci odpovídat

10) Cítíte se dostatečně motivován/a? *

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne
- ☐ nechci odpovídat

11) Motivuje Vás uznání formou pochvaly *

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne
- ☐ nechci odpovídat

12) Jste spokojen/a s aktuální výší své mzdy? *

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne
- ☐ nechci odpovídat

13) Máte možnost informovat se o mzdovém systému? *

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne
- ☐ nechci odpovídat

14) Je podle Vás, výše mezd nastavena spravedlivě pro všechny zaměstnance? *

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne
- ☐ nechci odpovídat

15) Jsou podmínky pro získání finančních odměn splnitelné? *

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne
- ☐ nechci odpovídat

16) Rozděluje odměny Váš nadřízený spravedlivě? *

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne
- ☐ nechci odpovídat

17) Motivuje Vás aktuální výše mzdy k podávání dobrého pracovního výkonu? *

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne
- ☐ nechci odpovídat

18) Jste spokojen/a s aktuální nabídkou zaměstnaneckých benefitů? *

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne
- ☐ nechci odpovídat

19) Jste dostatečně informován/a o aktuální nabídce zaměstnaneckých benefitů? *

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne
- ☐ nechci odpovídat

20) Ohodnoťte důležitost zaměstnaneckých benefitů na škále od 1 do 5 (kde 1 znamená málo důležité a 5 znamená velmi důležité).

	1	2	3	4	5
Pravidelné finanční odměny	☐	☐	☐	☐	☐
Mimořádné finanční odměny	☐	☐	☐	☐	☐
Příspěvek na stravování	☐	☐	☐	☐	☐
Občerstvení na pracovišti	☐	☐	☐	☐	☐
Dovolená na rámec minimální výše stanovené zákonem	☐	☐	☐	☐	☐
Klouzavá pracovní doba	☐	☐	☐	☐	☐
Použití firemních automobilů pro soukromé účely	☐	☐	☐	☐	☐
Příspěvek na rekreaci	☐	☐	☐	☐	☐

21) Ohodnoťte, podle důležitosti, jaké benefity byste uvítal/a nejvíce na škále od 1 do 5 (kde 1 znamená málo důležité a 5 znamená velmi důležité).

	1	2	3	4	5
sick days	☐	☐	☐	☐	☐
příspěvek na penzijní pojištění	☐	☐	☐	☐	☐
příspěvek na životní pojištění	☐	☐	☐	☐	☐
flexibilní pracovní doba	☐	☐	☐	☐	☐
home office	☐	☐	☐	☐	☐
možnosti vzdělávání	☐	☐	☐	☐	☐
teambuildingové akce	☐	☐	☐	☐	☐
zvýšení odměn za výkon	☐	☐	☐	☐	☐
příspěvek na dopravu	☐	☐	☐	☐	☐
bezúročné půjčky	☐	☐	☐	☐	☐

22) Jsou zaměstnanecké benefity, které poskytuje společnost atraktivní v porovnání s benefity nabízenými v jiných společnostech ve stejném odvětví?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne
- ☐ nechci odpovídat

Otázka č. 1: Jak hodnotíte celkovou atmosféru na pracovišti

Já si myslím, že tady v Brně jako úplně pohodička jsou tady fajnoví lidi, takže v Brně krása. Jakože ne že by mě vyloženě vadil, ale když už nás se tady jako víc, tak občas mě to ruší, jakože nevadilo by mě třeba být ve 4 v kanclu, ale když nás je tady třeba 10-12, tak už je to jako hodně. Kvůli vzduchu a tomu, že se rušíme navzájem, telefonáty atd.

Otázka č. 2: Jste s pokojem/a s náplní práce?

Semka jsem vlastně přišla jako začátečník a jakože moc ještě toho neumím a s moc věcmi ještě nedokážu pomoci. Práce je zatím monotónní ale je to rozhodně lepší než na začátku, kdy člověk jenom potvrzuje. Začátek byl fakt šílený to mě ubíjelo, ale tím, jak jsem se naučila i dph to jde, tak už je to jako víc v pohodě a věřím, že do budoucna to bude ještě lepší.

Otázka č. 3: Jak hodnotíte systém odměňování ve společnosti?

A jako já jsem se v tomhle taky moc jako nešťourala, ale myslím si, že takhle pro ty začátečníky je to zajímavý, že takový peníze asi jen tak někde jako nedostanou, ale co právě slyším od kolegů tady, tak si myslím, že fakt to není jako do budoucna motivační,

Otázka č. 4: Jak hodnotíte aktuální systém benefitů ve společnosti?

