



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých
Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra aplikované ekonomie
a ekonomiky

Bakalářská práce

Přístupy k odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku

Vypracovala: Jitka
Tršová Vedoucí práce:
doc. Ing. Tomáš Volek,
Ph.D.

České Budějovice

2022

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Jitka TRŠOVÁ
Osobní číslo: E19425
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku
Téma práce: Přístupy k odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku
Zadávací katedra: Katedra aplikované ekonomie a ekonomiky

Zásady pro vypracování

Cílem práce je zhodnotit současný systém odměňování ve zvoleném podniku a navrhnout kroky, které by vedly k jeho zlepšení.

Mzdový systém podniku

Přístupy k odměňování zaměstnanců

Charakteristika vybraného podniku

Rozbor a analýza systému odměňování

Návrhy na zlepšení stávajícího systému odměňování

Rozsah pracovní zprávy:

Rozsah grafických prací:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada.

Banfield, P., & Kay, R. (2008). *Introduction to Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.

Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice.

Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Management Press.

Šubrt, B. (2018). *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další*. Olomouc: ANAG.

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

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

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Tomáš Volek, Ph.D.

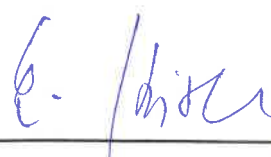
Katedra aplikované ekonomie a ekonomiky

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



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentická 13 (1)
370 05 České Budějovice



prof. Ing. Eva Kislingerová, CSc.
vedoucí katedry

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá tématem odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku. Literární rešerše popisuje motivaci zaměstnanců, mzdové systémy podniků, formy základní a doplňkové mzdy a přístupy k odměňování zaměstnanců. Praktická část charakterizuje zvolený podnik, jeho zaměstnance, systém odměňování, motivace a hodnocení práce na různých pozicích. Cílem práce je zhodnotit současný systém mezd, odměn a benefitů ve zvoleném podniku a navrhnout kroky k jeho zlepšení a zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Vhodné motivační nástroje zlepšují výkonnost zaměstnanců a zároveň omezení nevyužitých benefitů šetří výdaje zaměstnavatelů. Přístup k odměňování je hodnocen formou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci.

Klíčová slova

motivace; mzda; odměňování; benefity; variabilní složka mzdy

Abstract

This bachelor thesis deals with the employee remuneration in a selected company. The literature research describes the motivation of employees, the wage systems of the companies, forms of basic and supplemental wages and approaches to employee remuneration. The practical part characterizes the selected company, its employees, remuneration system, motivation and evaluation of work in various positions. The aim of the thesis is to evaluate the current system of wages, bonuses and benefits in the selected company and to propose steps to improve it as well as to increase satisfaction of its employees. Appropriate incentive tools improve employee performance and at the same time the reduction of unused benefits save employers expenditures. The approach to remuneration is evaluated in the form of a questionnaire survey among employees.

Keywords

motivation; wage; remuneration; benefits; variable wage component

Prohlášení

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

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

V Českých Budějovicích dne 14.9.2022

Tršová Jitka

Poděkování

Děkuji vedoucímu této bakalářské práce panu doc. Ing. Tomáši Volkovi, Ph.D. za cenné rady a pomoc při psaní této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala jednatelům a vedoucí personálního oddělení společnosti InTiCa Systems s.r.o. za poskytnutí informací potřebných pro vypracování praktické části a zaměstnancům společnosti za vyplnění dotazníků.

Obsah

1	Úvod.....	4
2	Motivace.....	7
2.1	Závislost výkonu na motivaci	7
2.2	Vztah mezi spokojeností s prací, motivací, oddaností	8
2.3	Nástroje motivace	9
2.3.1	Odměny.....	9
2.3.2	Sankce	9
2.4	Pracovní motivace a několik teorií.....	10
2.4.1	Maslowova teorie potřeb.....	10
2.4.2	Základní motivační typy zaměstnanců podle Heckhausena.....	11
2.4.3	McGregorova teorie X a Y	11
2.4.4	Dvoufaktorová teorie (Frederic Hertzberg)	11
2.4.5	McClellandova teorie potřeb.....	12
3	Odměňování.....	13
3.1	Celková odměna.....	13
3.2	Mzda.....	14
3.3	Mzdový systém	14
3.4	Mzdové formy	14
3.4.1	Základní mzda.....	15
3.4.2	Pohyblivá mzda.....	15
3.4.3	Naturální mzda.....	15
3.5	Stanovení mzdy	15
3.6	Časová mzda	16
3.7	Úkolová mzda	17
3.8	Podílová mzda.....	17
3.9	Smíšená mzda	17

3.10	Dodatkové mzdové formy.....	17
3.10.1	Osobní ohodnocení.....	18
3.10.2	Prémie	18
3.10.3	Bonusy.....	18
3.10.4	Ostatní výplaty.....	18
3.10.5	Zaměstnanecké akcie.....	19
3.11	Příplatky	19
3.11.1	Nepovinné příplatky.....	19
3.11.2	Povinné příplatky.....	19
3.12	Srážky ze mzdy	20
3.13	Minimální mzda	21
3.14	Zaručená mzda	21
3.15	Diskriminace	23
3.16	Mzdotvorné faktory.....	24
3.17	Zaměstnanecké výhody (benefity)	24
3.17.1	Členění.....	25
3.17.2	Rozdělení.....	25
3.17.3	Daňové aspekty výhod.....	26
4	Cíl a metodika	27
4.1	Cíl.....	27
4.2	Metodika	27
5	Praktická část.....	29
5.1	Popis podniku.....	29
5.2	Mezinárodní vývojová a výrobní stanoviště společnosti:.....	30
5.3	Finanční situace podniku	30
5.3.1	Rentabilita.....	32
5.3.2	Likvidita.....	32

5.3.3	Aktivita.....	33
5.3.4	Zadluženost.....	33
5.4	Pracovněprávní vztahy	33
5.4.1	Vývoj přepočteného průměrného počtu zaměstnanců	34
5.4.2	Hodnocení efektivnosti lidského kapitálu	35
5.4.3	Pracovní kategorie.....	36
5.4.4	Vývoj počtu zaměstnanců v roce 2022.....	36
5.5	Mzdový systém podniku	37
5.5.1	Základní mzda.....	37
	Kvalifikační tarify.....	37
5.5.2	Variabilní mzda.....	38
5.5.3	Benefity.....	39
5.6	Dotazníkové šetření.....	40
5.7	Závěr dotazníkového šetření	51
5.8	Návrhy na zlepšení.....	53
5.8.1	Spravedlivost systému odměňování.....	53
5.8.2	Finanční odměňování.....	53
5.8.3	Nabídka benefitů	54
5.8.4	Vztahy na pracovišti.....	54
6	Závěr.....	56

1 Úvod

Přístup k odměňování zaměstnanců je velice významným tématem v každém podniku. Lidské zdroje jsou velmi důležitým a nákladným zdrojem, který podnik má. Správně nastavený, přehledný a spravedlivý systém odměňování zvyšuje konkurenceschopnost podniku na trhu práce. Společnost tak má větší šanci získat kvalitnější zaměstnance a také si je dlouhodobě udržet. Systém odměňování je nezbytné pravidelně analyzovat, porovnávat s konkurencí a inovovat. Při návrhu inovací je důležité naslouchat samotným zaměstnancům, kterých se to nejvíce týká. V opačném případě se může stát, že podnik vytvoří velice nákladný systém odměňování, jenž zaměstnanci neocení.

Schopnost správně vybrat, motivovat a odměnit zaměstnance dokáže snížit fluktuaci zaměstnanců, a tím snížit náklady na hledání a zaškolování nových zaměstnanců. Správně motivovaný a spokojený zaměstnanec, který se do práce těší, je navíc výkonnější než zaměstnanec, který chodí do práce jen proto, že musí. Každého pracovníka dokáže motivovat něco jiného a ocení jinou formu odměny a motivace. Správný manager dokáže člověka odhadnout, přidělit mu vhodnou práci a individuálně ho namotivovat k co nejlepším výsledkům. Zaměstnanci často ocení odměny, jež nejsou pro zaměstnavatele příliš nákladné. Patří mezi ně pochvaly, dobré vztahy na pracovišti nebo daňově uznatelné benefity.

Cílem této práce je zhodnotit současný systém odměňování v podniku a navrhnout kroky, které by vedly k jeho zlepšení. Tyto návrhy mohou sloužit vedení podniku ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců, a tím i ke zvýšení jejich motivace a výkonnosti.

První část bakalářské práce je teoretická a seznamuje čtenáře se základními pojmy tématu odměňování a motivace. Praktická část bakalářské práce popisuje zvolený podnik a jeho mzdový systém. Následuje dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování, jeho vyhodnocení a návrhy na zlepšení systému odměňování.

2 Motivace

Pojem „motivace“ má původ v latinském „movere“ – hýbati, pohybovati. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání. (Bedrnová & Nový, 2002)

Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Dle Arnolda et al. (2010) jsou třemi složkami motivace směr – co se nějaká osoba pokouší dělat, úsilí – s jakou pílí se o to pokouší a vytrvalost – jak dlouho se o to pokouší. (Horváthová, Bláha, & Čopíková, 2016)

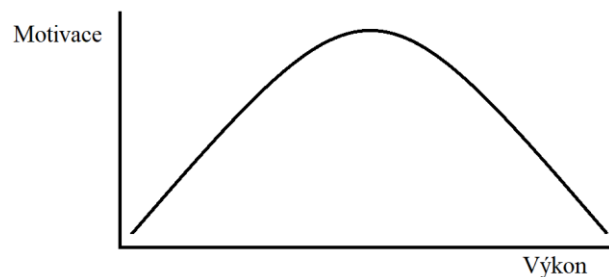
Motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich snaha pravděpodobně povede k dosažení jejich cíle – hodnotné odměny, jež uspokojí jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, jež podnikají kroky, od nichž očekávají, že díky nim dosáhnou těchto cílů. (Armstrong, 2009)

Motivační akce vzniká jako výsledek působení deficitu uvnitř organismu a jeho bio-psychické identifikace, jejím častým spouštěčem bývá vnější incentiva. Deficitem se rozumí jakýkoliv podnět, nutný anebo žádoucí k udržování fyziologické a psychické kondice. Incentiva však je schopna působit jen za předpokladu, že je rozpoznána jako signál příležitosti aktuální potřebu uspokojit. (Dvořáková, 2007)

2.1 Závislost výkonu na motivaci

Mohlo by se zdát, že vztah motivace a výkonu je jednoduchý. Avšak poměrně rozšířený názor, že čím je motiv silnější, tím je výkon vyšší a lepší, úplně neplatí. Příčinou toho může být, že přílišná motivovanost přináší vysokou míru vnitřního psychického napětí, které narušuje „normální“ fungování lidské psychiky a oslabuje tak aktuální vnitřní, subjektivní předpoklady výkonu. Celkově tedy výkon snižuje. Vztah mezi motivací, náročností úkolu a výkonem vyjadřuje názorně tzv. Yerkesův-Dodsonův zákon, označovaný též jako „obrácená U-křivka“. (Horváthová et al, 2016)

Obrázek 1: Yerkesův-Dodsonův zákon



Zdroj: Horváthová et al., 2016, vlastní úprava

2.2 Vztah mezi spokojeností s prací, motivací, oddaností a angažovaností

Předpokládá se, že pracovníci, kteří jsou spokojeni se svou prací jsou pro organizaci žádoucím, optimálním stavem. V současnosti však vychází najevo, že jen spokojenost nestačí k tomu, aby pracovníci podávali požadovaný pracovní výkon s vazbou na splnění cílů organizace. Pozornost se tak přesunula nejprve k tomu, aby pracovníci byli oddáni organizaci a později k tomu, aby se angažovali jak pro práci, tak pro dosažení mise organizace. (Horváthová et al., 2016)

Spokojení pracovníci dělají svou práci rádi a jsou spokojeni s pracovními podmínkami. Obecně platí, že dokáží pracovat samostatně a spolehlivě bez většího dohledu ze strany vedoucích. Nejsou však ochotni být týmovými hráči, ani jít „nad rámec“ svého úsilí. Motivovaní pracovníci jsou o úroveň výš. Kromě toho, že splňují výše uvedené charakteristiky spokojených pracovníků, pracují tito pracovníci energetičtěji a jsou soustředění. Přesto se ale snaží dosáhnout spíše cílů svých než cílů organizace. Oddaní pracovníci mají důkladně vžitě hodnoty a chování spokojených a motivovaných pracovníků, navíc se ale silně identifikují s organizací. Jsou loajální k organizaci a optimističtí ve smyslu její budoucnosti. Jsou otevřeně ambiciózní a věří, že jim organizace umožní dosáhnout nejlepšího výkonu. Pracovníci obhájci svým chováním dosahují nevyššího stupně angažovanosti. Mají zájem na úspěchu organizace. Dobrovolně a ochotně vynakládají při své práci vysoké úsilí, jdou za hranice svých povinností.

Ve své práci i v práci svých týmů jsou motivováni dosahovat nejvyšších výkonů a uplatnit tvůrčí energii. Proaktivně vyhledávají příležitosti, jak splnit misi organizace. (Horváthová et al., 2016)

2.3 Nástroje motivace

Vedoucí pracovníci ovlivňují procesy pracovní motivace především prostřednictvím svých činností určujících směr a řízení provozu. Jak obsah těchto činností, tak styly provedení mají různé účinky na motivaci. (Kanfer, Chen, & Pritchard, 2008)

Pink (2009) uvedl, že existují tři kroky, které mohou manažeři podniknout ke zlepšení motivace. První je autonomie, jež povzbuzuje lidi, aby si stanovili svůj vlastní rozvrh a zaměřili se na to, aby práci udělali, a ne na to, jak se dělá. Druhým krokem je mistrovství, které pomáhá lidem identifikovat kroky, jež mohou podniknout, aby se zlepšili, a zároveň identifikovat, jak poznají, že dělají pokrok. Třetím je účel, kdy při poskytování pokynů vysvětlíte důvod čili proč a způsob neboli jak. (Armstrong & Taylor, 2020)

2.3.1 Odměny

Většina pracovních činností je činností motivovanou: člověk vykonávající určitou práci či úkol je veden představou, že za jejich vykonávání získá něco, co uspokojí jeho potřeby. Uspokojení potřeb, kterého se pracovníkovi na základě jeho činnosti nebo za její vykonání dostává, lze chápat jako jeho odměnu. Tento pojem chápeme v širokém či psychologickém smyslu tohoto slova: netvoří ji tedy jen odměna finanční, ale cokoli, co je pro zaměstnance příjemné (uspokojuje jeho potřebu), a motivuje ho tak určitou činnost vykonávat. (Urban, 2017)

2.3.2 Sankce

Pozitivní motivaci provází v organizaci zpravidla motivace negativní. Ta je založená na sankcích, tedy hrozbě určitého trestu. Sankcí je ve většině případů to, že zaměstnanec určitou odměnu nezíská, nebo mu je snížena, například proto, že svůj úkol nevykonával dobře či včas. Sankcí, podobně jako odměnou, může být cokoli, podstatné je, že je to pro zaměstnance nepříjemné. I sankce mohou být hmotné i nehmotné. Příkladem nehmotné sankce je kritika, která je většinou nepříjemná. (Urban, 2017)

2.4 Pracovní motivace a několik teorií

Obecná teorie motivace k práci jako součást psychologie přináší celou řadu teorií pracovní motivace, které představují více či méně ucelený soubor poznatků a hypotéz o faktorech, které ovlivňují jednání člověka v pracovním procesu. Velmi často se odlišují i rozdílnými východiskem a specifikacemi příčin lidského chování v určitých situacích. (Dvořáková, 2007)

2.4.1 Maslowova teorie potřeb

Podstatou této teorie je vymezení potřeb člověka jako zdroje základních motivů jeho jednání. Potřeby jsou uspořádány v daném pořadí – stupních (pyramida potřeb), které současně odrážejí i význam (váhu) potřeby v celé struktuře potřeb.

1. stupeň – Základní existenční potřeby (fyziologické), které musí být uspokojeny, nemá-li člověk strádat (hlad, žízeň, spánek, oblečení, bydlení). Jsou poměrně stabilní, jejich uspokojení nebývá ve vyspělých zemích problémem.
2. stupeň – Potřeby bezpečnosti, chápané nejen jako bezpečnosti fyzické, ale především ekonomické. Tyto potřeby mají v současném období i ve vyspělých státech daleko větší význam, než se do nedávné doby připouštělo. Zajištění pocitu ekonomického bezpečí zaměstnance a jeho rodiny a zabránění možností náhlé změny a jejích důsledků při ohrožení zdroje sociálního a ekonomického postavení má mimořádně významnou roli v individuální struktuře potřeb většiny zaměstnanců. Tato potřeba se aktivizuje zpravidla v obdobích ekonomických a sociálních stagnací.
3. stupeň – Sociální potřeby realizované především vztahem a kontakty s okolím (skupina, organizace, společnost). Vykazuje výraznou dynamiku. Realizuje se především v oblastech mezilidských vztahů a požadavky na jejich kvalitu se u většiny zaměstnanců zvyšují, zejména u jedinců kulturně a odborně vyspělých. Nedostatky v této oblasti jsou považovány za významný faktor vyvolávající frustraci, a proto stoupá potřeba věnovat jim v motivační praxi stále větší pozornost.
4. stupeň – Psychologické potřeby (uznání, status, prestiž, sebeúcta) jsou významným cílem pro širokou skupinu zaměstnanců s vysokým

stupněm pracovních ambic a schopností sebeprosazování. Do značné míry o nich platí to, co o předcházející skupině.

