

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Institut vzdělávání a poradenství**

**Katedra pedagogiky**



**Motivace zaměstnanců formou odměňování  
a benefitů ve vybrané organizaci**

Bakalářská práce

Autor: **Leontýna Zmuda**

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Tomšíková

2018

## **Zadávací list**

## ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

Motivace zaměstnanců formou odměňování a benefitů ve vybrané organizaci

vypracovala samostatně a citovala jsem všechny informační zdroje, které jsem v práci použila a které jsem rovněž uvedla na konci práce v seznamu použitých zdrojů.

Jsem si vědoma, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.

Jsem si vědoma, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním dle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to i bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Jsem si vědoma, že moje bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitní databázi a bude veřejně přístupná k nahlédnutí.

Svým podpisem rovněž prohlašuji, že elektronická verze práce je totožná s verzí tištěnou.

.....

V ..... dne .....

## **PODĚKOVÁNÍ**

Děkuji paní Ing. Kateřině Tomšíkové za skvělé vedení a podporu v průběhu zpracovávání mé bakalářské práce. Také děkuji vedení a zaměstnancům společnosti CS SOFT, a. s., za poskytnuté informace a ochotu zúčastnit se dotazníkového šetření.

## **Abstrakt**

Bakalářská práce na téma „Motivace zaměstnanců prostřednictvím odměňování a benefitů ve vybrané organizaci“ se zabývá analýzou systému motivace a odměňování zaměstnanců ve společnosti CS SOFT, a. s. V teoretické části práce byly na základě studia odborné literatury charakterizovány pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, personalistiky, pracovního práva, motivace a odměňování. Samostatná podkapitola byla věnována aktuálním trendům v oblasti benefitů.

V praktické části byla nejprve představena společnost CS SOFT, a. s., a dále byl metodou individuálního hloubkového rozhovoru s personální ředitelkou společnosti a dotazníkového šetření u zaměstnanců analyzován stávající systém motivace a odměňování zaměstnanců společnosti. Z analýzy vyplynulo, že tento systém je na velmi dobré úrovni, má však pár dílčích oblastí, ve kterých by bylo potřeba učinit změny. Na základě komparace výsledků dotazníkového šetření a individuálního hloubkového rozhovoru byly vyvozeny závěry a navrhuta vlastní doporučení spočívající v lepší informovanosti zaměstnanců a zlepšení jejich motivace k práci, a tím možným lepším pracovním výsledkům.

## **Klíčová slova**

hodnocení, odměňování, benefity, motivace

## **Abstract**

This bachelor thesis: Motivation of employees through compensation and benefits in the selected organization was mostly concerned with analysis of the motivation and remuneration system in CS SOFT Plc. company. In theoretical part of the thesis concepts of human resources, labor law, motivation and remuneration were characterized. A separate subchapter was focused to current trends in employee benefits.

CS SOFT Plc. was introduced in the latter part at first, and then analyzed by methods of individual in-depth interview with HR director and questionnaire survey the current systems of motivation and remuneration of company employees. The analysis showed that the current system is at a very good level but has a few sub-areas which should be improved. According to the results comparison of the questionnaire survey and the interview, conclusions were drawn and suggested a customized recommendation to better inform employees and improve their motivation to work and thus maybe better working results.

## **Keywords**

evaluation, compensation, benefits, motivation

## **OBSAH**

ÚVOD .....	9
TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....	10
1 Cíl a metodika .....	10
2 Personalistika .....	11
2.1 Historie .....	11
2.2 Obsah oboru .....	12
3 Pojmy pracovního práva .....	14
4 Motivace .....	15
4.1 Maslowova pyramida potřeb .....	15
4.2 Vnější motivace .....	16
4.3 Vnitřní motivace .....	18
5 Hodnocení .....	20
5.1 360° zpětná vazba .....	21
5.1.1 Výhody a nevýhody 360° zpětné vazby .....	21
5.1.2 Kritéria úspěchu 360° zpětné vazby .....	22
6 Odměňování .....	23
6.1 Mzdové formy .....	24
6.1.1 Příplatky ke mzdě .....	24
6.2 Benefity .....	25
6.2.1 Kategorizace benefitů .....	26
6.2.2 Aktuální trendy v oblasti benefitů .....	26
7 Happiness management .....	29
7.1 Happiness manager .....	29
7.1.1 Aktivita happiness managera .....	29