Popravdě moc nejsem informovaná. Přijde mně, že každému se říká trochu něco jiného. Že to není daný nebo možná je to jen pocit, ale ke mně to takhle jako moc nedoplula a mám právě srovnání z bývalého zaměstnání, kde jako těch benefitů bylo hrozně moc, byli jasně daný a byly pro všechny byly automatický a přijde mě, že tady je to takový jako tak někdy možná něco jo, nepravidelně a nevím. No a ta informovanost je prostě špatná.

Otázka č. 5: Jaké změny v těchto systémech byste uvítal/a?

Třeba, kdyby byly větší možnosti home-officu, jak máme povolání, kde by to bylo možný. Jako bylo by to fajn i vzhledem k tomu, že je zde open office, ve kterém když jeden je nemocný tak to chytanou všichni a jsme tady všichni nemocní.

Ještě bych uvítala, třeba kdyby byl příspěvek na životní pojištění. Tak to by bylo fakt, že jo, to bych určitě využila u předchozího zaměstnavatele jsem využívala.

Otázka č. 1: Jak hodnotíte celkovou atmosféru na pracovišti

Tak atmosféra je podle mě moc dobrá, myslím si, že kolektiv máme úplně super a že to je možná víc než všechno to ostatní, protože když máš dobrou kolektiv, tak tě podrží v těžkých situacích a tak. Takže se to pak líp zvládá i třeba stres nějaký a tak.

Otázka č. 2: Jste s pokojem/a s náplní práce?

Jakože na to, co dělám já, když dělám účetní, tak jsem asi spokojená, že nedělám prostě jenom třeba DPH nebo jenom prostě faktury nebo tak, ale že to máme, jakože od A do Z tak to mě baví a kariérní růst je tady vlastně taky možný. Takže můžu postoupit někam výš. To si myslím, že je za mě v pohodě.

Otázka č. 3: Jak hodnotíte systém odměňování ve společnosti?

Tak to už je horší, tam už tak pozitivní asi nebudu.

Začnu teda tím pozitivním, tak za mě je super, že máme nějaké ty soutěže, když stihneme ty DPH před termínem vlastně, než je jako z finančního úřadu dané a tak. Takže za to máme nějakou odměnu. Tak to si myslím, že je super. Pak si myslím, že je dobrý i že máme tu odměnu navíc za ty banky, že nás to vlastně nutí jako se ty tou bankou zaobírat. No ale pak si myslím, že, je blbý, že máme jako všichni jako nastavenou nějakou hranici, když třeba nějaký kolega dělá daleko těžší věci, tak prostě bereme stejně.

Takže to už si myslím, že už by to mělo být trochu individuálnější. Nebo když prostě já jsem tady třeba 5 let a mám daleko víc zkušeností a pak přijde někdo nový a má prostě po půl roce stejně, jak já. Takže to je takový, že už si pak říkám, jestli jako má cenu tady zůstat delší roky, nebo nehledat něco nového.

Otázka č. 4: Jak hodnotíte aktuální systém benefitů ve společnosti?

Je taky docela divné, tady, že nám vlastně ani nikdo nikdy neřekl jaké jsou ty benefity a občas tak něco zjistíme, jako že máme třeba benefit ale jako nikdo nám to nikdy neřekl.

Otázka č. 5: Jaké změny v těchto systémech byste uvítal/a?

Asi by to chtělo asi větší informovanost o benefitech.

Hodně bych ocenila třeba home office. Hodně vadí v tady té firmě, že vlastně máme jenom daný počet za kvartál a mě by to třeba hodně vyhovovalo více dnů protože, myslím si, že kolikrát i doma udělám víc, protože právě nekecám s ostatními.

Nebo když třeba člověk si potřebuje prostě jít ráno něco vyřídit, ale pak třeba musí jet přes celé město, a zasekám se hodinu na cestě. Pak nějaké individuálnější odměňování a ne jako takhle hranice, prostě nějaká pro všechny.

Otázka č. 1: Jak hodnotíte celkovou atmosféru na pracovišti

Atmosféru hodnotím pozitivně, kolektiv je velmi přátelský ale je to tady neútulný hrozně neútulný. Dala bych tady koberec kytky, nenechala bych všechno šedý.

Otázka č. 2: Jste s pokojem/a s náplní práce?

Pracovní náplň mi vyhovuje tak jak to je, že mě baví, že každou chvíli dělám něco jinýho, tak to je fajn.

Otázka č. 3: Jak hodnotíte systém odměňování ve společnosti?

Není motivační, protože prostě každý si splní svoji práci a když děláš víc práce, stejně nepřijde nic navíc. Přijde mi, že máme celkem málo peněz a že se nenavýšuje.

Otázka č. 4: Jak hodnotíte aktuální systém benefitů ve společnosti?

Stravenkový paušál ten je fajn, ten navýší trochu výplatu. No a potom, že jo nějaký tady jsou, ale člověk o nich neví, že jo. Jako fakt ta informovanost není no.