5. stupeň – Potřeby seberealizace (rozvoj osobních vloh, rozvoj pocitu vlastní hodnoty a možnost ovlivnit utváření vlastního života a okolí) jsou na vrcholu potřeb jednotlivce. (Dvořáková, 2007)

2.4.2 Základní motivační typy zaměstnanců podle Heckhausena

Z Maslowovy teorie potřeb vychází ve svých pracích Heckhausen (1974), který zjistil, že při určování motivů výkonosti a z nich odvozených způsobů motivace jednotlivých pracovníků je možno rozlišit dva základní typy osobnosti z hlediska motivačních vlivů, které u nich převládají. První typ se vyznačuje tím, že u něj převažuje v motivaci k výkonu víra v úspěch. U druhého typu dochází v motivaci k výkonu k převažující obavě z neúspěchu. Při motivaci pracovníků obou typů je žádoucí uvědomovat si charakter základního typu jejich motivace. Nadřazení mohou např. u 2. typu obavu z neúspěchu snižovat do značné míry častějším zprostředkováním „zážitku z úspěchu“ (pochvalou, přijetím jejich návrhu, snížením pocitu nejistoty při zadávání pracovního úkolu a podobně). (Dvořáková, 2007)

2.4.3 McGregorova teorie X a Y



Teorie X představuje realizaci centrálního principu vedení stanovením návodů, příkazů a kontrolou řízených pracovníků, která je spojena s realizací forem autoritativního vedení (obrazně „na krátkém vodítku“). Teorie Y představuje způsob vedení vycházející z integrace zájmů členů organizace tak, že směřují své úsilí vlastní iniciativou a volbou prostředků v rámci stanovených podmínek, aby bylo dosaženo stanoveného cíle (obrazně „na dlouhém vodítku“). Vytváří se tím široký prostor pro kreativitu zaměstnanců a je tedy mimořádně vhodná pro podmínky řízení v turbulentním prostředí. (Dvořáková, 2007)

2.4.4 Dvoufaktorová teorie (Frederic Herzberg)

Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace vychází ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací a konstatuje, že spokojenost a nespokojenost nejsou přímé protiklady, ale dva různé a nezávislé faktory. Některé faktory vedou ke spokojenosti a jiné k nespokojenosti. Charakteristiky související s prací, které lze považovat za faktory spokojenosti pracovníků, se nazývají motivátory,

zatímco charakteristiky související s prací, jež lze považovat za faktory nespokojenosti, se nazývají hygienické faktory. Přítomnost motivátorů vede ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost nevede nutně k nespokojenosti. Přítomnost hygienických faktorů nevede nutně ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost vede k nespokojenosti. (Koubek, 2015)

Tabulka 1: Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Motivátory		Hygienické faktory	
<p>Spokojenost</p>  <p>Neutrální stav</p>	Přítomnost	Přítomnost	<p>Neutrální stav</p>  <p>Nespokojenost</p>
	<p>Úspěch</p> <p>Uznání</p> <p>Práce sama</p> <p>Odpovědnost (pravomoci)</p> <p>Povýšení</p> <p>Možnost osobního růstu</p>	<p>Podniková politika a správa</p> <p>Odborný dozor</p> <p>Vztahy s nadřízeným</p> <p>Vztahy s kolegy</p> <p>Vztahy s podřízenými</p> <p>Mzda/plat</p> <p>Pracovní podmínky</p> <p>Jistota práce</p> <p>Osobní život</p>	
	Nepřítomnost	Nepřítomnost	

Zdroj: Koubek, 2015

2.4.5 McClellandova teorie potřeb

McClelland (1961) vytvořil alternativní klasifikaci potřeb, kterou založil především na studiu manažerů. Identifikoval tři potřeby, z nichž nejdůležitější byla potřeba dosáhnout úspěchu. Potřebu úspěchu definoval jako potřebu uspět v konkurenci a je posuzována na základě osobního standardu kvality. Potřeba sounáležitosti se vyznačuje potřebou vřelých, přátelských a soucitných vztahů s ostatními. Třetí potřeba, potřeba moci, představuje potřebu řídit nebo ovlivňovat ostatní. (Armstrong, 2015)

3 Odměňování

„Peníze jsou vždy až na prvním místě.“ (Halík, 2008 s. 103) To je známé, ale bohužel pravdivé rčení, každý z nás má vlastní žebříček hodnot, a ne všichni dáváme peníze do jeho čela. Ale bez „platidla“ to prostě nejde. Ne vždy musí zákonitě finanční odměna ovlivnit výkonnost. Potřebou každého zaměstnance však je vydělat si peníze a mít spravedlivé zacházení od zaměstnavatele. (Halík, 2008)

Vnější odměny poskytované pracovníkům v podobě finanční odměny pomohou přilákat a udržet si pracovníky a po nějakou dobu mohou zvýšit úsilí a minimalizovat nespokojenost. Vnitřní nepeněžní odměny týkající se pravomocí a odpovědnosti, úspěšnosti a práce samé mohou mít na motivaci dlouhodobý a hlubší dopad. Systémy odměňování by tedy měly zahrnovat určitou kombinaci vnějších a vnitřních odměn. (Armstrong, 2007)

3.1 Celková odměna

Pojetí celkové odměny je celostním přístupem. Nespolehá na jeden nebo dva izolovaně fungující způsoby odměňování a věnuje se každému způsobu, jak odměnit lidi a dosáhnout toho, aby našli uspokojení prostřednictvím práce. Cílem je maximalizovat celkový dopad širokého okruhu různých podob odměňování na motivaci, oddanost a angažovanost v práci. (Armstrong, 2009)

„Pojetí celkové odměny v podstatě říká, že odměňování lidí je něčím více než jejich zasypávání penězi.“ (Armstrong, 2009 s. 43)

Tabulka 2: Celková odměna

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková odměna v penězích vyjádřitelná (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

Zdroj: Armstrong, 2009

3.2 Mzda

Finanční odměňování plní řadu motivačních funkcí. Jeho úkolem je získat a udržet kvalitní pracovníky, motivovat je k růstu výkonu či produktivity, ale zajišťovat i „vnitřní spravedlnost“ v odměňování, tedy vytvářet strukturu mezd, která odpovídá přínosu, náročnosti a odpovědnosti jednotlivých pracovních míst i osobním výsledkům jednotlivých zaměstnanců, a je tak v organizaci i vnímána. (Urban, 2017)

Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak. (Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce, § 109)

Zákoník práce umožňuje upravit práva zaměstnance na mzdu:

- sjednáním v kolektivní smlouvě;
- stanovením ve vnitřním předpisu;
- sjednáním v pracovní smlouvě nebo v jiné (individuální) smlouvě o mzdě;
- určením ve mzdovém výměru. (Tomší, 2008)

3.3 Mzdový systém

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

Mzdový systém je především:

- nástrojem rozdělování prostředků mzdy;
- nástrojem stimulace k dosahování cílů zaměstnavatele;
- mechanismem regulace personálních výdajů (nákladů);
- prostředkem ochrany zaměstnanců ve mzdové oblasti (např. při kolektivním vyjednávání). (Tomší, 2008)

3.4 Mzdové formy

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

3.4.1 Základní mzda

K hlavním formám finančního odměňování patří základní či pevná (tarifní mzda). Vychází zpravidla z ceny prací či profesí na pracovním trhu, a je tak určována především tržními silami – poptávkou po práci ze strany podniků a nabídkou práce ze strany osob. Stanovení základních mezd na základě tržního ocenění profesí či prací nemusí však být vždy možné nebo vhodné. (Urban, 2017)

3.4.2 Pohyblivá mzda

Pracovní výkon a jednání měříme a hodnotíme pomocí norem spotřeby práce, technickohospodářských norem, finančních ukazatelů aj. Nadstandardní pracovní výkon je stimulován příslibem pohyblivé mzdy (někdy ji označujeme jako pobídkovou mzdu). Je určena prostřednictvím mzdové formy a představuje, jde-li o pobídkovou formu nebo úkolový nadvýdělek, nezaručenou část mzdy. (Dvořáková, 2007)

3.4.3 Naturální mzda

Zaměstnavatel může se souhlasem zaměstnance a za podmínek s ním dohodnutých poskytovat část mzdy jako naturální mzdu. Ta může mít povahu výrobků, výkonů, prací nebo služeb, s výjimkou např. lihovin a tabákových výrobků. Výše naturální mzdy se vyjadřuje v penězích tak, aby odpovídala ceně, kterou zaměstnavatel účtuje za srovnatelné výrobky (např. zemědělský podnik za obilí), výkony, práce nebo služby ostatním odběratelům nebo obvyklé ceně (na trhu) nebo částce, o kterou je úhrada zaměstnance za naturální plnění poskytnuté zaměstnavatelem nižší než obvyklá tržní cena. Rozsah naturální mzdy musí být přiměřený potřebám zaměstnance a nesmí zahrnovat část mzdy ve výši příslušné sazby minimální mzdy, resp. nejnižší úrovně zaručené mzdy. (Šubrt, 2018)

3.5 Stanovení mzdy

Lze rozlišit čtyři způsoby stanovení mzdy (rozumíme tím stanovení mzdového systému a výše mzdy až po její přiznání jednotlivému zaměstnanci), uvedené v § 113 odst. 1 Zákoníku práce.

Smluvní mechanismy

- sjednání kolektivní smlouvou, popř. jinou dohodou mezi zaměstnavatelem a odbory;
- sjednání pracovní nebo jinou individuální smlouvou.

Nesmluvní mechanismy

- stanovení mzdy vnitřním předpisem zaměstnavatele;
- určení mzdy mzdovým výměrem. (Šubrt, 2018)

3.6 Časová mzda

Časovou mzdu je možné uplatnit u jakéhokoliv druhu práce. U dělnických profesí, kde je hodinový mzdový tarif, se určí jako součin tohoto tarifu a skutečně odpracované doby v hodinách. Při měsíčním tarifu, který je vždy u nemanuálních činností, je přímo úměrná počtu odpracovaných dnů v měsíci.

Výhodou časové mzdy bývá, že:

- je jednoduchá a administrativně levná;
- usnadňuje plánovat mzdové náklady;
- pro příjemce mzdy je srozumitelná a dává jistotu výdělku;
- nepůsobí jako překážka při změnách v organizaci práce a mobilitě zaměstnanců uvnitř organizace. (Dvořáková, 2007)

Kritickým bodem se stává její nízký stimulační podnět ke zvyšování pracovního výkonu. K překonání této slabiny jsou zaváděny její modifikace a doplňky, např.:

- diferencovaná časová mzda, která staví na dvou až třech sazbách, jež jsou diferencované podle dosažené míry plnění výkonových norem. Zaměstnanci je podle skutečného pracovního výkonu v uplynulém období přiznána jedna ze sazeb a s její pomocí je pak počítána mzda v běžném období;
- doplnění časové mzdy osobním ohodnocením;
- doplnění časové mzdy prémie, bonusem, provizí odměnou nebo účastí na výsledku. (Dvořáková, 2007)

3.7 Úkolová mzda

Úkolová mzda, zejména individuální forma, je považována za vysoce pobídkovou mzdu, protože je založena na přímém a jednoduchém vztahu mezi výdělkem a skutečným pracovním výkonem. Její použití může ovšem provázet řada negativních jevů. Snaha zaměstnance dosáhnout co nejvyšší mzdy bývá spojena s nadměrným fyzickým vypětím, nedodržováním technologického postupu, nevhodným zacházením s výrobním zařízením, nástroji, materiálem, se zhoršením kvality práce a nedodržováním bezpečnostních předpisů. Přitom má-li být efektivní, je nutné provádět pravidelné revize normativní základny, aby se zachoval rychlejší růst produktivity práce úkolového dělníka před mzdovými náklady. Obava ze zpevňování norem a kolísání mzdy podle výkonu motivuje zaměstnance k záměrnému zdržování výkonu. (Dvořáková, 2007)

3.8 Podílová mzda

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

Představuje jednoduchou a vysoce pobídkovou formu mzdy. Hodí se pro hmotnou zainteresovanost obchodníků, zaměstnanců ve službách apod., kde výsledek práce lze kvantifikovat, je pracovníkem ovlivnitelný, a přitom není racionální evidovat využití pracovní doby a stanovit pracovní postupy. (Dvořáková, 2007)

3.9 Smíšená mzda

Smíšená mzda se vyskytuje ve dvou formách, a to jako smíšená mzda úkolová (časová mzda v kombinaci s úkolovou) a smíšená mzda podílová (časová mzda v kombinaci s podílovou). (epravo, 2001)

3.10 Dodatkové mzdové formy

Dodatkové mzdové formy zpravidla odměňují výkon nebo zásluhy, popřípadě obojí. Mnohdy s používají ke zvýšení nedostatečné pobídkovosti časové mzdy nebo platu, ale používají se také ke zvýšení pobídkovosti základních pobídkových mzdových forem. (Koubek, 2015)

3.10.1 Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení se používá k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce pracovníků. Jeho výše je dána určitým procentem základního platu, přičemž bývá stanoveno procentuálně maximum, jehož ohodnocení může dosáhnout. Mělo by být přezkoumáváno vždy po periodickém formálním hodnocení pracovníků. Jde samozřejmě o individuální formu. (Koubek, 2015)

3.10.2 Prémie

Prémie patří k oblíbeným formám mzdy, které doplňují časovou nebo úkolovou mzdu. Rozlišujeme jednorázové a pravidelné prémie. Jednorázové jsou přiznány za mimořádné plnění pracovních povinností, např. věrnostní prémie za počet odpracovaných let v organizaci nebo prémie za přítomnost honorující nulovou pracovní neschopnost. Hovoří-li se o prémiech, zpravidla jde o takové, které jsou vypláceny opakovaně a za měřitelné nebo kvantifikované výsledky práce. Stimulační účinnost prémie pozitivně ovlivňuje tehdy, když jsou předem stanoveny a vyhlášeny zásady prémiování. (Dvořáková, 2007)

3.10.3 Bonusy

Bonusy jsou oblíbenou formou mzdy, která je poskytována k zaručené mzdě za dosažení specifických a mimořádných cílů. Může být individuální nebo kolektivní a lze je přiznat za dosažení stanovených cílů, stupeň celkového výkonu organizační jednotky nebo dokončení projektu podle zadaného standardu. (Dvořáková, 2007)

3.10.4 Ostatní výplaty

Jde především o formy představující dodatečné zvýhodnění pracovníka organizace. Patří sem tzv. třináctý plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí apod. Do této skupiny patří i náborový příspěvek sloužící k přilákání pracovníka, aby se ucházel o práci v organizaci. V některých zemích je rozšířen zejména k přilákání nedostatkových specialistů a vynikajících pracovníků, může být předmětem vyjednávání, dosahovat značných částek a běžně se nazývá „zlaté uvítání“. (Koubek, 2015)

3.10.5 Zaměstnanecké akcie

Zaměstnanecké akcie bývají rovněž považovány za určitou pobídkovou formu. Systémů je značné množství. Některé jsou určeny jen pro manažery, některé pro všechny pracovníky. Organizace obvykle nabízí pracovníkům po určité době ke koupi akcie za určitou cenu, a to v závislosti na době zaměstnání v organizaci, platu a zisku organizace. Akcie mohou být volně obchodovatelné, ale mohou být i neobchodovatelné. (Koubek, 2015)

3.11 Příplatky

Příplatky ke mzdám či platům mohou být povinné (v tom případě jsou zakotvené v právních normách) nebo nepovinné, na nichž se organizace dohodla s odbory v rámci kolektivního vyjednávání na úrovni organizace, popřípadě je dobrovolně poskytuje svým pracovníkům. (Koubek, 2015)

3.11.1 Nepovinné příplatky

Mezi nepovinné příplatky patří příplatky na dopravu do zaměstnání, příplatky na oděv, příplatky na ubytování a ostatní příplatky související s vykonáváním práce v konkrétní organizaci. (Koubek, 2015)

3.11.2 Povinné příplatky

Mzda nebo náhradní volno za práci přesčas

Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vzniklo za tuto dobu právo (dále jen "dosažená mzda"), a příspěvek nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku. (Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce, § 114)

Mzda, náhradní volno nebo náhrada mzdy za svátek

Za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek, které mu zaměstnavatel poskytne nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek nebo v jinak dohodnuté době. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Zaměstnavatel se může se zaměstnancem dohodnout na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě nejméně ve výši průměrného výdělku místo náhradního volna.