PRAKTICKÁ ČÁST .....	30
8 Charakteristika zkoumané společnosti.....	30
8.1 Benefity ve společnosti .....	30
8.2 Individuální hloubkový rozhovor s personální ředitelkou .....	32
8.3 Dotazníkové šetření.....	34
8.3.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	35
8.3.2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření .....	40
8.4 Komparace výsledků a vlastní doporučení .....	41
ZÁVĚR .....	43
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	44
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	47
SEZNAM PŘÍLOH.....	48



## ÚVOD

Tématem bakalářské práce je motivace zaměstnanců prostřednictvím odměňování a benefitů ve vybrané organizaci. Téma je to aktuální, neboť péče o zaměstnance je nejen zakotvena v Zákoníku v práci, ale je oblastí, kterou zaměstnavatelé řadí mezi cíle svého podnikání, protože spokojení a loajální zaměstnanci, kteří jsou dostatečně motivováni, přináší podniku efekt v podobě kvalitní práce a ušetří zaměstnavateli náklady za náborů a zaškolování nově příchozích pracovníků.

Řízením lidských zdrojů, jejichž součástí je i motivace zaměstnanců, se zabývá řada odborníků, jako je Armstrong, Bělohávek, Koubek, Dvořáková či Horalíková. Z jejich odborných monografií bylo vycházeno i v teoretické části této práce. Další z autorů – Urban (2017) se opírá o Maslowovu motivační teorii a uvádí, že potřeby zaměstnanců mají hierarchickou povahu a že ve chvíli, kdy je potřeba uspokojena, přestává fungovat jako motivační nástroj. Potřebu na vrcholu pomyslné pyramidy, tedy potřebu seberealizace, nelze nikdy plně uspokojit. Prostor pro seberealizaci lze tedy považovat za klíč ke spokojenosti a udržitelnosti zaměstnanců ve společnosti.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou charakterizovány základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, personalistiky, pracovního práva, pracovní motivace a odměňování. Jak bylo uvedeno výše, podkladem byly monografie renomovaných autorů, využity byly též elektronické zdroje.

V úvodu praktické části byla charakterizována společnost CS SOFT, a. s. a byl popsán její podnikový systém motivace a odměňování zaměstnanců. Hlavní metodou použitou v praktické části byly individuální hloubkový rozhovor s personální ředitelkou společnosti a dotazníkové šetření u zaměstnanců. Individuální hloubkový rozhovor byl zaměřen na představení systému motivace a odměňování v této vybrané společnosti personální ředitelkou a zjišťovány byly i její názory na něj. Dotazníkové šetření bylo soustředěno na názory zaměstnanců na výše uvedenou problematiku, jejich znalosti systému motivace, jejich spokojenost s ním a preference v oblasti benefitů. Na základě analýzy a komparace výsledků byla navržena vlastní doporučení vedoucí k možnému zlepšení daného systému.

# TEORETICKÁ VÝCHODISKA

## 1 Cíl a metodika

Hlavním cílem práce bylo na základě analýzy systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci navrhnout vlastní doporučení ke zlepšení tohoto systému a větší motivaci zaměstnanců. Dílčím cílem v teoretické části bylo charakterizovat pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů s důrazem na hodnocení, odměňování a péči o zaměstnance.

V praktické části byly použity dvě hlavní metody, a to dotazníkové šetření u zaměstnanců a individuální hloubkový rozhovor s personalistou. Na základě komparace získaných výsledků byla navržena doporučení. Využita byla též metoda analýzy informací z odborné literatury, a to v teoretické části.