Otázka č. 5: Jaké změny v těchto systémech byste uvítal/a?

Tak třeba bych přispívala na cestování svým zaměstnancům, když vyžadují, aby pracovali na pobočce a nemůžou pracovat z domu, tak bych jim prostě přispívala na tu cestu, protože projedí spoustu peněz. Ještě bych zvýšila mzdu o Inflaci každý rok.

Otázka č. 1: Jak hodnotíte celkovou atmosféru na pracovišti

Na našem pracovišti jsem spokojená, protože tady máme super kolektiv. Sedli jsme si. Tím, jak jsme v pohodě kolektiv, když je něco těžkého, tak nás z toho ten kolektiv vytáhne a prostě fungujeme dál, jo.

Otázka č. 2: Jste s pokojen/a s náplní práce?

Třeba tady v tom účetnictví, tak je super, že můžeme začít jako účetní asistent, který prostě se tady probírá dokladama dělá nějaké rutinní práce, ale aspoň si ošáhá ty účetní věci. Poté může jít na juniora. Může se naučit jako další nové věci, může už začít pracovat s těma podkladama, které připravil a pak může pokračovat až na účetní může a už se může starat o nějaké svoje klienty. Pak vlastně dělá hodně činností a není to úplně monotónní.

Otázka č. 3: Jak hodnotíte systém odměňování ve společnosti?

Dřív mi přišel super, protože jsme byli odměňováni fakt reálně za to, že když někdo například pomohl někomu druhému a dělal záskok, tak jsme byli reálně ohodnoceni za to, co jsme dělali. Ono pak to upadlo a odměny jsou úplně stejné pro všechny a je vlastně skoro nemožné vydělat si víc. Dřív jsme se mohli snažit, mohli jsme říct ty, jo, budeme tady do večera, mákneme, pomůžeme tady tomuhle uděláme tohle a věděli jsme, že za to něco budeme mít. ale teďka, kdybychom to udělali, tak i tak ty odměny se nám nezvýší. Maximálně nám můžou ubrat, takže tady to je pro mě spíš až demotivující než motivující pro práci.

Otázka č. 4: Jak hodnotíte aktuální systém benefitů ve společnosti?

Při nástupu do zaměstnání tak mi to bylo obeznámeno jenom tak na pohovoru, že máme tady tyhle benefity. Byla to moje první práce, takže jsem se soustředila nato jaká bude pracovní náplň s kým budu pracovat a neřešila jsem ty zaměstnanecké benefity, což vím, že teďka už jak jsem zkušená a hledala bych si jinou práci, tak už bych se koukala víc na ty benefity, co kdo nabízí. Ty benefity jsou jasně dané, máme je a akorát o nich tolik nevíme. Možná, že se to zmíní na začátku ale pak už jako nám to nedávají nějak jako vědět nějak třeba na nějaké bázi, jakože máme tady tento benefit.

Otázka č. 5: Jaké změny v těchto systémech byste uvítal/a?

Home officý určitě, protože naši práci je možná dělat z domova. Myslím si, že kdyby nám poskytli mobil, protože jsme v kontaktu s klienty hlavně přes mail a telefon, bylo by to asi ideální. Pak si taky myslím, že by bylo lepší trošku vylepšit tady pobočku, protože my máme takovou zanedbanou a věřím, že třeba na centrále mají krásnou pobočku, mají tam to takové příjemnější než u nás. Takže to bych taky změnila a plus vlastně ty odměny, aby to bylo férovější, aby ten, kdo fakt mákne měl i nějaký příplatek za tu práci. No a ještě bych třeba nějaký příspěvek na to životko nebo penzijko uvítala. Za mě asi všechno, asi mě teďka momentálně nic nenapadá.

Otázka č. 1: Jak hodnotíte celkovou atmosféru na pracovišti

Ty jo atmosféru na pracovišti hodnotím úplně kladně, jako co se týče kolektivu a podobně. Myslím si, že pracovně to až tak dobrý není, ale že ten kolektiv to vyváží.

Open space je pro mě super. Samozřejmě, bylo by fajn, kdyby tady byly třeba 1 2 místa, který by byly oddělený, třeba když by, člověk potřeboval fakt klid, takže by si šel sednout vedle třeba, aby byla ta možnost, protože někdy prostě ten hluk je extrémní, co si budem povídat.

Otázka č. 2: Jste s pokojem/a s náplní práce?