Zaměstnanci, který nepracoval proto, že svátek připadl na jeho obvyklý pracovní den, přísluší náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku nebo jeho části za mzdu nebo část mzdy, která mu ušla v důsledku svátku. (Svátek upravuje Zákon č. 245/2000 Sb., o státních svátcích, o významných dnech a o dnech pracovního klidu, ve znění pozdějších předpisů.) (Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce, § 115)

Mzda za noční práci

Za dobu noční práce přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. Je však možné sjednat jinou minimální výši a způsob určení příplatku. (Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce, § 116)

Mzda a příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Za dobu práce ve ztíženém pracovním prostředí přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek. Vymezení ztíženého pracovního prostředí pro účely odměňování a výši příplatku stanoví vláda nařízením. Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí činí nejméně 10 % minimální mzdy. (Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce, § 117)

Mzda za práci v sobotu a v neděli

Za dobu práce v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. Je však možné sjednat jinou minimální výši a způsob určení příplatku. (Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce, § 118)

Odměna za pracovní pohotovost

Za dobu pracovní pohotovosti [§ 78 odst. 1 písm. h) a § 95] přísluší zaměstnanci odměna nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. (Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce, § 140)

3.12 Srážky ze mzdy

Zaměstnavatel smí srazit zaměstnanci ze mzdy pouze:

- a) daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti;
- b) pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti a pojistné na všeobecné zdravotní pojištění;
- c) zálohu na mzdu nebo plat, kterou je zaměstnanec povinen vrátit proto, že nebyly splněny podmínky pro přiznání této mzdy nebo platu;
- d) nevyúčtovanou zálohu na cestovní náhrady, popřípadě jiné nevyúčtované zálohy poskytnuté zaměstnanci k plnění jeho pracovních úkolů;

e) náhradu mzdy nebo platu za dovolenou, na niž zaměstnanec ztratil právo nebo na niž mu právo nevzniklo, a náhradu mzdy nebo platu podle § 192, na niž zaměstnanci právo nevzniklo.

Výkon rozhodnutí (exekuce) nařízených nebo vedených soudem, soudním exekutorem, správcem daně, orgánem správního úřadu, jiného státního orgánu nebo orgánu územního samosprávného celku se řídí zvláštním právním předpisem.

Srážky ze mzdy zaměstnance ve prospěch zaměstnavatele za přijetí do zaměstnání, ke složení peněžních záruk nebo k úhradě smluvních pokut nejsou dovoleny. Srážky ze mzdy k náhradě škody jsou možné jen na základě dohody o srážkách ze mzdy. (Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce, § 147)

3.13 Minimální mzda

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

Výši základní sazby minimální mzdy a dalších sazeb minimální mzdy odstupňovaných podle míry vlivů omezujících pracovní uplatnění zaměstnance a podmínky pro poskytování minimální mzdy stanoví vláda nařízením, a to zpravidla s účinností od počátku kalendářního roku s přihlédnutím k vývoji mezd a spotřebitelských cen. Základní sazba minimální mzdy v roce 2022 činí 16 200 Kč za měsíc nebo 96,40 Kč za hodinu; další sazby minimální mzdy nesmí být nižší než 50 % základní sazby minimální mzdy.

Nedosáhne-li mzda, plat nebo odměna z dohody minimální mzdy, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout doplatek. (Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce, § 111)

3.14 Zaručená mzda

Nejnižší úrovně zaručené mzdy jsou stanoveny v nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém prostředí, ve znění pozdějších předpisů. Za tímto účelem jsou práce odstupňovány podle složitosti, odpovědnost a namáhavost do 8 skupin. (Šubrt, 2018)

Zaručenou mzdou je mzda nebo plat, na kterou zaměstnanci vzniklo právo podle tohoto zákona, smlouvy, vnitřního předpisu, mzdového výměru nebo platového výměru (§ 113 odst. 4 a § 136). (Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce, § 112)

Mnozí, zejména menší zaměstnavatelé, žijí v představě, že postačí zaměstnanci poskytovat minimální mzdu. Často ani nevědí, že mají povinnost zaměstnanci poskytovat mzdu ve výši alespoň nejnižší úrovně zaručené mzdy. Jde o jeden z největších omylů v oblasti pracovněprávních vztahů, s nímž se lze v praxi setkat. Jde rovněž také o hrubé porušení zákona. Pouze v případě, že je mzda zaměstnance sjednaná v kolektivní smlouvě, není nutné respektovat nejnižší úroveň zaručené mzdy. (Šubrt, 2018)

Tabulka 3: Zaručená mzda

Skupina	Profese	Zaručená hodinová mzda (v Kč)	Zaručená měsíční mzda (v Kč)
1.	Pomocnice v kuchyni, švadlena drobných úprav, uklízečka, doručovatel zásilek, nosič zavazadel	96,40	16200
2.	Kopáč, lešenář do 10 m, sanitář, pokojská, trafikant, asfaltér	106,50	17900
3.	Zedník, klempíř, instalatér, topenář, číšník, barman, holič, kadeřník	117,50	19700
4.	Průvodce s tlumočením, kuchař specialista, krejčí v modelové a zakázkové výrobě	129,80	21800
5.	Řidič autobusu, mistr, dispečer, záchranář, všeobecná zdravotní	143,30	24100

	sestra, porodní asistentka, personální a mzdová účetní, průzkumník trhu, učitel ve školce		
6.	Obchodní referent, speciální pedagog, správce sítí, tvůrce IT systému, samostatný projektant rozsáhlých a náročných staveb	158,20	26600
7.	Finanční expert, lékař, zubař, farmaceut, expert na marketing, programátor	174,70	29400
8.	Odborník na finanční a obchodní strategii organizací, makléř na finančním a kapitálovém trhu, špičkový vědecký pracovník řešící principálně nové vědeckovýzkumné okruhy	192,80	32400

Zdroj: MPSV, 2021¹

3.15 Diskriminace

Robert Elliott konstatoval: „*K diskriminaci dochází, když se stejným se zachází nestejně.*“ (Armstrong, 2009 str. 174)

Česká republika implementovala směrnici ES č. 75/117/EEC o sladění zákonů členských států týkající se uplatnění zásady stejné odměny pro muže i ženy za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty původně do zákona o mzdě.

Od 1. ledna 2007 upravuje tuto oblast zákoník práce. (Dvořáková, 2007)

Zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných

¹ Platné od 1. ledna. 2022

peněžitých plnění a plnění peněžitě hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.

V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace, zejména diskriminace z důvodu pohlaví, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, národnosti, státního občanství, sociálního původu, rodu, jazyka, zdravotního stavu, věku, náboženství či víry, majetku, manželského a rodinného stavu a vztahu nebo povinností k rodině, politického nebo jiného smýšlení, členství a činnosti v politických stranách nebo politických hnutích, v odborových organizacích nebo organizacích zaměstnavatelů; diskriminace z důvodu těhotenství, mateřství, otcovství nebo pohlavní identifikace se považuje za diskriminaci z důvodu pohlaví. (Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce, § 16)

3.16 Mzdotvorné faktory

Snad nejvýznamnějšími politickými rozhodnutími, která musejí dělat ti, kteří se zabývají řízením odměňování, jsou rozhodnutí o výši peněžní odměny. (Armstrong, 2009)

Jako ekonomické determinanty peněžní hodnoty zmiňuje Armstrong (2009) pracovní teorii hodnoty, povahu vnějšího a vnitřního trhu práce, ekonomické „zákony“ nabídky a poptávky, teorii lidského kapitálu, teorii mzdové efektivity, teorii zprostředkovatele/vykonavatele a snahu vyjednávat.

3.17 Zaměstnanecké výhody (benefity)

Prostředkem boje o pracovní sílu jsou v rejstříku personálních nástrojů zaměstnanecké výhody (benefity). Organizace se snaží mít jejich atraktivní nabídku a pro organizace, které fungují na náročných trzích práce, je dnes prakticky nepřijatelné, aby benefity neposkytovaly. (Dvořáková, 2007)

Zaměstnanecké výhody (požitky) jsou takové formy odměn, jež organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují. Na rozdíl od mezd, platů a dalších forem odměňování nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka. Někdy se však při jejich poskytování přihlíží k funkci, k postavení pracovníka v organizaci, k době zaměstnání v organizaci a zásluhám. (Koubek, 2015)

Zaměstnanecké výhody slouží osobním potřebám pracovníků, jsou nástrojem zvyšování jejich oddanosti organizaci a demonstrují to, že jejich zaměstnavatelé pečují o jejich blahobyt a pohodu. (Armstrong, 2009)

3.17.1 Členění

Zaměstnanecké výhody můžeme rozdělit do několika skupin. Nejčastěji se používá dělení do těchto čtyř skupin:

- a) výhody sociální – důchodové připojištění hrazené zcela nebo zčásti organizací, životní pojištění, podnikové půjčky a ručení za půjčky, příspěvek na rekreaci dětí apod.;
- b) výhody zkvalitňující využívání volného času – kulturní a sportovní aktivity, organizování dotovaných zájezdů, nabídka nebo dotování rekreace pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky apod.;
- c) výhody mající vztah k práci – stravování, výhodnější prodej podnikových produktů zaměstnancům, podnikové parkoviště, příspěvek na úhradu cestovních nákladů při dojíždění do zaměstnání, poskytování pracovního oděvu, vzdělávání hrazené podnikem apod.;
- d) výhody spojené s postavením v organizaci, tzv. poziční zaměstnanecké výhody – firemní automobily pro vedoucí zaměstnance, používání firemních automobilů pro soukromé účely, přidělení mobilního telefonu, nárok na společenský oděv a jiné náklady reprezentace organizace apod. (Horváthová & Čopíková, 2007)

3.17.2 Rozdělení

- Plošné, které zaměstnavatel nabízí všem zaměstnancům bez ohledu na to, zda o ně mají zájem;
- Pružné, dávající možnost si výhody volit podle aktuálních potřeb a volbu periodicky opakovat. Volba zaměstnance je v tomto případě omezena účtem zaměstnaneckých výhod, tj. finančním limitem, v jehož rámci si z nabízeného portfolia může sestavit vlastní „balíček“. Finanční limit i nabízené menu výhod mohou být pro jednotlivé skupiny zaměstnanců diferencovány, například v závislosti na délce zaměstnání nebo hierarchickém postavení ve firmě (tzv. statusové benefity);
- Kombinace plošného a flexibilního poskytování. Může ušetřit administrativu spojenou s pružným systémem při plošném poskytování výhod, o které je mezi zaměstnanci všeobecný zájem. (Urban, 2017)

3.17.3 Daňové aspekty výhod

Jednou z okolností, které organizace při poskytování výhod zvažují, jsou i jejich daňové aspekty. Náklady na poskytování výhod pro organizaci mohou nebo nemusí být nákladem daňově uznatelným, podobně výhoda může nebo nemusí být osvobozena od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti.

- Výhoda je daňově uznatelným nákladem organizace a je osvobozena i od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti. Do této kategorie patří například stravenky, penzijní připojištění, životní pojištění, vše s určitými omezeními.
- Výhoda je daňově neuznatelným nákladem organizace, je však osvobozena od daně z příjmu fyzických osob. Tato kategorie zahrnuje například příspěvky na kulturní a sportovní akce, nápoje na pracovišti, půjčky a další.
- Výhoda je daňově neuznatelným nákladem a není osvobozena od daně z příjmu fyzických osob. Patří sem například benzínové karty, slevy na zboží apod. (Urban, 2017)

4 Cíl a metodika

4.1 Cíl

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současný systém odměňování ve zvoleném podniku a navrhnout kroky, které by vedly k jeho zlepšení. Dílčím cílem práce je charakteristika vybraného podniku, popis jeho přístupu k odměňování zaměstnanců a rozbor a analýza systému odměňování. Zvoleným podnikem pro tuto bakalářskou práci je InTiCa Systems s.r.o. se sídlem v Prachaticích.

4.2 Metodika

Informace pro literární rešerši popisující základní pojmy daného tématu byly čerpány především z odborné literatury dostupné v Akademické knihovně Jihočeské univerzity, zabývající se odměňováním zaměstnanců a jejich motivací, ze zákonů ČR upravující oblast dané problematiky a z internetových zdrojů. Všechny tyto zdroje jsou uvedeny v seznamu na konci této bakalářské práce.

Praktická část bakalářské práce blíže charakterizuje zvolený podnik InTiCa Systems s.r.o. Jako zdroj jsou použity webové stránky podniku, obchodní rejstřík a interní zdroje podniku. Nejprve jsou uvedeny základní informace o podniku, následně je provedena analýza finanční situace podniku pomocí vybraných ukazatelů, je nastíněn vývoj počtu zaměstnanců a vývoj osobních nákladů v průběhu let 2018-2021. Dále je popsán mzdový systém podniku a systém benefitů. Nakonec je provedeno dotazníkové šetření spokojenosti s odměňováním mezi zaměstnanci. Dotazníkové šetření proběhlo v červenci roku 2022. Celkem byl dotazník rozdán mezi 318 zaměstnanců, z toho 169 zaměstnanců vyplněný dotazník vrátilo. návratnost dotazníků tedy je 53,14 %. Zaměstnancům, kteří mají pracovní email byl dotazník zaslán v elektronické podobě a zaměstnancům bez emailu byl dotazník poskytnut v podobě listinné na odpočinkových místnostech.

Do dotazníkového šetření nebyli z důvodu jazykové bariéry zahrnuti zaměstnanci cizí národnosti a dále zaměstnanci, kteří jsou na mateřské nebo rodičovské dovolené. Použitý dotazník je přiložen v příloze bakalářské práce. V závěru práce jsou na základě vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření navrženy kroky, které by vedly ke zlepšení systému odměňování a motivace zaměstnanců.

Pro finanční analýzu jsou použity následující ukazatele.

Ukazatele rentability:

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Celkový vložený kapitál}} * 100 \quad (1)$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} * 100 \quad (2)$$

Ukazatele likvidity:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Pohotovému platební prostředky}}{\text{Dluhy s okamžitou platností}} \quad (3)$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé dluhy}} \quad (4)$$

$$\text{Celková likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (5)$$

Ukazatel aktivity:

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}} \quad (6)$$

Ukazatel zadluženosti:

$$\text{Zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}} * 100 \quad (7)$$

Zdroj: Růčková 2019

5 Praktická část

5.1 Popis podniku

Společnost InTiCa Systems s.r.o. vznikla v roce 2005 jako dceřiná společnost InTiCa Systems AG se sídlem v Pasově v Německu, a je součástí koncernu InTiCa Systems. Sídlo společnosti je v Prachaticích. Základní kapitál je 152 103 000 Kč. Společnost InTiCa Systems je předním evropským poskytovatelem v oblasti vývoje, výroby a uvádění induktivních komponent, pasivní analogové spínací techniky a mechatronických konstrukčních skupin na trh. Podnik pracuje v oblastech automobilové technologie, průmyslové elektroniky a telekomunikační techniky.

Obrázek 2: Výrobky společnosti InTiCa Systems



Zdroj: intica-systems.com, 2022

Společnost byla založena pod obchodním názvem InTiCom Components Tschechien s.r.o. dne 11. listopadu 2005. První výroba byla spuštěna v červnu roku 2006. K poslední změně obchodního jména na InTiCa Systems s.r.o. došlo v květnu 2008. Současně došlo také ke změně statutárního zástupce společnosti.

Výrobní činnost společnosti probíhá na základě smluvních zakázek od mateřské společnosti InTiCa Systems AG, která je současně největším zákazníkem společnosti.

Společnost vyrábí na základě know-how předávaného mateřskou společností, a to včetně výrobních technologií. Z tohoto důvodu nemá závod Prachatice vlastní vývojovou základnu a nevynakládá na výzkum a vývoj žádné prostředky.

Od roku 2020 má společnost InTiCa Systems s.r.o. 2 jednatele. Jednatelé zastupují společnost společně. Podepisování za společnost se děje tak, že k napsané nebo vytištěné obchodní firmě společnosti připojí jednatelé své podpisy.

Předmětem podnikání společnosti podle výpisu z obchodního rejstříku je:

- výroba a opravy elektrických strojů a přístrojů a elektronických zařízení pracujících na malém napětí a výroba elektrického vybavení;
- výroba rozvaděčů, baterií, kabelů, vodičů a televizních antén;
- výroba elektronických součástí.

Obrázek 3: Logo společnosti



Zdroj: intica-systems.com, 2022

5.2 Mezinárodní vývojová a výrobní stanoviště společnosti:

Pasov / Německo

InTiCa Systems AG

Centrála koncernu a Technology Center

Prachatice / Česká republika

InTiCa Systems s.r.o.