## 2 Personalistika

Tato kapitola přináší vysvětlení pojmů personalistika a řízení lidských zdrojů, stručný historický vývoj tohoto oboru a přehled toho nejpodstatnějšího, co oblast personalistiky zahrnuje.

Dle Palána (2002, s. 152) je personalistika proces vytváření a udržování prostředí, ve kterém jsou optimálně využívány lidské zdroje. Armstrong (2002, s. 27) se na rozdíl od Palána zaměřuje spíše než na prostředí na člověka jako na nejcennější zdroj organizace a definuje řízení lidských zdrojů jako logické a strategické působení na lidi pracující v organizaci, kteří kolektivně i individuálně napomáhají k dosažení jejích cílů.

Koubek definuje personalistiku komplexněji jako „*tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje*“ (2007, s. 13).

### 2.1 Historie

Vznik oboru personalistiky lze datovat do druhé poloviny 19. století, kdy započalo zakládání odborových hnutí, na základě kterých začala legislativa ovlivňovat pracovní podmínky. V návaznosti na nová nařízení se začala rozvíjet první oblast personalistiky – péče o pracovníky.

Dalším historickým milníkem jsou 30. léta 20. století, kdy personalisté začali poskytovat podporu managerům při získávání nových pracovníků, správě personálních informací a dokumentů. Toto stádium nese název personální administrativa.

V období od 40. do 70. let 20. století se činnosti personalistů rozrostly nad rámec administrativy a vznikl nový pojem personální řízení. Personální útvary se rozvíjely a rozrůstaly, zvyšovala se též odbornost personalistů. V šedesátých letech došlo

k významnému posunu a rozšíření služeb personalistů o osobní rozvoj manažerů, vzdělávání, plánování pracovních míst, výběr pracovníků, hodnocení a odměňování. Taktéž začal být kladen důraz na sociální klima.

Nejnovější koncepcí personálního řízení je od 80. let 20. století řízení lidských zdrojů, které zdůrazňuje, že nejdůležitější je lidský potenciál a je potřeba jej rozvíjet. Mezi typické znaky tohoto období patří například důraz na týmovou spolupráci, využívání služeb externích organizací, rozvoj firemní politiky, pružnější organizační struktura, flexibilní pracovní doba, částečné úvazky atp. (Kociánová, 2012, s. 73-76).

## 2.2 Obsah oboru

Jak již vyplývá z pohledu do historie personalistiky, tento relativně mladý obor v průběhu minulého století rapidně narostl a v současné době tvoří základy fungování všech organizací. Současná personální činnost se dle Tomšíkové (2014, s. 15) skládá z:

- **Vytváření a analýzy personálních míst**, tedy definování úkolů pracovníka a vytvoření popisu pracovního místa, který zahrnuje mimo jiné strukturu nadřízenosti a podřízenosti, seznam požadovaných kompetencí pracovníka a specifikaci hlavní povinností, které se k dané pozici vážou.
- **Personálního plánování**, které vychází ze strategie a dlouhodobého plánování firmy. Jedná se o „zabezpečení správného počtu pracovníků správné profesní a kvalifikační struktury ve správném čase a na správném místě i pro budoucí chod organizace.“
- **Získávání, výběru a přijímání pracovníků**, mj. rozhodování o obsazení pozice z vnitřních, nebo vnějších zdrojů, sběr dokumentace uchazečů, vyhodnocování a porovnávání informací a výběr vhodných kandidátů, organizace pohovorů, testování znalostí a předpokladů, výběr nejvhodnějšího kandidáta, formulace nabídky, proces přípravy a podepsání nástupních dokumentů a uvedení pracovníka na pracoviště.
- **Procesu adaptace pracovníků**, kterým se rozumí seznámení pracovníka s firemní kulturou, chodem společnosti, firemními zvyklostmi, sdílení hodnot

a cílů, podpora v začátcích a tím snížená pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.