Tak relativně spokojenost s náplní práce tam je. Samozřejmě je to trochu náročnější, asi občas, ale tak myslím si, že tím, že když člověk tady pracuje, tak s tím musí počítat a když by, tady pracovat nechtěl, tak může jít kdykoliv jinam. Ještě mi přijde fajn, že člověk jako v relativně nízkým věku a hned po vzdělání vlastně po dokončení školy tak má možnost se dostat k poměrně zajímavým účetním věcem, takže řekl bych, že je to hrozně super startovací pozice jako do pracovního procesu v rámci nějaké praxe a získání zkušeností.

Otázka č. 3: Jak hodnotíte systém odměňování ve společnosti?

Myslím si, že je extrémně nastavený na kvantitativní hodnotící metody, že do toho vůbec nevstupuje nějaký jako ocenění v rámci kvality práce a v rámci jako individuálních schopností. Myslím si, že celkově je to prostě nastavený tak, že každé člověk je v uvozovkách stejnej a to mi přijde špatně. Myslím si, že zkušení lidi určitě odvádí trochu jinou práci a že ten člověk, kterej je tady roky, by logicky měl samozřejmě být zato ohodnocenej, protože to potom ty zaměstnance nemotivuje.

Otázka č. 4: Jak hodnotíte aktuální systém benefitů ve společnosti?

Přehled o tom moc nemám, protože to úplně moc neřeším.

Nejsem úplně založenej na tom, že bych že bych si kontroloval, kolik mám čeho dostat a co všechno můžu využít a podobně. Takže vlastně benefity ani v podstatě neřeším.

Otázka č. 5: Jaké změny v těchto systémech byste uvítal/a?

Bylo by asi dobré, kdyby přidaly home-officy, byť teda mě je to jedno, já docela rád pracuju z kanclu, takže mě to nevadí. Ještě mi chybí spíš to pozitivní odměňování, je

zavedeno to negativní. Jak jsem zmiňoval, že by bylo fajn nastolit nějaký řekněme kvalitativní metody hodnocení. Jo, takže, takže určitě by bylo fajn, kdyby ti byli ti ti vedoucí těch segmentů nějakým způsobem. Potom měli volnou ruku v rámci toho, aby odměnili tu kvalitu té práce toho daného týmu nebo toho daného zaměstnance a zároveň i ty uvnitř, protože vlastně teď se to změnilo tak, že my nemáme vůbec žádnou možnost zasahovat do jakýhokoliv odměňování a podobně. Jediný zásah, který můžeme udělat je ten, že někomu něco sebereme.

Otázka č. 1: Jak hodnotíte celkovou atmosféru na pracovišti

Jsem spokojená, kvůli tomu jsem se vracela a tím pádem je to pro mě fakt hodně důležitý.

Otázka č. 2: Jste s pokojem/a s náplní práce?

Náplň práce je rozmanitá, mám možnost jakoby se zase vpravit i do těch slovenských zákonů a naučit se další věci, akorát se musím vzdělávat sama.

Otázka č. 3: Jak hodnotíte systém odměňování ve společnosti?

Přijde fajn, jak mám ty odměny za předčasné splnění úkolů, které bych musela dělat i tak.

Otázka č. 4: Jak hodnotíte aktuální systém benefitů ve společnosti?

Pro mě největším benefitem je prostě to, že tady můžu být. Jinak nic moc nevyužívám a pořádně ani nevím, co všechno se nabízí.

Otázka č. 5: Jaké změny v těchto systémech byste uvítal/a?

Vím, že jako asi každému by vyhovovalo, kdybychom měli pětadvacet dní dovolené.

To to jako prostě mi přijde jako v dnešní době standart. Jinak mě nic nenapadá.

Otázka č. 1: Jak hodnotíte celkovou atmosféru na pracovišti

Tak celková atmosféra se mi dost zdá být jako super, že jsou tady všichni moc přátelští a jakože všichni se spolu baví.

Otázka č. 2: Jste s pokojen/a s náplní práce?

Jo tak zatím spokojená jsem, jakože někdy je to takový, jak jsem nováček, tak prostě pro mě třeba ještě nemají víc práce. Tak je to takové, že furt píšu své vedoucí, ať mi prostě něco dá. Ale jinak jakože práce mě baví.

Otázka č. 3: Jak hodnotíte systém odměňování ve společnosti?

No jakože mohl by ten základ být vyšší jako za mě za mě jo, no. Pak nějaký jako možnosti těch individuálních odměn.

Otázka č. 4: Jak hodnotíte aktuální systém benefitů ve společnosti?

No a jakože mě přijde fajn benefit ten stravenkový paušál, pak ani moc nevím co všechno se nabízí. Jak jsem nová tak pořádně na nic nemám ani nárok.

Otázka č. 5: Jaké změny v těchto systémech byste uvítal/a?