Výroba

Silao / Mexiko

Sistemas Mecatrónicos InTiCa S.A.P.I. de C.V.

Výroba

5.3 Finanční situace podniku

V následující tabulce jsou uvedeny některé položky z rozvahy a výkazu zisků a ztrát z let 2018-2021. Tyto údaje byly dále použity pro výpočet poměrových ukazatelů.

Tabulka 4: Finanční situace podniku v tisících Kč

	2018	2019	2020	2021
Aktiva	650 302	673 498	612 569	700 429
Stálá aktiva	428 232	394 712	363 790	313 354
Oběžná aktiva	220 000	277 080	247 791	382 480
Zásoby	204 042	193 237	189 410	152 485
Osobní náklady	200 034	157 976	156 685	157 353
Mzdové náklady	144 067	113 954	112 381	113 530
Peněžní prostředky	69	262	3 262	7 408
Krátkodobé závazky	192 090	166 659	113 111	198 105
Vlastní kapitál	308 487	335 287	336 881	369 966
Cizí kapitál	337 705	329 612	274 083	326 695
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	830 463	1 162 305	1 314 933	1 758 707
Zisk před zdaněním	-35 940	34 106	3 009	41 401

EBIT	32 428	37 059	6 241	43 789
Zisk po zdanění	-33 572	26 800	1 594	33 085

Zdroj: Účetní závěrky roku 2018-2021, vlastní úprava

5.3.1 Rentabilita

Rentabilita je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. (Růčková, 2019) V bakalářské práci je použit ukazatel pro rentabilitu aktiv (ROA), který ukazuje poměr mezi ziskem před odečtením daně a nákladových úroků a ukazatel pro rentabilitu vlastního kapitálu (ROE), jenž ukazuje poměr mezi čistým ziskem a vlastním kapitálem. V tabulce můžeme vidět, že rentabilita aktiv i rentabilita vlastního kapitálu v průběhu sledovaných let kolísala.

Tabulka 5: Rentabilita v %

	2018	2019	2020	2021
ROA	4,99	5,50	1,02	6,25
ROE	-10,88	7,99	0,47	8,94

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3.2 Likvidita

Likvidita určité složky majetku představuje vyjádření vlastnosti dané složky rychle a bez velké ztráty hodnoty se přeměnit na peněžní hotovost. Likvidita podniku je vyjádřením schopnosti uhradit včas své platební závazky. Obecně lze říci, že ukazatele likvidity mají obecný tvar podílu toho, čím je možné platit k tomu, co je nutné platit. Používají se tři základní ukazatele: okamžitá likvidita, pohotová likvidita a běžná likvidita. Literatura doporučuje pro okamžitou likviditu hodnoty asi 0,6 – 1,1. Pro pohotovou likviditu asi 1 – 1,5 a pro celkovou likviditu asi 1,5 – 2,5. (Růčková, 2019) V tabulce můžeme vidět, že v roce 2018 držela společnost málo likvidních aktiv a v dalších letech se to zlepšovalo.

Tabulka 6: Likvidita

Ukazatel	2018	2019	2020	2021
Okamžitá likvidita	0,0004	0,002	0,0288	0,0371

Pohotová likvidita	0,083	0,503	0,516	1,164
Běžná likvidita	1,145	1,663	2,191	1,931

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3.3 Aktivita

Ukazatele aktivity měří schopnost využívat investované finanční prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Zde je vypočten obrat celkových aktiv, který bývá též označován jako vázanost celkového vloženého kapitálu. (Růčková, 2019) V následující tabulce můžeme vidět, že aktivita v průběhu sledovaných let rostla.

Tabulka 7: Aktivita

	2018	2019	2020	2021
Obrat aktiv	1,2770	1,7258	2,1466	2,5109

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3.4 Zadluženost

Pojmem „zadluženost“ vyjadřujeme skutečnost, že podnik používá k financování aktiv ve své činnosti cizí zdroje, tedy dluh. V reálné ekonomice u velkých podniků nepřichází v úvahu, že by podnik financoval veškerá svá aktiva z vlastního anebo naopak jen z cizího kapitálu. (Růčková, 2019) V následující tabulce můžeme vidět, že od roku 2018 do roku 2020 zadluženost klesala. V roce 2021 zadluženost opět vzrostla.

Tabulka 8: Zadluženost v %

	2018	2019	2020	2021
Zadluženost	51,93	48,94	44,74	46,64

Zdroj: Vlastní zpracování

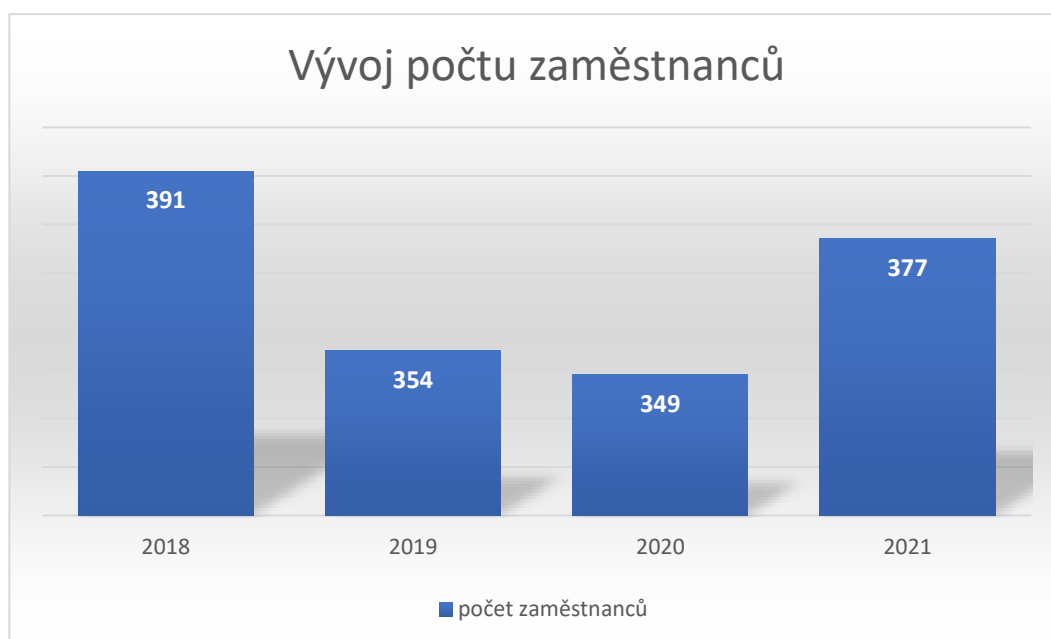
5.4 Pracovněprávní vztahy

V roce 2010 byla ve firmě založena odborová organizace, jež však v roce 2020 zanikla a k podpisu kolektivní smlouvy tudíž nedošlo. Společnost nadále postupuje při zajišťování mzdových a sociálních podmínek zaměstnanců v intencích dříve dohodnutých podmínek. Z důvodu nedostatku kmenových zaměstnanců si společnost najímá agenturní zaměstnance.

5.4.1 Vývoj přepočteného průměrného počtu zaměstnanců a vývoj osobních a mzdových nákladů

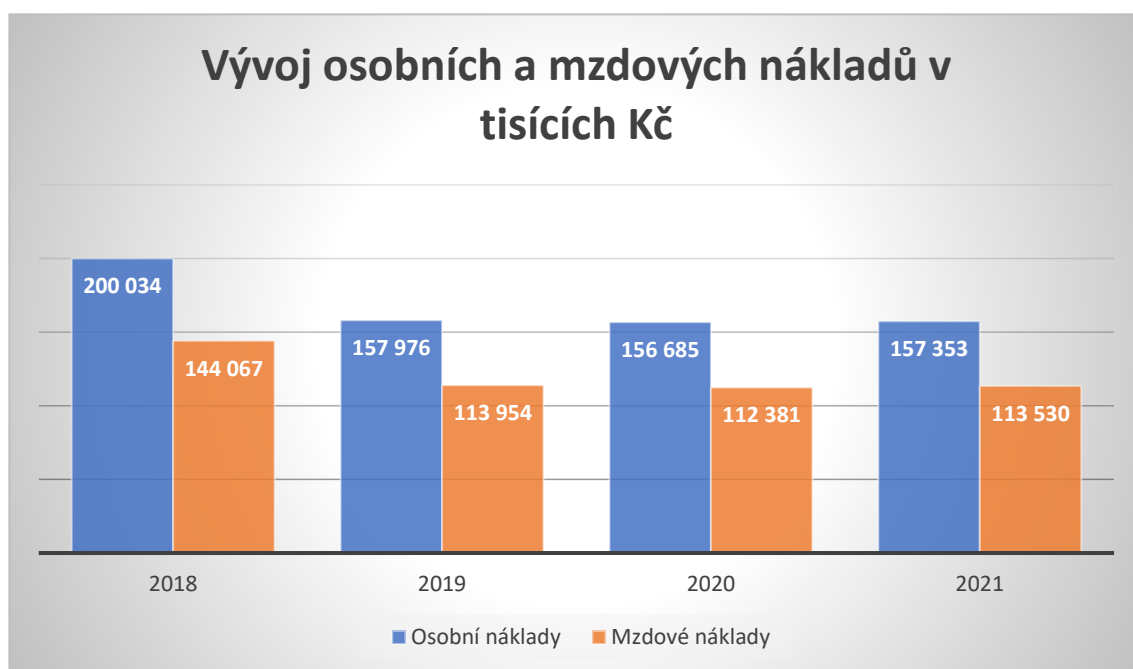
V následujících grafech můžete vidět vývoj počtu zaměstnanců a vývoj osobních a mzdových nákladů v letech 2018 až 2021. V roce 2019, oproti roku 2018, osobní a mzdové náklady klesly, což můžeme vysvětlit úbytkem zaměstnanců. V roce 2021, oproti roku 2020, tyto náklady mírně stouply. Spolu s nimi se navýšil i počet zaměstnanců. Nárůst zaměstnanců byl výraznější než nárůst mzdových a osobních nákladů.

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců



Zdroj: Účetní závěrky roku 2018-2021, vlastní úprava

Graf 2: Vývoj osobních a mzdových nákladů

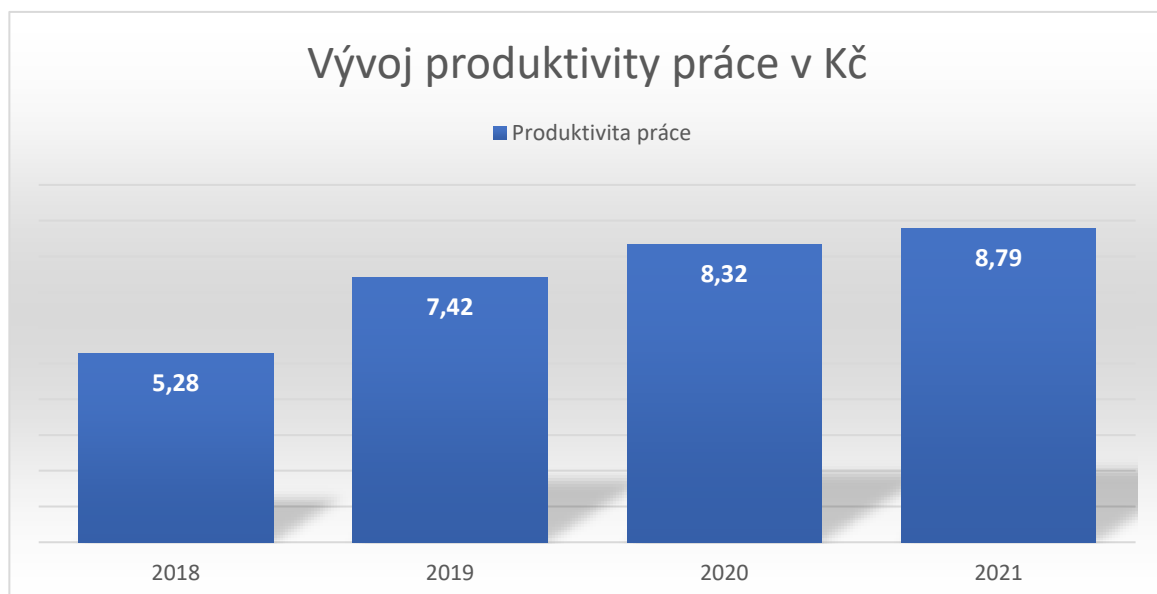


Zdroj: Účetní závěrky roku 2018-2021, vlastní úprava

5.4.2 Hodnocení efektivity lidského kapitálu

Pro hodnocení efektivity lidského kapitálu je použit ukazatel produktivity práce vyjadřující poměr mezi tržbami a osobními náklady. Výsledky jsou zaneseny do grafu, ze kterého je patrné, že produktivita práce nepřetržitě roste. Nejvíce vzrostla v roce 2019, kdy zároveň došlo k poklesu počtu zaměstnanců.

Graf 3: Vývoj produktivity práce



Zdroj: Vlastní zpracování

5.4.3 Pracovní kategorie

Pracovní pozice ve společnosti jsou rozděleny do 3 kategorií. Přímí, nepřímí a THP. Do pracovní kategorie přímí patří všichni zaměstnanci na pozici montážní dělník / obsluha strojů a výstupní kontrola. Tito pracovníci pracují přímo ve výrobě. Pracovní kategorie nepřímí zahrnuje zaměstnance, kteří svou prací přímo podporují výrobu. Jde například o mistry, seřizovače, výrobní kontrolu, provozní logistiku, manipulační dělníky a techniky. Tyto zaměstnanci se nachází na rozhraní dělnické a administrativní pozice. Do pracovní kategorie THP patří vedoucí jednotlivých úseků a oddělení. Patří sem například vedoucí výrobního úseku, vedoucí údržby, vedoucí logistiky, vedoucí kvality, vedoucí personálního oddělení. Dále zahrnuje zaměstnance na referentských pozicích a zaměstnance, jejichž práce přímo nesouvisí s výrobou, například účetní, referentky nákupu, mzdová účetní, personalistky, referentky logistiky, inženýři kvality apod.

5.4.4 Vývoj počtu zaměstnanců v roce 2022

Společnost InTiCa Systems s.r.o. má k 30. červnu 2022 celkem 438 zaměstnanců. Z toho 23 zaměstnanců je na mateřské nebo rodičovské dovolené a 97 zaměstnanců jsou cizinci. Nejvíce cizinců je z Ukrajiny, konkrétně 66. Nejvíce zaměstnanců je v kategorii přímí, následuje kategorie nepřímí a nejméně zaměstnanců se nachází v kategorii THP. Ve společnosti je zaměstnáno více žen než mužů. Výjimku tvoří pouze kategorie nepřímí.

Tabulka 9: Vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých kategoriích v roce 2022

	Přímí		Nepřímí		THP		Celkem
	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy	
31.01.2022	75	195	70	27	16	26	409
28.02.2022	76	196	72	27	16	27	414
31.03.2022	79	212	72	28	16	27	434
30.04.2022	80	221	72	27	16	28	444
31.05.2022	79	222	71	28	17	28	445
30.06.2022	78	216	69	29	17	29	438

Zdroj: Interní zdroje podniku

5.5 Mzdový systém podniku

Mzdový systém podniku se řídí mzdovým předpisem, který vychází ze zákoníku práce, vnitřního předpisu a prémiového a bonusového předpisu. V mzdovém předpisu jsou uvedeny složky mzdy, základní tarifní třídy a zařazení pracovních pozic do tarifů, prémie, příplatky a funkční příplatky a podmínky jejich vyplácení. Mzdový předpis, prémiový a bonusový předpis a pracovní řád je vyvěšen na několika nástěnkách ve firmě a zároveň je uložen na firemním serveru. Je tak kdykoliv přístupný pro všechny zaměstnance. Všechny tyto předpisy jsou přeložené do ukrajinštiny a maďarštiny, jelikož jsou tyto cizí národnosti mezi zaměstnanci nejvíce zastoupeny. Měsíční hrubou mzdu zaměstnanec tvoří kombinace základní mzdy, variabilní části, prémie Kvalita, kvalifikačního tarifu, funkčního příplatku, výkonnostní a kvalitativní prémie, mimořádné odměny, příplatků a příspěvku na praní.

5.5.1 Základní mzda

Základní mzda se stanovuje podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných výsledků práce. Základní mzda je určena mzdovým výměrem podle vnitřního mzdového předpisu. Pracovní pozice montážní dělník/obsluha strojů, výstupní kontrolor kvality, seřizovač, výrobní kontrolor kvality a provozní logistik jsou zařazeny do čtyřech tarifních tříd. U ostatních pracovních pozic je základní hrubá měsíční mzda sjednána smluvně.

Kvalifikační tarif

Kvalifikační tarify popisují náročnost jednotlivých druhů prací. Do těchto tarifů jsou zařazováni pracovníci na některých pozicích po zaučení a samostatném provádění práce. Do kvalifikačního tarifu 01 patří například broušení a montáž, do kvalifikačního tarifu 02 patří například měření, navíjení, lepení a do kvalifikačního tarifu 03 patří například výrobní kontrola, lisování a letování.