My jsme to třeba měli v bývalé firmě, že jsme měli třeba nějaký lehký snídaňový bar, udělaný od firmy pro nás, což bylo taky dost fajn, třeba bych ocenila nějaký ovoce nebo pitíčka, nebo něco takovýho. Brala bych víc ten home office, jelikož myslím si, že určitě se hodí být, jakože doma, že člověk potřebuje něco zařídit rychle po práci v místě bydliště a než třeba dojede. Takže za mě jakože by bylo dobré, třeba, kdyby měli zaměstnanci možnost třeba vzít si každý týden aspoň den za týden ten home office.

Ještě by se mi líbil příspěvek životní pojištění, který si i platím, asi bych něco takového uvítala i příspěvek na to penzijní.

Otázka č. 1: Jak hodnotíte celkovou atmosféru na pracovišti

Máme tady určitě dobrou atmosféru, ale myslím si, že to dělají pracovníci, je tu dobrý kolektiv. Dokážu si představit, že když jsme byli na jiné pobočce, tak je možný, že tam nebude tak super pracovní prostředí, jako je tady. Takže určitě kolektiv a dělají to ti lidi, což jsme si tady sedli všichni, takže.

Otázka č. 2: Jste s pokojem/a s náplní práce?

Takhle tohle je moje první taková velká práce, jakože na hlavní pracovní poměr, takže nedokážu úplně porovnávat, jako kdybych pracovala ještě někde jinde ale zatím jakože vím, do čeho jsem šla, takže asi v pohodě.

Otázka č. 3: Jak hodnotíte systém odměňování ve společnosti?

Myslím, že by to mohlo být líp postavené, jakože hodně líp. Myslím si, že není motivační jako možná ze začátku pro někoho, ale myslím, že by si mohli i víc vážit toho, že já jsem tady začínala jako brigádně a postupně jsem, tady pracovat na to HPP tohle třeba mě trošku mrzí, že to jako neocenění, že prostě někdo tady nově přijde a hned za rok dostane to co já.

Otázka č. 4: Jak hodnotíte aktuální systém benefitů ve společnosti?

Tak vlastně zaměstnanecké benefity, co máme stravenky? My máme rovnou ty peníze, takže to je asi dobrý. Pak mi přijde demotivační, že vlastně nějaké věci dostane až za roky a ani o tom člověk neví.

Otázka č. 5: Jaké změny v těchto systémech byste uvítal/a?

Já bych změnila ten home office, úplně nevím proč se to jako zakazuje, když jako někdo má tu možnost, že se jim tam líp pracuje z domu. Já bych to třeba využívala párkrát, když zrovna potřebuju něco zařídit, nebo to tak to zapnu z domu a je to jednodušší než třeba přijet sem a pracovat.

Zaměstnanecké *Benefity*



Klouzavá pracovní doba

Příchod do práce v čase mezi 7:00 a 9:00 + 8,5 h pracovní doby, kdy je nutné vždy odpracovat 8,5 h



Dovolená 25 dnů/rok

Zaměstnanci mají nárok na 25 dní dovolené za rok, což činí o 5 dní více, než stanovuje zákoník práce



Příspěvek na dovolenou

Lze čerpat po odpracování:

3 roky	5 000 Kč
4 roky	7 500 Kč
5 let	10 000 Kč
6 let	12 500 Kč
7 let	15 000 Kč
8 let	17 250 Kč
9 a více let	20 000 Kč



Příspěvek na pojištění a spoření

Zaměstnanci mají nárok na příspěvek na pojištění a spoření ve výši 1 000 Kč/ měsíc na:

- penzijní připojištění
- životní pojištění
- dlouhodobý investiční produkt

Zaměstnanecké ***Benefits***



Home Office 3x týdně

Podmínkou pro pracování z domu je přesměrovaný telefon zaměstnance



Stravenkový paušál

Příspěvek pro zaměstnance na pracovní den činí 116,20 Kč a náleží zaměstnanci po odpracování alespoň 6 hod./den (pouze v příp. vykonávání práce z kanceláře)



Služební automobil

Vedoucí mají k dispozici Mini Cooper a senior účetní mají k dispozici Smart po odpracované době min. 18 měsíců a při odpovídajícím pracovním výkonu