Funkční příplatky

Funkční příplatky jsou poskytovány pracovníkům na některých pozicích a jsou rozděleny do 3 kategorií podle pozic.

Příplatky

Příplatky se poskytují za práci v odpolední směně, v noční směně, za práci v sobotu a v neděli, za práci přesčas a ve svátek.

Příspěvek na praní

Každý zaměstnanec, který obdrží pracovní oděv a odpracuje minimálně jeden den v měsíci má nárok na příspěvek na praní.

5.5.2 Variabilní mzda

Variabilní část

Variabilní část mzdy je pohyblivá složka mzdy stanovená ve mzdovém výměru a přiznávána na základě plnění pracovních úkolů zaměstnancem a dodržování povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci. Důvody pro krácení nebo nevyplácení pohyblivé složky mzdy je povinen se zaměstnancem projednat jeho přímý nadřízený.

Výkonnostní prémie

Výkonnostní prémie jsou zaměstnancům na pozici montážní dělník/obsluha strojů vypočítávány na základě norem.

Kvalitativní prémie

Kvalitativní prémie jsou zaměstnancům v kvalitě vypočítány na základě počtu zákaznických reklamací.

Prémie Kvalita

Prémie Kvalita pro pozici montážní dělník/obsluha strojů je přiznávána automaticky. Krátí se v případě vnitřní nebo zákaznické reklamace, a to na základě návrhu směnového mistra a vedoucího výrobního úseku.

Měsíční prémie za přítomnost

Měsíční prémie za přítomnost náleží zaměstnancům zařazeným do kategorie přímí a nepřímí, a to za předpokladu, že splní měsíční fond pracovní doby.

Roční prémie za přítomnost

Roční prémie za přítomnost náleží zaměstnancům zařazeným do kategorie THP. Částka roční prémie je krácena v případě, že zaměstnancův pracovní poměr v daném roce trval 6 až 9 měsíců. V případě že zaměstnancův pracovní poměr trval v daném roce méně než 6 měsíců, na prémie za přítomnost nemá nárok. Zaměstnanci obdrží tuto prémii, pokud dodrží omezený počet dní nepřítomnosti a propustek k lékaři.

5.5.3 Benefity

Odměna ze zisku

Odměna ze zisku se vyplácí zaměstnancům v závislosti na dosaženém výsledku hospodaření. Určené procento ze zisku se rozdělí mezi zaměstnance, kteří splňují podmínky pro tuto odměnu alikvotním podílem v závislosti na odpracovaných hodinách. Podmínkou je pracovní poměr trvající celé účetní období.

Odměna za odpracované roky

Odměna za odpracované roky je vyplacena jako ocenění za dlouhodobou práci. V době dosažení pracovního jubilea musí zaměstnanec mít smlouvu na dobu neurčitou, nesmí být ve výpovědní době, ani s ním nesmí být uzavřena dohoda o skončení pracovního poměru. První odměna je vyplacena po dvou letech, poté každý rok. Částka se postupně zvyšuje. Odměna nebude vyplacena zaměstnanci, který byl v posuzovaném období více než 10 dní v dočasné pracovní neschopnosti a více než 10 dní na OČR.

Odměna za zprostředkování

Odměna za zprostředkování je určena zaměstnanci, jenž zprostředkuje nového zaměstnance, se kterým bude uzavřen klasický pracovní poměr na dobu neurčitou, nebo mu bude smlouva po půl roce prodloužena alespoň na jeden rok. Odměna nebude vyplacena, pokud se tento zaměstnanec o práci ve společnosti již ucházel nebo tam dokonce již pracoval.

Stravenky

Zaměstnancům v pracovním poměru jsou poskytovány stravenky. Zaměstnanec má nárok na 1 stravenku za směnu trvající déle než 5 hodin. Zaměstnavatel přispívá 55 %. Zaměstnancům je stravenka poskytována v podobě příspěvku na stravné, který je převáděn na kartu Sodexo Multi Pass.

Příspěvek na penzijní připojištění

Příspěvek na penzijní připojištění je vyplácen měsíčně zaměstnancům, kteří splní podmínku nepřetržitého pracovního poměru, jenž trvá déle než 2 roky. Příspěvek je poskytován ve stejné částce, kterou si spoří zaměstnanec sám. Maximální částka příspěvku je omezena.

Příspěvek na zdraví, kulturu a sport

Příspěvek na zdraví, kulturu a sport je zaměstnancům poskytován 2x ročně. O výši příspěvku a termínu rozhoduje zaměstnavatel podle hospodářské situace firmy.

Zaměstnanec nesmí být ve zkušební nebo výpovědní době. Tento příspěvek je připsán na kartu Sodexo Multi Pass.

Doprava do zaměstnání

Zaměstnavatel zajišťuje dopravu do zaměstnání na několika trasách. Část nákladů na cestu platí zaměstnavatel a část je sražena zaměstnanci ze mzdy.

Týden dovolené navíc

Zaměstnanci mají nárok na 25 dní dovolené.

Flexibilní pracovní doba

Někteří zaměstnanci mají možnost flexibilní pracovní doby. Na pracovišti se musí nacházet pondělí až čtvrtek od 9:00 do 15:00 a v pátek od 9:00 do 12:30. Zbytek pracovní doby si mohou rozvrhnout podle svého uvážení od 6:00 do 22:00.

Home Office

Home office je přípustný pouze u zaměstnance, jehož charakter práce práci z domova plnohodnotně umožňuje. Home office musí zaměstnanci schválit jeho nadřízený. Pracovní doba je shodná se standardní pracovní dobou, pokud není uvedeno jinak. Zaměstnanec je povinen o výkonu práce doma informovat personální oddělení.

Vzdělávací kurzy

Ve společnosti probíhají vzdělávací kurzy, na které se zaměstnanci mohou přihlásit. Jde především o jazykové kurzy anglického a německého jazyka.

Vánoční večírek

Společnost každoročně pro své zaměstnance organizuje vánoční večírek. Z důvodů bezpečnostních opatření v době pandemie Covid-19 byl tento večírek v posledních letech přesunut na začátek září, kdy je situace klidnější.

5.6 Dotazníkové šetření

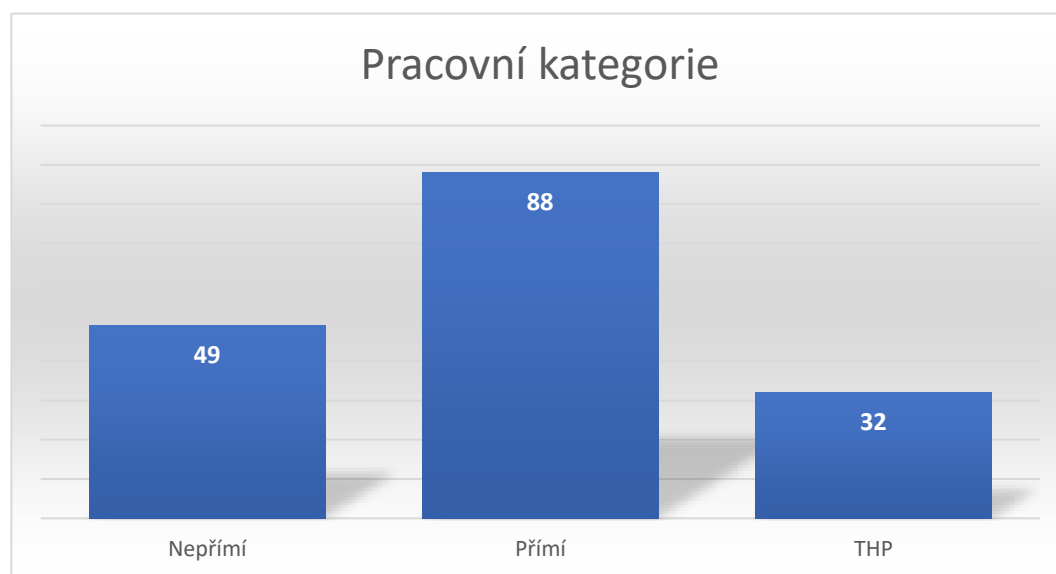
Ke zjištění spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování a motivace byl použit jednoduchý dotazník. Dotazník obsahuje 15 otázek, z nichž většina je uzavřených. Otázky se týkají spokojenosti s náplní práce, odměňováním, systémem benefitů a motivace. Zaměstnanci měli možnost napsat návrh na nové benefity nebo zvolit, co by rádi zlepšili. Dotazníkové šetření proběhlo během července roku 2022. Bylo zaměřeno na všechny tři pracovní kategorie. Do dotazníkového šetření nebyli zahrnuti cizinci a zaměstnanci na mateřské nebo rodičovské dovolené. Celkem byl tedy dotazník rozdán

mezi 318 zaměstnanců, z toho 169 zaměstnanců vyplněný dotazník vrátilo. Návratnost dotazníků je 53,14 %. Údaje v grafech jsou uváděny v absolutním počtu odpovědí. V textu jsou některé z údajů převedeny na procenta.

Otázka č. 1: Pracovní kategorie

Z kategorie nepřímí, tedy zaměstnanci, kteří svou prací podporují výrobu, například mistři, seřizovači, výrobní kontrola, provozní logistika, manipulační dělníci a technici, vrátilo vyplněný dotazník 49 zaměstnanců. Z kategorie přímí, tedy zaměstnanců na pozici montážní dělník/obsluha strojů a výstupní kontrola, vrátilo vyplněný dotazník 88 zaměstnanců. Z kategorie THP, kam patří vedoucí jednotlivých úseků a oddělení, zaměstnanci na referentských pozicích a zaměstnanci, jejichž práce přímo nesouvisí s výrobou, vrátilo vyplněný dotazník 32 zaměstnanců. Nejvyšší procentuální návratnost dotazníků, vzhledem k počtu zaměstnanců v kategorii byla v kategorii THP a nejnižší v kategorii přímí.

Graf 4: Pracovní kategorie

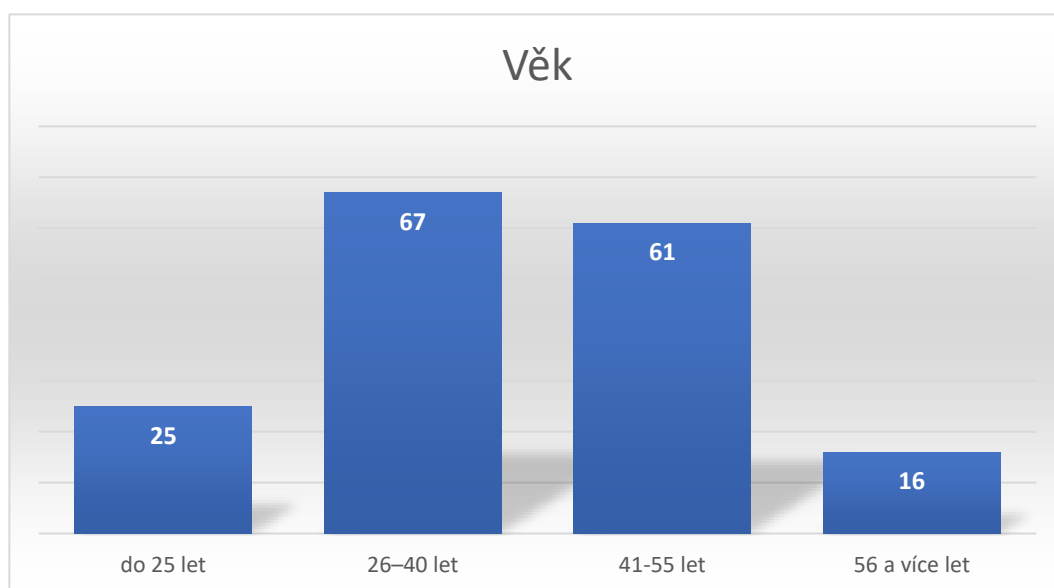


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2: Věk

Ze 169 zaměstnanců, kteří odevzdali vyplněný dotazník je 14,79 % ve věku do 25 let. 39,64 % zaměstnanců je ve věku 26-40 let, 36,09 % zaměstnanců ve věku 41-55 let a 9,47 % zaměstnancům je 56 a více let.

Graf 5: Věk

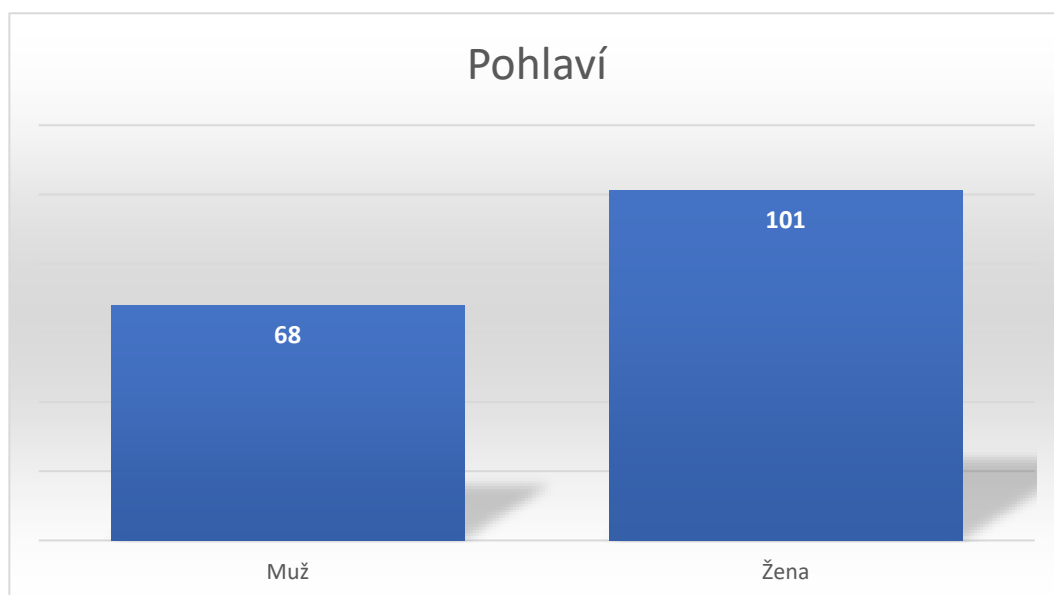


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3: Pohlaví

Ze 169 odevzdaných dotazníků je 40,24 % od mužů a 59,76 od žen. Vzhledem k počtu zaměstnanců a zaměstnankyň firmy je větší návratnost dotazníků od mužů.

Graf 6: Pohlaví



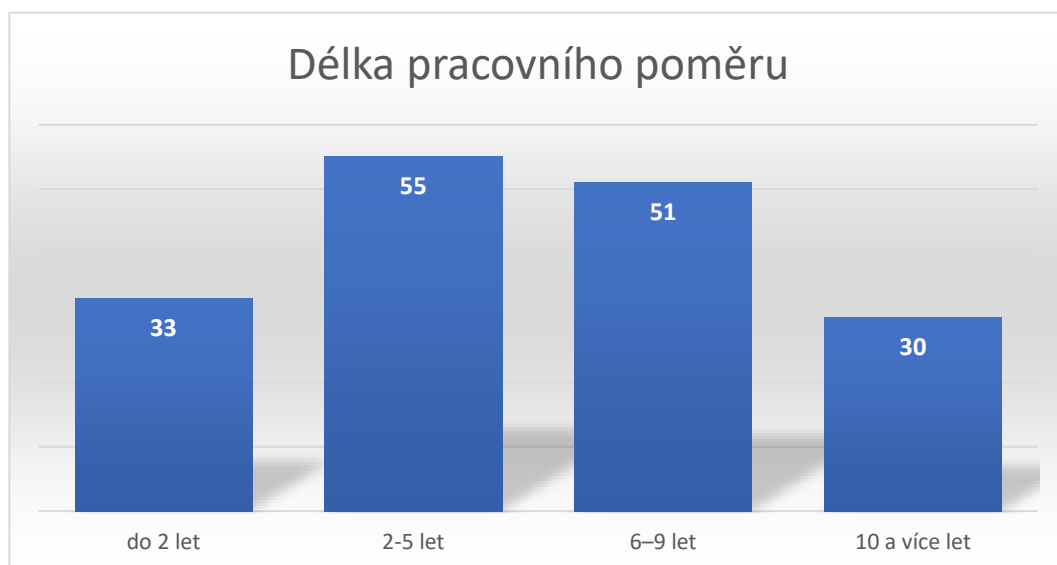
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4: Délka pracovního poměru

Nejvíce zaměstnanců, jež odevzdali vyplněný dotazník pracuje ve společnosti 2-5 let, konkrétně 32,54 %. Na druhém místě jsou zaměstnanci zaměstnaní ve společnosti 6-9 let, je to 30,17 %, na třetím místě se nachází zaměstnanci u firmy

do dvou let, je to 19,53 % a nejméně zaměstnanců je u firmy zaměstnáno více než 10 let, konkrétně 17,75 %.