Příspěvek na volný čas

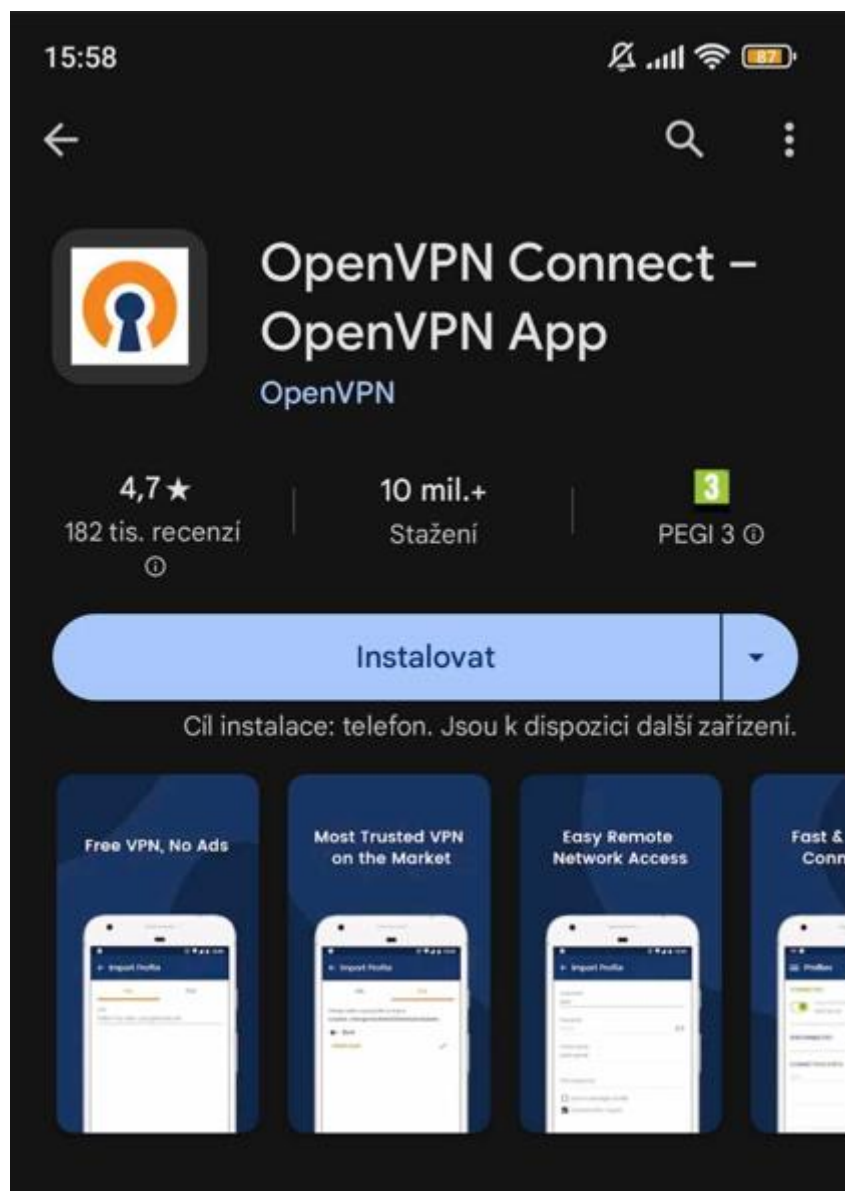
Lze čerpat na sportovní aktivity, relax, kulturu či vzdělávání po odpracování:

< 1 rok	2 400 Kč/rok
2 roky	3 600 Kč/rok
3 roky	4 800 Kč/rok
4 roky	6 000 Kč/rok
5 let	7 200 Kč/rok