Graf 7: Délka pracovního poměru

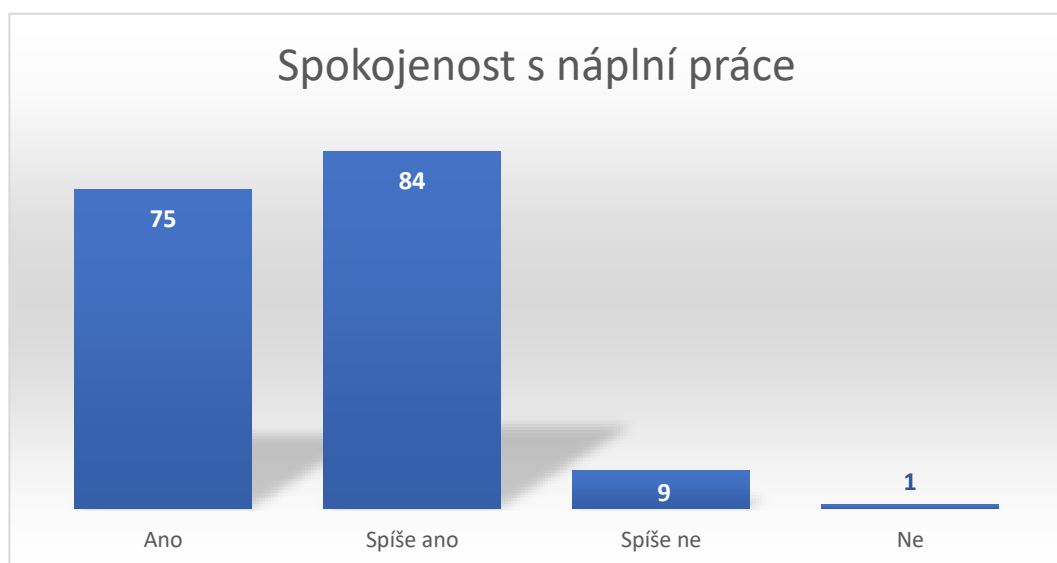


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5: Jste spokojen/a s náplní Vaší práce?

S náplní práce je spokojeno 44,38 % zaměstnanců účastnících se dotazníkového šetření. Spíše spokojeno s náplní práce je 49,70 %. Nespokojený je pouze 1 člověk, tedy 0,59 %. Spíše nespokojených je pouze 5,53 % zaměstnanců. Procentuálně nejvíce spokojených nebo spíše spokojených zaměstnanců je z kategorie nepřímí.

Graf 8: Spokojenost s náplní práce

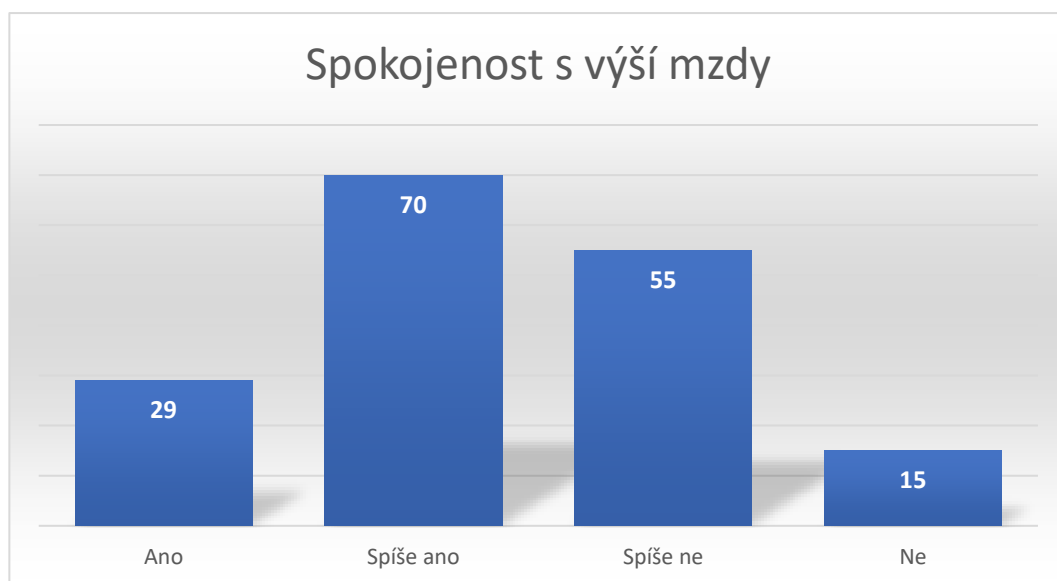


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6: Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?

S výší mzdy je spokojeno méně dotázaných než s náplní práce, ale přesto je více zaměstnanců spokojených než nespokojených. Zcela kladnou odpověď zvolilo 17,16 % dotázaných zaměstnanců. Odpověď spíše ano zvolilo 41,42 %. Spíše nespokojených je 32,54 % zaměstnanců a nespokojených je pouze 8,58 % dotázaných zaměstnanců.

Graf 9: Spokojenost s výší mzdy

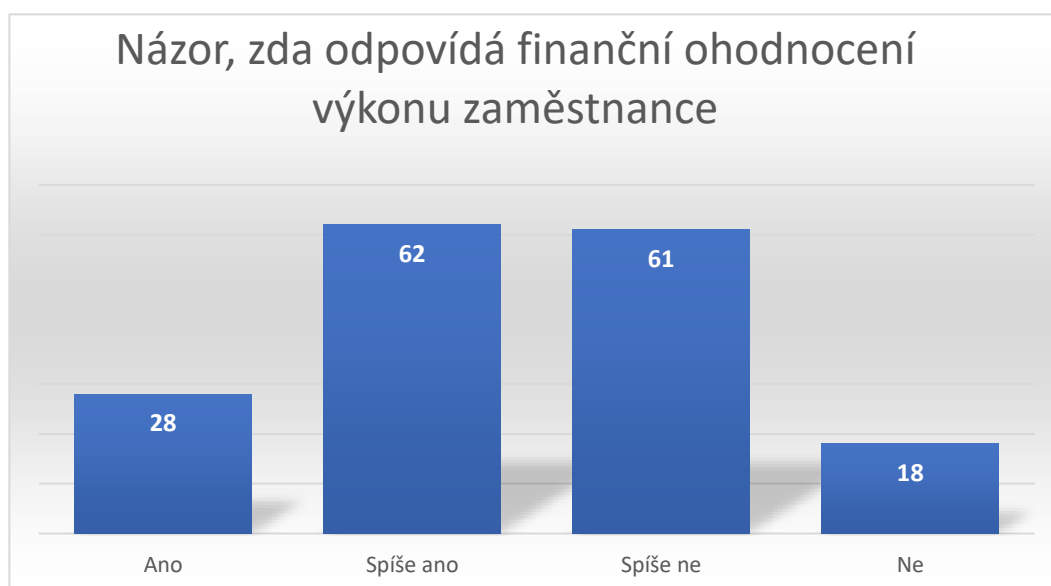


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7: Myslíte si, že Vaše finanční ohodnocení odpovídá Vašemu výkonu?

Nejvíce zaměstnanců si myslí, že jejich mzda spíše odpovídá jejich výkonu, je to 36,69 %. Dalších 36,09 % zaměstnanců je toho názoru, že jejich mzda spíše neodpovídá jejich výkonu. 16,57 % zaměstnanců odpovědělo, že jejich finanční ohodnocení jejich výkonu odpovídá a pouze 10,65 % dotazovaných zaměstnanců si myslí, že mzda jejich výkonu neodpovídá.

Graf 10: Názor, zda odpovídá finanční ohodnocení výkonu zaměstnance

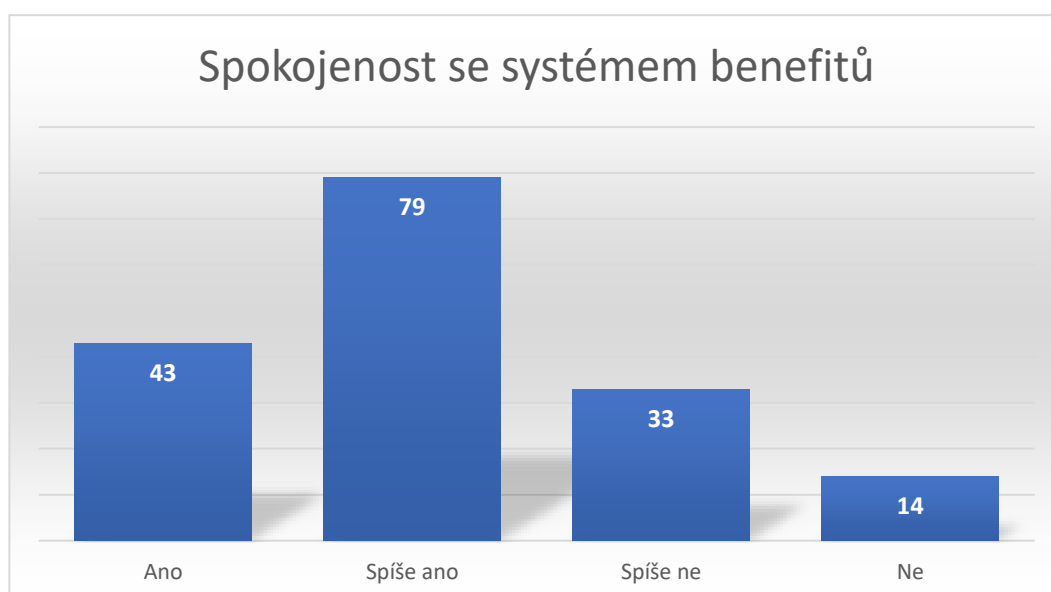


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8: Vyhovuje Vám současný systém poskytování benefitů a informací o nich

Na tomto grafu můžete vidět, že většina zaměstnanců, 46,75 %, je se systémem benefitů a informací o nich spíše spokojena. Dalších 25,44 % zaměstnanců je se systémem benefitů naprosto spokojena. Naopak nespokojeno s tímto systémem je 8,28 % dotázaných zaměstnanců. Spíše nespokojeno je 19,53 % zaměstnanců.

Graf 11: Spokojenost se systémem benefitů

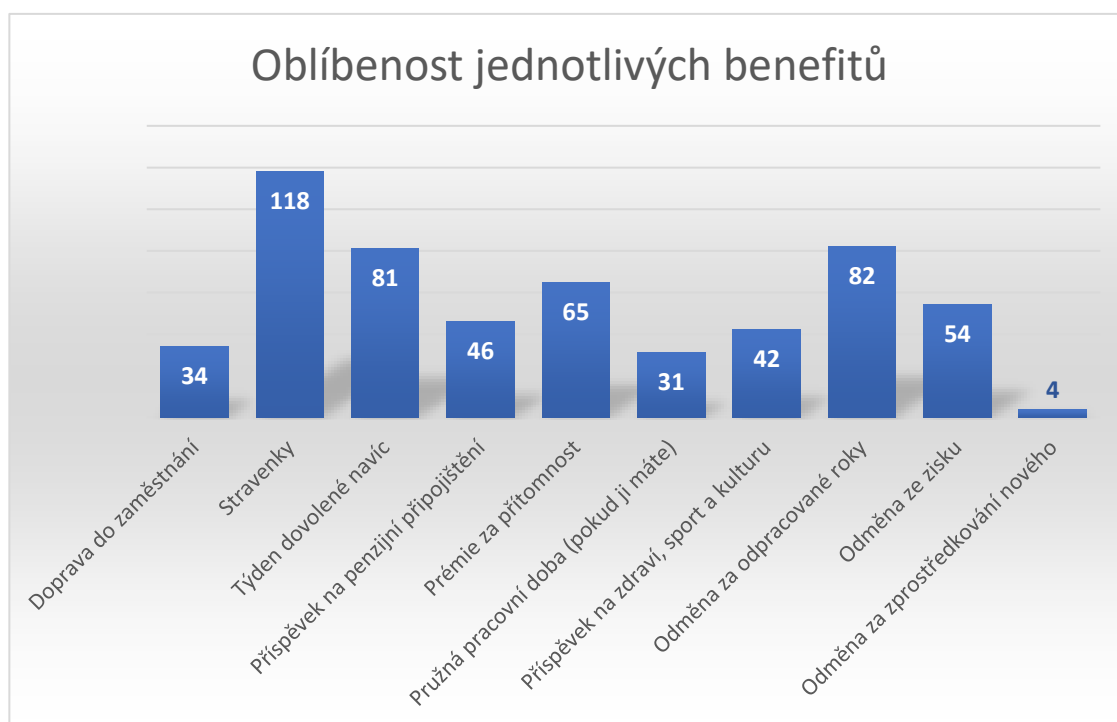


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9: Které ze současných benefitů jsou Vaše oblíbené?

V této otázce zaměstnanci mohli vybrat až 6 možností podle jejich nejoblíbenějších benefitů. Nejčastěji zaškrtnutou odpovědí jsou stravenky, které jsou připisovány zaměstnancům na Sodexo kartu. Na druhém místě je odměna za odpracované roky, kterou zaměstnanci dostávají po dvou letech a těsně za ní týden dovolené navíc. Nejméně často zvolenou odpovědí je odměna za zprostředkování nového zaměstnance. Tuto odpověď zaškrtili pouze 4 zaměstnanci.

Graf 12: Oblíbenost jednotlivých benefitů



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10: Máte-li návrh na jiné benefity o které byste měl/a zájem, uveďte je.

Návrh na nový benefit napsalo 36 zaměstnanců. Nejčastějším návrhem byl příspěvek na dopravu. Tento návrh napsalo 13 zaměstnanců. Společnost sice zajišťuje dopravu do zaměstnání na několika trasách, to se ale nehodí všem zaměstnancům. Některým zaměstnanců svozy nevyhovují ani časově. Uvítali by tak příspěvek na dopravu. Výše příspěvku by mohla záviset na vzdálenosti od zaměstnání.

Dalším často psaným návrhem na nový benefit je více dovolené. Ve společnosti je už nyní týden dovolené navíc oproti 20 dnům dovolené, které jsou dané zákonem.

Možností by bylo zavedení sick days. Zaměstnanci si často vybírají dovolenou, když jdou k lékaři nebo při krátké nemoci, aby nepřišli o prémie za přítomnost.

Dalším návrhem bylo stravování v místě zaměstnání místo současných stravenek na Sodexo kartě. To by bylo jistě možné pro ranní směnu zajistit dovozem obědů z nějaké jídelny. Pro odpolední a noční směnu by to bylo problematictější. Další důležitou otázkou je, zda by to tak chtělo dostatek zaměstnanců. Tento návrh napsalo do dotazníku pouze 6 zaměstnanců, a zároveň v předchozí otázce vyšly stravenky jako nejoblíbenější benefit.

Tři zaměstnanci zmínili, že by ocenili měsíční prémie za přítomnost i pro THP. Podmínky by tak byly pro všechny zaměstnance spravedlivé. Dva zaměstnanci navrhli odměnu za objem práce. Tato prémie už je ve firmě zavedena jako výkonnostní prémie a je vypočítávána na základě norem.

Dvakrát byl zmíněn návrh na příspěvky na oblast zdraví, masáže apod. a dva zaměstnanci by uvítali mrazák s nanuky. Ostatní návrhy byly uvedeny pouze jednou a můžete je vidět v tabulce.

Tabulka 10: Návrhy na nové benefity

Návrh na nový benefit	Počet navrhuujících zaměstnanců
Příspěvek na dopravu	13
Stravování	6
Více dovolené	5
Měsíční prémie za přítomnost i pro THP	3
Program pro děti, příspěvek na dovolenou, výlety	2
Odměna za objem práce	2
Oblast zdraví, prevence, masáže	2
Mrazák s nanuky	2
Větší příplatek za noční směnu	1
13.-14. plat	1
Multisport karta	1
Zkrácení úvazku na 37,5 i pro jednosměnné pracovníky	1
Stravenky přesunout do výplaty	1
Vánoční kapr	1

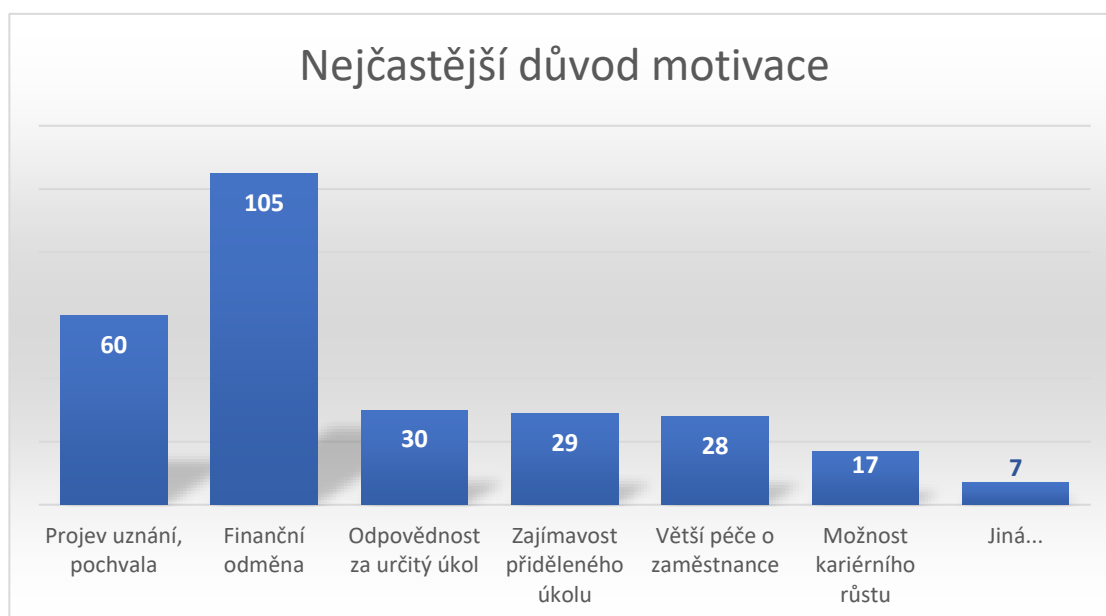
Peníze do kafetérie	1
---------------------	---

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo 11: Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu?

V otázce číslo 11 mohli zaměstnanci vybrat, co je nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu. Nejčastěji zvolenou odpovědí je finanční odměna. Tuto možnost zaškrtno 105 zaměstnanců. Mnoho zaměstnanců také motivuje projev uznání a pochvala, zvolilo ji 60 zaměstnanců. Možnosti odpovědnost za určitý úkol, zajímavost přiděleného úkolu a větší péče o zaměstnance zvolil přibližně stejný počet zaměstnanců. Možnost kariérního růstu byla zvolena nejméně často. V odpovědi „Jiná“ zaměstnanci uvedli 5krát kolektiv, jednou klid a jednou ani jednu z těchto možností.

Graf 13 Nejčastější důvod motivace

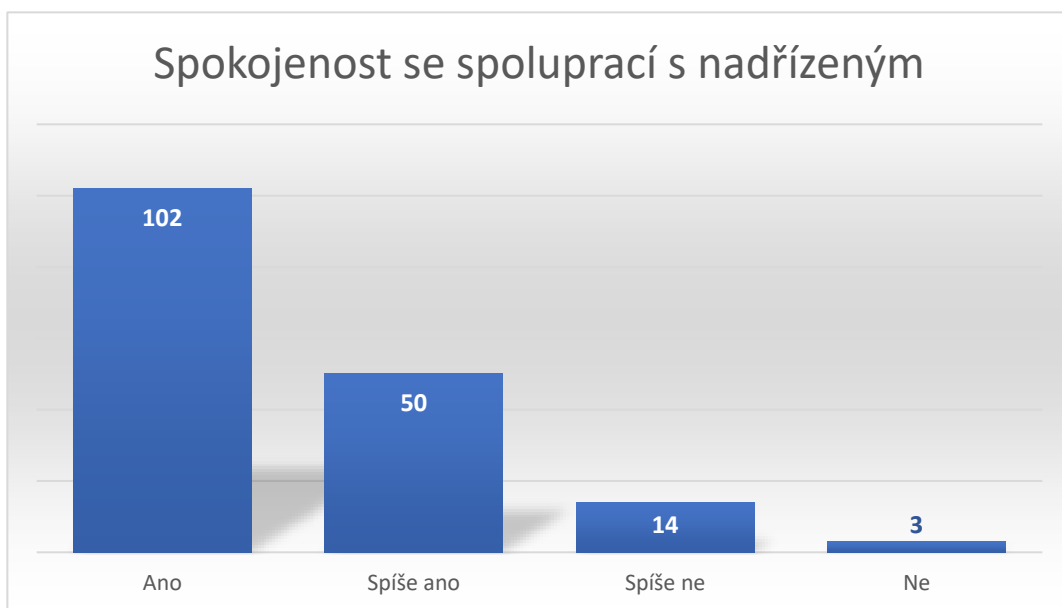


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12: Jste spokojen/a se spoluprací s Vaším nadřízeným?

Otázka, zda jsou zaměstnanci spokojeni se spoluprací s nadřízeným dopadla velice dobře. Celých 60,36 % zaměstnanců je se svým nadřízeným spokojeno a 29,59 % zaměstnanců je spíše spokojeno. Nespokojení jsou pouze tři zaměstnanci, tedy 1,78 % dotazovaných zaměstnanců.

Graf 14: Spokojenost se spoluprací s nadřízeným

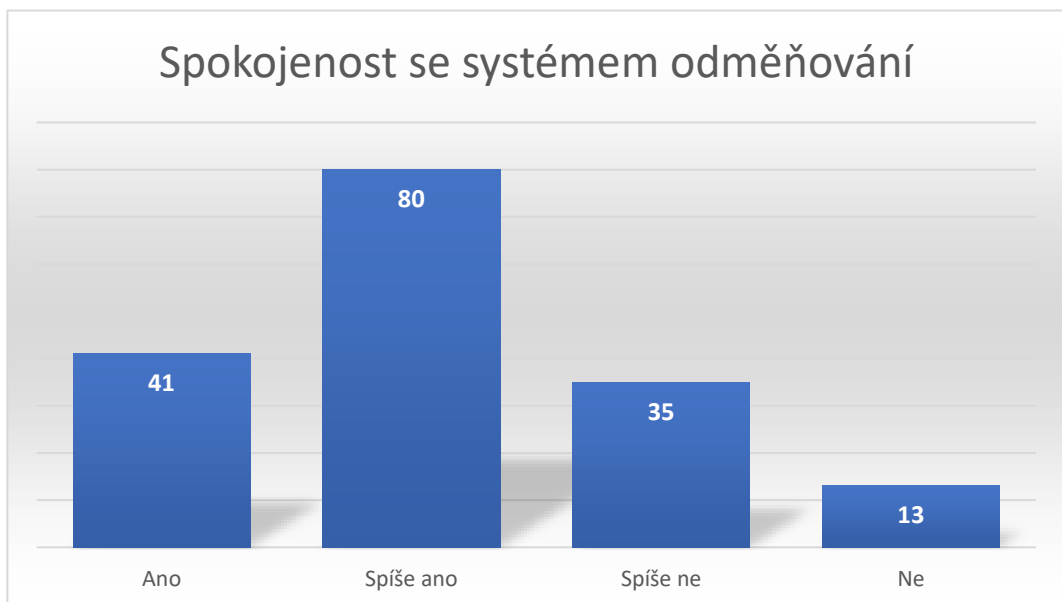


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13: Jste spokojen/a se současným systémem odměňování? (mzda, odměny, benefity, pochvaly...)

Otázka 13 je zaměřena na celkovou spokojenost se systémem odměňování. Nejvíce zaměstnanců je se systémem odměňování spíše spokojeno, je to 47,62 %. Na druhém místě je odpověď ano, tu zvolilo 24,26 % zaměstnanců.

Graf 15: Spokojenost se systémem odměňování

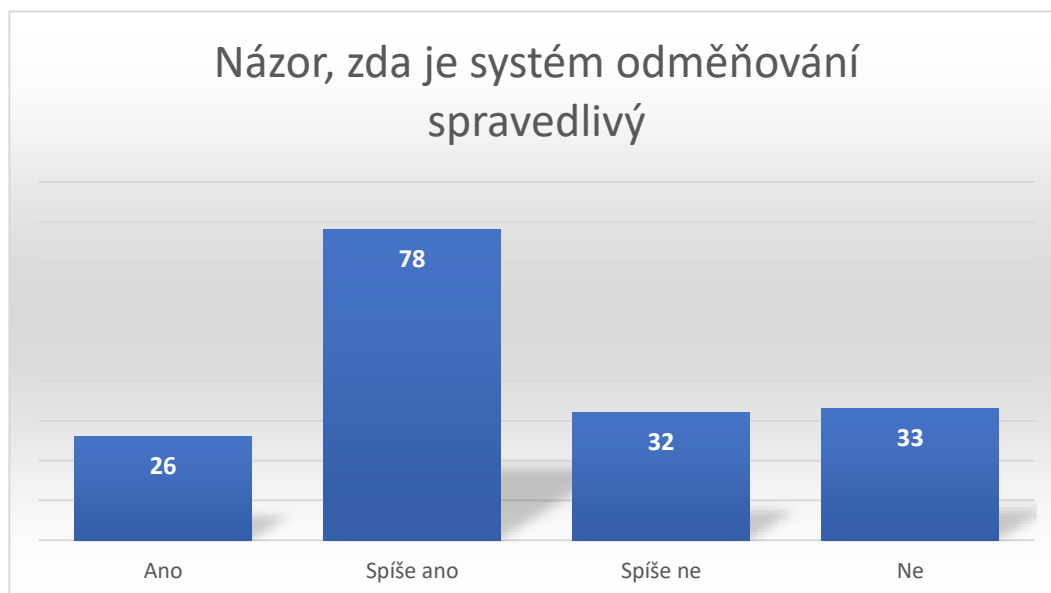


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14: Myslíte si, že je systém odměňování spravedlivý?

Celých 46,15 % zaměstnanců si myslí, že je systém odměňování spíše spravedlivý. Významný počet zaměstnanců zvolil odpovědi ne a spíše ne. Ano zvolilo jen 15,38 % dotazovaných zaměstnanců. Bylo by tedy vhodné se na tuto oblast zaměřit a zlepšit ji.

Graf 16: Názor, zda je systém odměňování spravedlivý

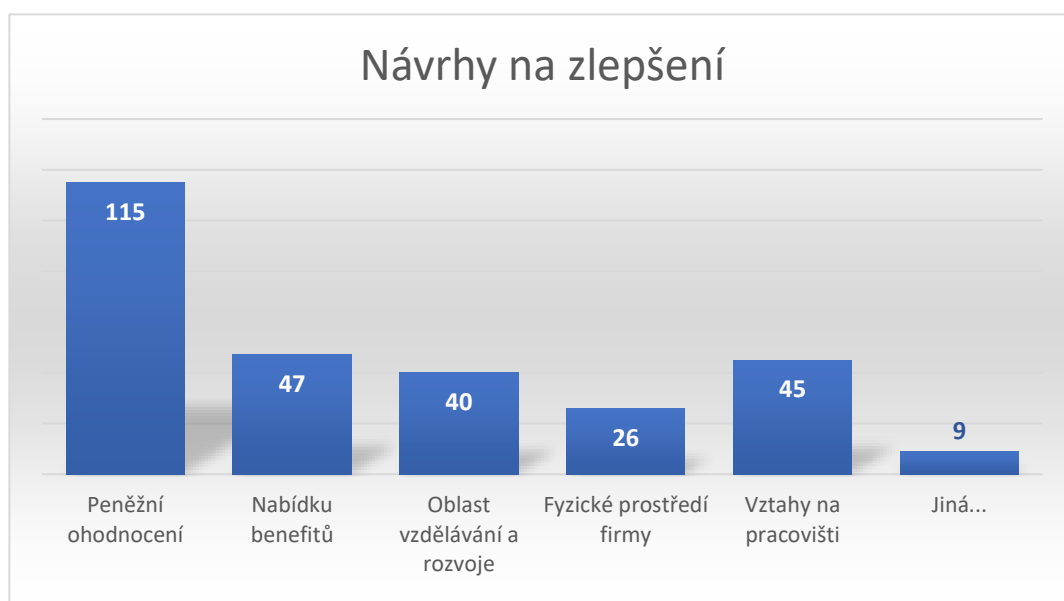


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo 15: Co byste rád/a zlepšil/a?

V poslední otázce mohli zaměstnanci vyjádřit svůj názor na to, co by bylo vhodné ve firmě vylepšit. Nejčastěji si zaměstnanci přejí zlepšit finanční ohodnocení. To v době vysoké inflace není překvapivé. Druhou nejčastěji volenou odpovědí je nabídka benefitů a jen o dva zaměstnance méně by zlepšilo vztahy na pracovišti. V dalších odpovědích zaměstnanci uvedli 3krát klimatizaci, jednou osvětlení, jednou si zaměstnanci přejí zlepšit plánování a cílené a konkrétní určení zodpovědnosti za úkoly a 4krát uvedli, že je vše v pořádku.

Graf 17: Návrhy na zlepšení



Zdroj: Vlastní zpracování

5.7 Závěr dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci jsou v některých oblastech velmi spokojeni a v některých oblastech jsou spokojeni méně. Velmi kladně byla hodnocena spolupráce s nadřízeným a spokojenost s náplní práce. Negativně hodnocena byla spravedlivost systému odměňování a oblast finanční odměny.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že procentuálně nejčastěji odpovídali zaměstnanci muži z kategorie THP a nejméně ženy z kategorie přímí. Nižší návratnost dotazníků od kategorie přímí je pravděpodobně způsobena i tím, že dotazník jim nebyl doručen na email, ale žádala jsem je o vyplnění na odpočinkových místnostech v době přestávky na odpočinek.

Zaměstnanci všech kategorií jsou se systémem odměňování, dle otázky číslo 13, přibližně stejně spokojeni. Spokojeno nebo spíše spokojeno je 70-72 % zaměstnanců v každé jednotlivé kategorii. Více než polovina mužů je se systémem odměňování spíše spokojena. Absolutně spokojeno je 22 % mužů, spíše nespokojeno 18 % a nespokojeno 9 %. Ženy jsou se systémem odměňování většinou spíše spokojeny, a to ze 45 %. 26 % žen řeklo, že jsou se systémem odměňování spokojeny, 22 % žen je spíše nespokojeno a 7 % nespokojeno.

S náplní práce je spokojeno nebo spíše spokojeno 94 % dotazovaných zaměstnanců, přičemž nejvíce spokojených nebo spíše spokojených zaměstnanců je v kategorii

nepřímí, je to 98 %. V kategorii THP je to 97 % a v kategorii přímí 91 %. Práce většinou není příliš fyzicky náročná. Je v čistém prostředí a na moderních strojích. S vyšší mzdy je spokojeno nebo spíše spokojeno nejvíce zaměstnanců v kategorii THP, je to 78 % zaměstnanců. Na druhém místě je kategorie nepřímí, kde je spokojeno nebo spíše spokojeno 59 % zaměstnanců a nejméně spokojených zaměstnanců je v kategorii přímí. Zaměstnanci THP jsou častěji spokojeni pravděpodobně proto, že tato kategorie zaměstnanců má vyšší mzdu než zaměstnanci v kategorii přímí.

Co se týká spokojenosti s vyšší mzdy v souvislosti s délkou pracovního poměru, nejvíce spokojeni jsou zaměstnanci, kteří jsou ve firmě zaměstnání do dvou let. Spokojeno nebo spíše spokojeno je 70 % dotázaných zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří jsou ve firmě zaměstnání po dobu 2-5 let jsou spokojeni nebo spíše spokojeni, a to v 64 %. Zaměstnanci, kteří jsou ve firmě 6-9 let dokonce pouze ve 45 %. Zaměstnanci, kteří jsou ve firmě déle by pravděpodobně očekávali, že jejich mzda poroste. U zaměstnanců, kteří jsou firmě více než 10 let spokojenost opět vzrostla, a to na 60 %. Je to pravděpodobně tím, že pokud už je zaměstnanec ve společnosti takhle dlouho, je zřejmě spokojen, jinak už by práci pravděpodobně změnil. Zaměstnanci, kteří nejsou spokojeni s vyšší mzdy si zároveň myslí, že finanční ohodnocení neodpovídá jejich výkonu. Možnost peněžního ohodnocení často zaškrtovali také v otázce, co by rádi zlepšili.

Finanční odměnu jako nejčastější důvod své motivace uváděli především zaměstnanci kategorie přímí. Tuto odpověď zaškrtovalo 71 % zaměstnanců přímé kategorie. V kategorii nepřímí tuto odpověď zvolilo 53 % dotázaných a v kategorie THP 51 %. V kategorii THP je nejvíce ceněna pochvala a projev uznání. Tuto odpověď zvolilo 56 % dotázaných zaměstnanců kategorie THP. Naopak nejméně byla tato možnost volena v kategorii přímí, pouze u 26 % zaměstnanců.

Se systémem benefitů je spokojeno nebo spíše spokojeno 72 % zaměstnanců, přičemž nejoblíbenějšími benefity jsou stravenky, odměna za odpracované roky a týden dovolené navíc. Zaměstnanci, kteří nebyli spokojeni se systémem benefitů nejčastěji psali návrh na nový benefit. Nejčastěji psaným návrhem byl příspěvek na dopravu, stravování a více dovolené.