Příloha č 11: Návod na instalaci aplikace pro přesměrování telefonu

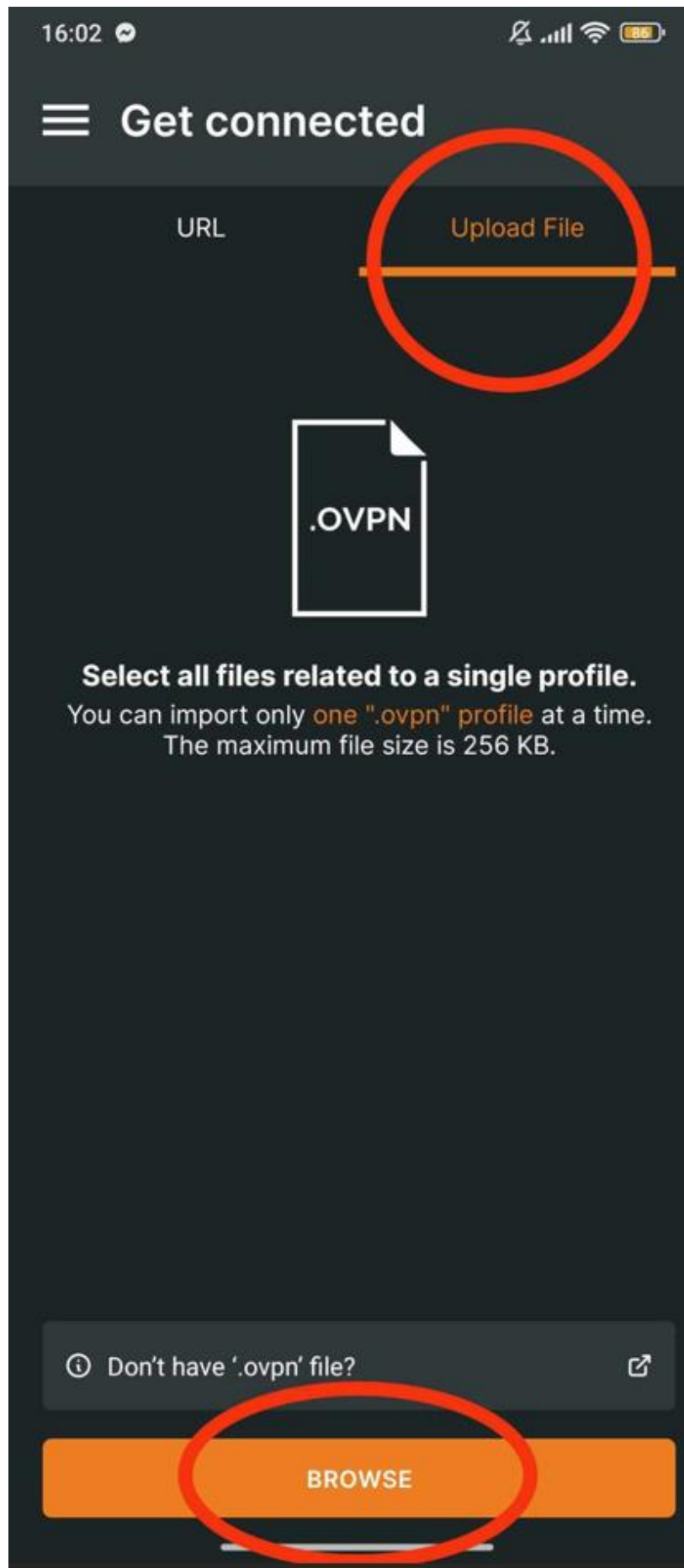
Návod na instalaci aplikace pro přesměrování mobilního telefonu

V aplikaci Google Play nejprve nainstalujte **OpenVPN Connect**



Poté stáhněte soubor, který Vám technické oddělení zaslalo na email.

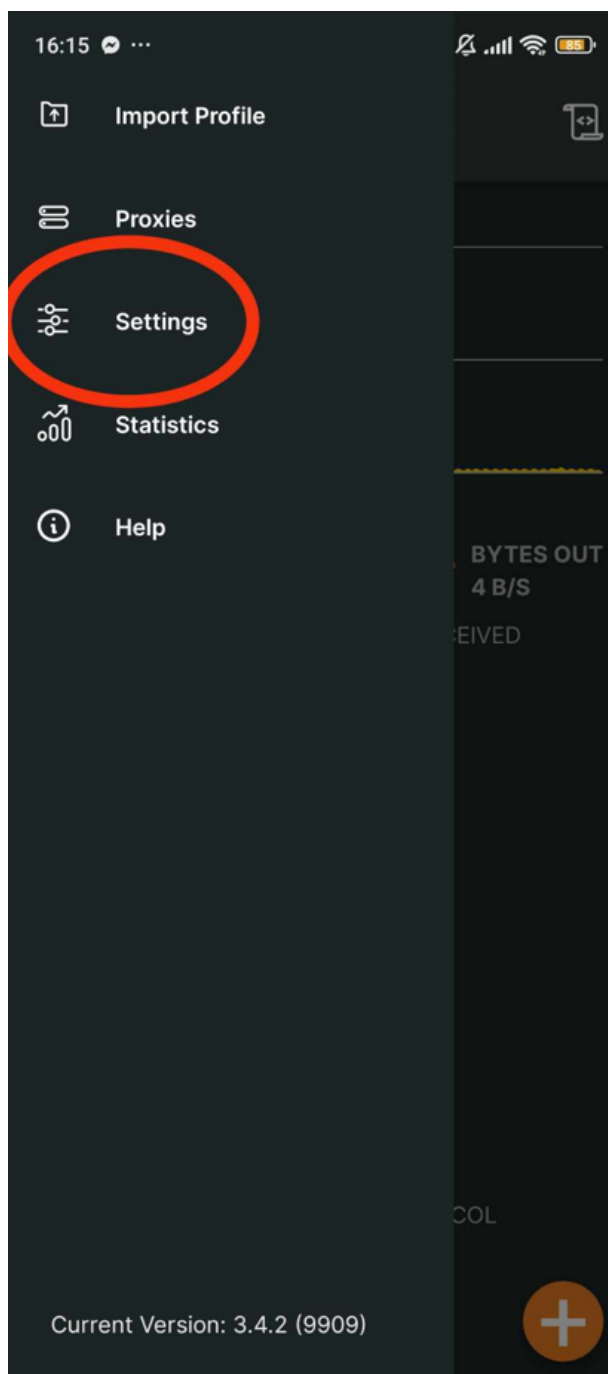
Otevřete staženou aplikaci a nahrajte stažený soubor do aplikace. Nejprve kliknete na upload file a poté browse (viz obrázek níže). Vybere stažený soubor a stisknete import.