5.8 Návrhy na zlepšení

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci jsou v některých oblastech nespokojeni. Je to především oblast finančního ohodnocení a spravedlnosti systému odměňování. Vhodné by bylo i vylepšit nabídku benefitů nebo vztahy na pracovišti.

5.8.1 Spravedlivost systému odměňování

Jak již bylo zmiňováno, oblast spravedlivosti systému odměňování nebyla hodnocena příliš kladně. Problematickou oblastí, kterou by bylo možné snadno zlepšit je doprava do zaměstnání. Někteří zaměstnanci nemohou využívat svozy, jež společnost zajišťuje, protože jim nevyhovuje trasa nebo čas svozu. Mnoho zaměstnanců jezdí do zaměstnání denně velké vzdálenosti. Uvítali by tak příspěvek na dopravu. Ten by mohl být diferenciován podle vzdálenosti od zaměstnání. Navrhují příspěvek 3 Kč na 1 kilometr vzdálenosti od zaměstnání pro každého zaměstnance, jehož bydliště je mimo obec Prachatice a zároveň nemá možnost využívat svozy, které společnost zajišťuje. Maximální měsíční výši příspěvku navrhují 3000 Kč. Tento benefit může přitáhnout nové potenciální zaměstnance, kteří by jinak hledali zaměstnání blíže svému bydlišti a zároveň nijak výrazně nezvýší náklady na odměňování zaměstnanců.

Další oblastí pro zlepšení spravedlivosti odměňování je zavedení měsíčních prémieí za přítomnost i pro THP. Pokud zaměstnanec s roční prémieí za přítomnost je nemocný více, než je limit, přijde tak o celou roční částku. Takto by přišel pouze o 1/12 odměny. Tato změna by neměla pro společnost znamenat téměř žádné dodatečné náklady.

5.8.2 Finanční odměňování

Další oblastí s prostorem pro zlepšení, podle názoru zaměstnanců, je finanční ohodnocení. Tato odpověď byla nejčastěji volena v otázce, co zaměstnance nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu a zároveň i v poslední otázce, co by zaměstnanci rádi vylepšili. 36,09 % zaměstnanců uvedlo, že si myslí, že jejich mzda neodpovídá jejich výkonu. Z porovnání s průměrnou mzdou v oboru a okolí firmy vyplývá, že mzda ve společnosti se významně neodchyluje ani jedním směrem.

S ohledem na současnou vysokou inflaci by bylo vhodné mírně zvýšit základní mzdu, aby neztrácela pro zaměstnance reálnou hodnotu. Zároveň je nutné dodržet,

aby produktivita práce i nadále rostla. Plošné zlepšení této oblasti bude pro společnost nákladné.

5.8.3 Nabídka benefitů

47 dotazovaných zaměstnanců si přeje zlepšit nabídku benefitů. 28 % zaměstnanců je se systémem benefitů spíše nespokojeno nebo nespokojeno. Zaměstnanci napsali plno návrhů na nové benefity. Nejčastěji psaným návrhem byl již zmiňovaný příspěvek na dopravu. Často navrhovaným benefitem je také více dovolené. Firma už nyní má benefit týden dovolené navíc. Místo navýšení dnů dovolené tak doporučuji zavést sick days. Zaměstnanci dostávají prémii za přítomnost a často se stává, že si místo propustek k lékaři nebo při krátké nemoci raději berou dovolenou, aby o prémie nepřišli. Bylo by tak možné přidat jako nový benefit 3 dny sick days, které by zaměstnanci mohli využít v těchto situacích. Aby nedocházelo ke zneužívání tohoto benefitu, doporučuji poskytovat pouze 70 % mzdy. Tento benefit doporučuji zavést pro zaměstnance všech kategorií. Vzhledem k značnému snížení mzdy předpokládám, že zaměstnanci budou tento benefit využívat jen v nevyhnutelných případech, kdy by byli nepřítomni i bez zavedení sick days a věřím, že tato krátkodobá nepřítomnost zaměstnance nezpůsobí problémy na žádné pracovní pozici. Společnosti se zvýší náklady na odměnu za přítomnost, na kterou by zaměstnanci v případě nemoci neměli nárok. Zároveň společnost zaměstnanci bude vyplácet část mzdy, aniž by zaměstnanec vykonával svou práci.

5.8.4 Vztahy na pracovišti

45 zaměstnanců uvedlo, že by si přáli vylepšit vztahy na pracovišti. Zaměstnanci také často uváděli jako důvod motivace k pracovnímu výkonu kolektiv. Zaměstnanci, kteří by si přáli vylepšit vztahy na pracovišti jsou nejčastěji z kategorie nepřímí. Společnost už nyní pořádá vánoční večírek, který jistě pomáhá zlepšovat vztahy na pracovišti. Zároveň si myslím, že k vylepšení vztahů na pracovišti napomůže již zmiňované zlepšení spravedlnosti systému odměňování. Další možností, jak zlepšit vztahy na pracovišti je vyčlenění rozpočtu pro každé oddělení nebo úsek, rozpočet by byl diferencovaný podle počtu zaměstnanců v jednotlivém oddělení nebo úseku. Za peníze z tohoto rozpočtu by zaměstnanci

jednotlivých oddělení nebo úseku šli společně na bowling, šipky, kulečník a podobné aktivity podle svého výběru.

6 Závěr

Bakalářská práce se zabývá tématem přístupu k odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku. Zvoleným podnikem pro tuto práci je InTiCa Systems s.r.o. Prachatice. InTiCa Systems je předním poskytovatelem technologií v oblasti vývoje, výroby a prodeje indukčních součástek, pasivní analogové spínací techniky a mechatronických sestav.

Cílem práce je zhodnotit současný systém odměňování ve zvoleném podniku a navrhnout kroky, jež by vedly k jeho zlepšení. Bylo potřeba popsat mzdový systém podniku, přístupy k odměňování zaměstnanců a vybraný podnik charakterizovat. Následně byl proveden rozbor a analýza systému odměňování, přičemž na základě výsledků byly navrženy kroky, které by vedly k jeho zlepšení. Aby bylo téma dostatečně uchopeno, bylo nutné prostudovat odbornou literaturu na téma motivace a odměňování a sepsat literární rešerši k těmto tématům. Díky tomu bylo možné provést praktickou část bakalářské práce, která spočívala v analýze mzdového systému podniku. Analýza probíhala pomocí interních zdrojů podniku, účetních výkazů z let 2018-2021 a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti. Do dotazníkového šetření nebyli zahrnuti zaměstnanci cizí národnosti z důvodu jazykové bariéry a zaměstnanci, jež jsou na mateřské nebo rodičovské dovolené. Návratnost dotazníků je 53,14 %.

Zaměstnanci společnosti jsou rozděleni do tří kategorií, a to přímí, nepřímí a THP. Do pracovní kategorie přímí patří zaměstnanci na pozicích montážní dělník/obsluha strojů a výstupní kontrola, do pracovní kategorie nepřímí patří zaměstnanci, jež svou práci podporují výrobu, například mistři, seřizovači, výrobní kontrola, provozní logistika, manipulační dělníci a technici. Do kategorie THP patří vedoucí jednotlivých úseků a oddělení, zaměstnanci na referentských pozicích a zaměstnanci, jejichž práce přímo nesouvisí s výrobou.

Pracovní pozice montážní dělník/obsluha strojů, výstupní kontrolor kvality, seřizovač, výrobní kontrolor kvality a provozní logistik se řadí do čtyř tarifních tříd. Ostatní zaměstnanci mají základní mzdu sjednanou smluvně. Kromě základní mzdy zaměstnanci dostávají variabilní část mzdy, která je rozdělena do několika dalších částí, například kvalitativní prémie a výkonnostní prémie, a přiznávána je podle

splnění podmínek. Dále zaměstnanci dostávají plno finančních i nefinančních benefitů.

Z výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci všech kategorií jsou velmi spokojeni s náplní své práce a se spoluprací se svým nadřízeným. Méně spokojeni jsou se spravedlivostí systému odměňování a s finančním odměňováním. Vhodné by bylo i vylepšit nabídku benefitů a vztahy na pracovišti. Vztahy na pracovišti by si přáli zlepšit především zaměstnanci nepřímé kategorie. Se systémem odměňování je celkově spokojeno 70-72 % zaměstnanců v každé jednotlivé kategorii. Zaměstnance nejčastěji motivuje finanční odměna, a to nejvíce zaměstnance přímé kategorie. Zaměstnanci v kategorii THP nejčastěji ocení pochvalu. Se systémem benefitů je spokojeno 72 % zaměstnanců a mezi nejoblíbenější se řadí stravenky.

V závislosti na výsledcích dotazníkového šetření doporučuji:

- zavést příspěvek na dopravu do zaměstnání diferencovanou podle vzdálenosti bydliště od zaměstnání;
- roční prémii za přítomnost pro THP změnit na měsíční;
- zavést 3 dny sick days;
- vyčlenit rozpočet pro každé oddělení nebo úsek na společné volnočasové aktivity;
- mírně navýšit základní část mzdy s ohledem na současnou vysokou inflaci.

Věřím, že uvedené návrhy příliš neovlivní náklady na odměňování zaměstnanců a zároveň významně přispějí ke zlepšení současně používaného systému odměňování. Dojde k větší spravedlivosti systému, a tím k vyšší spokojenosti a motivaci zaměstnanců. Po roce od zavedení změn doporučuji provést další dotazníkové šetření a porovnat výsledky.

I Summary

The title of this bachelor thesis is Approaches to Employee Remuneration in a Selected Company.

This bachelor thesis deals with the employee remuneration in a InTiCa Systems s.r.o. The paper is divided into a theoretical and a practical part. The theoretical part describes the motivation of employees, the wage systems of the companies, forms of basic and supplementary wages and approaches to employee remuneration. The practical part characterizes company InTiCa Systems s.r.o., its employees, remuneration system, motivation and evaluation of work in various positions. This company is based in Prachatice and has 438 employees. These employees are divided into three categories.

The aim of the thesis is to evaluate the current system of wages, bonuses and benefits in the selected company and to propose steps to improve it as well as to increase satisfaction of its employees. Appropriate incentive tools improve employee performance and at the same time the reduction of unused benefits save employers expenditures. The approach to remuneration is evaluated in the form of a questionnaire survey among employees. The return rate of questionnaires is 53,14 %. The gained data were processed into the graphs and subsequently commented and explained.

In conclusion, there are suggestions, which results of the gained data of the questionnaire. Four parts appropriate to improve have been found: fairness of the remuneration system, financial remuneration, offer of benefits and relationships at the workplace.

The results of this bachelor thesis could help company management to improve working life in the company and thus lead to greater employee satisfaction.

Keywords

motivation; wage, remuneration; benefits; variable wage component

II Seznam použité literatury

Odborná literatura

- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* (13. vydání). Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th edition). New York: KoganPage.
- Bedrnová, E., & Nový, I. (2002). *Psychologie a sociologie řízení* (2., rozš. vyd). Praha: Management Press
- Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
- Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Horváthová, P., & Čopíková, A. (2007). *Systémy odměňování v organizacích*. Ostrava: Vysoká škola báňská – technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta.
- Horváthová, P., Bláha, & J., Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press
- Kanfer, R., Chen G., & Pritchard, R. D. (2008) *Work motivation: past, present, and future*. New York: Routledge
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (5., rozš. a dopl. vyd). Praha: Management Press.
- Růčková, P. (2019). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. (6., aktualizované vydání). Praha: Grada.
- Šubrt, B. (2018). *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další*. Olomouc: ANAG.
- Tomší, I. (2008). *Mzdy a mzdové systémy*. Praha: ASPI.
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada.

Elektronické zdroje

Babiš, A., & Maláčová, J. (2020). *NAŘÍZENÍ VLÁDY č. 405/2021 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 567/2006 Sb. o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů*.

Dostupné z <https://www.mpsv.cz/documents/20142/977663/Na%C5%99%C3%A>

Dzen%C3%AD+v1%C3%A1dy+%C4%8D.+405_2021.pdf/188a6bb2-f140-9403-fed4-d9a3b35384fb

epravo.cz (2001). *Mzda a základní mzdové formy*. Datum: 8.10.2001. Dostupné z <https://www.epravo.cz/m/top/clanky/mzda-a-zakladni-mzdove-formy-14772.html>

intica-systems.com (2022). *Webové stránky InTiCa Systems s.r.o.* Dostupné z <https://intica-systems.com/cz/home>

justice.cz (2022). *Veřejný rejstřík a Sběrka listin*. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=83669>

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce.

III Seznam obrázků

Obrázek 1: Yerkesův-Dodsonův zákon.....	8
Obrázek 2: Výrobky společnosti InTiCa Systems	29
Obrázek 3: Logo společnosti.....	30

IV Seznam tabulek

Tabulka 1: Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace	12
Tabulka 2: Celková odměna.....	13
Tabulka 3: Zaručená mzda	22
Tabulka 4: Finanční situace podniku v tisících Kč	31
Tabulka 5: Rentabilita v %	32
Tabulka 6: Likvidita	32
Tabulka 7: Aktivita.....	33
Tabulka 8: Zadluženost v %.....	33
Tabulka 9: Vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých kategoriích v roce 2022	36
Tabulka 10: Návrhy na nové benefity	47

V Seznam grafů

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců	34
Graf 2: Vývoj osobních a mzdových nákladů	35
Graf 3: Vývoj produktivity práce	35
Graf 4: Pracovní kategorie	41
Graf 5: Věk.....	42
Graf 6: Pohlaví	42
Graf 7: Délka pracovního poměru.....	43
Graf 8: Spokojenost s náplní práce.....	43
Graf 9: Spokojenost s výší mzdy.....	44
Graf 10: Názor, zda odpovídá finanční ohodnocení výkonu zaměstnance	45
Graf 11: Spokojenost se systémem benefitů	45
Graf 12: Oblíbenost jednotlivých benefitů	46
Graf 13 Nejčastější důvod motivace	48
Graf 14: Spokojenost se spoluprací s nadřízeným	49
Graf 15: Spokojenost se systémem odměňování.....	49

Graf 16: Názor, zda je systém odměňování spravedlivý.....	50
Graf 17: Návrhy na zlepšení.....	51

VI Seznam příloh

Příloha č 1: Dotazník pro zaměstnance

Přístup k odměňování zaměstnanců

Dobrý den, jmenuji se Jitka Tršová a jsem studentkou Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity. Vyplňte mi prosím tento anonymní dotazník, který mi velmi pomůže při psaní méj bakalářské práce.

1 Pracovní kategorie

- Přímí (montážní dělník / obsluha strojů, výstupní kontrola) Nepřímí (seřizovači, výrobní kontrola, provozní logistika, manipulační dělníci, technici) THP

2 Věk

- do 25 let 26-40 let 41-55 let 56 a více let

3 Pohlaví

- Žena Muž

4 Délka pracovního poměru

- do 2 let 2-5 let 6-9 let 10 a více let

5 Jste spokojen/a s náplní Vaší práce?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

6 Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

7 Myslíte si, že Vaše finanční ohodnocení odpovídá Vašemu výkonu?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

8 Vyhovuje Vám současný systém poskytování benefitů a informací o nich?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

9 Které ze současné nabídky benefitů jsou Vaše oblíbené?

Nápověda k otázce: *Vyberte 1-6 odpovědí*

- | | | | |
|--|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Doprava do zaměstnání | <input type="checkbox"/> Stravenky | <input type="checkbox"/> Týden dovolené navíc | <input type="checkbox"/> Příspěvek na penzijní připojištění |
| <input type="checkbox"/> Prémie za přítomnost | <input type="checkbox"/> Pružná pracovní doba (pokud ji máte) | <input type="checkbox"/> Příspěvek na zdraví, sport a kulturu (FlexiPass) | <input type="checkbox"/> Odměna za odpracované roky |
| <input type="checkbox"/> Odměna ze zisku | <input type="checkbox"/> Odměna za zprostředkování nového zaměstnance | | |

10 Máte-li návrh na jiné benefity o které byste měl/a zájem, uveďte je.

11 Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- | | | | |
|---|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Projev uznání, pochvala | <input type="checkbox"/> Finanční odměna | <input type="checkbox"/> Odpovědnost za určitý úkol | <input type="checkbox"/> Zajímavost přiděleného úkolu |
| <input type="checkbox"/> Větší péče o zaměstnance (komunikace s nadřízeným a zlepšením pracovních podmínek) | <input type="checkbox"/> Možnost kariérního růstu | | |
| <input type="checkbox"/> Jiná.. | <input type="text"/> | | |

12 Jste spokojen/a se spoluprací s Vaším nadřízeným?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

13 Jste spokojen/a se současným systémem odměňování?(mzda, odměny, benefity, pochvaly...)

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

14 Myslíte si, že je systém odměňování spravedlivý?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

15 Co byste rád/a zlepšil/a?

Peněžní
ohodnocení

Nabídku
benefitů

Oblast vzdělávání a
rozvoje

Fyzické prostředí
firmy

Vztahy na
pracovišti

Jiná..