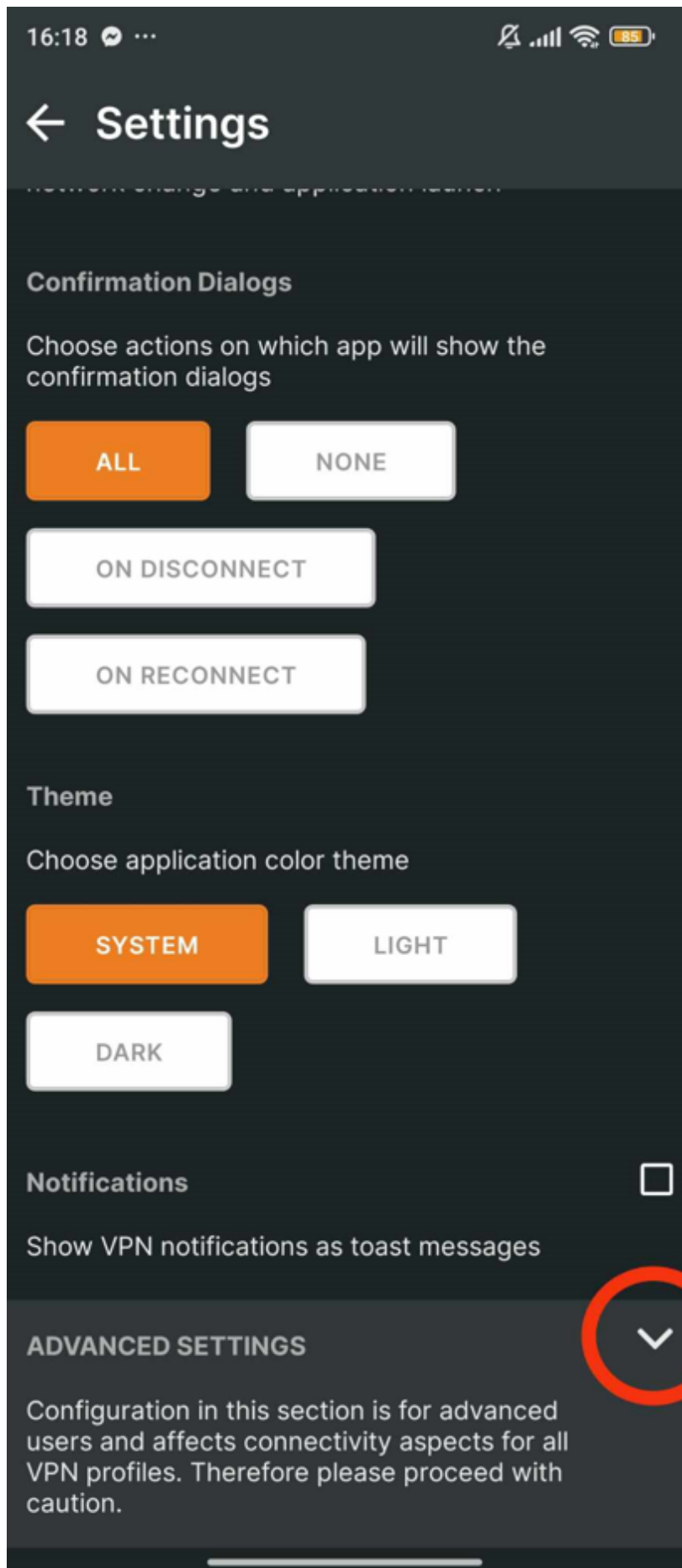
Poté otevřete nastavení klepnutím na



vedle Profiles a vyberete Settings



Poté se vám otevře nové okno, u kterého sjedete prstem úplně dolů a rozbalíte možnost „Advanced settings“.



Následně označíte čtvereček „DNS Fallback“

Vrátíte se zpět na obrazovku a jste připojení k VPN.

Následně otevřete aplikaci **Google Play** a stáhnete aplikaci **MizuDroid SIP VOIP Softphone**.



Aplikaci otevřete a zadáte informace, které Vám zaslalo technické oddělení.

Server, Username, Password

MIZUDROID

Login

Server
SIP server address

Username
Account username [013]

Password

Advanced...
Show advanced login settings

OK CANCEL

Po vyplnění bude aplikace požadovat oprávnění k přístupu na mikrofon (toto oprávnění je nutné povolit) a kontakty (pouze pokud chcete). To je vše, můžete volat.