- **Rozmíst'ování pracovníků**, což je součást tzv. staffingu. Jedná se o vytváření a práci s profesními profily zaměstnanců a jejich mobilitu ve společnosti. Součástí rozmíst'ování pracovníků je i propouštění.
- **Hodnocení a odměňování pracovníků**, tedy zjišťování efektivity a správnosti pracovní činnosti, projednávání možností zlepšení, finanční ohodnocení práce jednotlivců a stimulace pracovníků, kteří odvádějí dobré pracovní výkony, formou nejrůznějších bonusů.
- **Péče o pracovníky**, která zahrnuje zajištění vhodných pracovních podmínek pro zaměstnance, jejich odborný rozvoj, stravování a případně splnění zvláštních pracovních podmínek některých zaměstnanců (např. hendikepovaných).

O všechny výše zmíněné kroky se ve firmách starají personální oddělení. V případě malé firmy může mít veškerou agendu na starosti tzv. human resources (HR) generalista (Kociánová, 2014, s. 74), případně funkci personalisty vykonává sám manažer. Ve velkých firmách jsou běžnou součástí personálního oddělení odborníci na jednotlivé činnosti, např. referenti vzdělávání, recruiteři, administrátoři atp.

### **3 Pojmy pracovního práva**

V této kapitole si vysvětlíme základní pojmy, se kterými se setkáváme v pracovněprávním vztahu v souvislosti s odměňováním pracovníků. Andraščíková a kol. (2016) je v zákoníku práce definují následovně:

#### **Zaměstnanec**

Zaměstnancem se rozumí dle § 6 zákona č. 262/2006 Sb. „*fyzická osoba, která se zavázala výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu*“ (2016, s. 38).

#### **Zaměstnavatel**

Zaměstnavatelem stanovuje § 7 zákona č. 262/2006 Sb. osobu, „*pro kterou se fyzická osoba zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu*“ (2016, s. 41).

#### **Mzda**

Mzda je dle § 109 odst. 2 zákona č. 262/2006 Sb. „*peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci*“ nestanovuje-li to zákon jinak. (2016, s. 218)

#### **Plat**

Plat je v § 109 odst. 3 zákona č. 262/2006 Sb. definován jako „*peněžité plnění poskytované zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát*“ a jemu podřízené orgány. (2016, s. 219)

#### **Odměna z dohody**

Odměnou z dohody je dle § 109 odst. 5 zákona č. 262/2006 Sb. „*peněžité plnění poskytované za práci vykonanou na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti*“ (2016, s. 219).

## 4 Motivace

Tato kapitola je zaměřená na motivaci, její druhy, formy a příklady jejího využití v práci se zaměstnanci.

Motivace je jedním ze základních psychických procesů. Jedná se o vnitřní pohnutku, která podněcuje člověka k jednání (ManagementMania, 2016). Podle psychologického slovníku je motivace „*proces usměřování, udržování a energetizace chování, které vychází z biologických zdrojů*“ (Hartl, Hartlová, 2000, s. 328). Horalíková (2006, s. 69) uvádí, že jednání člověka je ovlivňováno vnějšími a vnitřními motivy, jedinečností situace a obecnými zákonitostmi, a že výsledné jednání závisí na kvalitě a intenzitě vnějších stimulů i na struktuře i na osobnosti člověka. Nakonečný (2014, s. 46) označuje výše zmíněné vnitřní motivy jako pohnutky a vnější motivy jako pobídky. Motivaci lze tedy rozdělit na vnější a vnitřní.

### 4.1 Maslowova pyramida potřeb

Urban ve své knize Motivace a odměňování pracovníků interpretuje Maslowovu motivační teorii a tvrdí, že potřeby, které práce uspokojuje, a tedy i faktory, které pracovníky motivují, mají hierarchickou povahu (Urban, 2017, s. 13).

- Fyziologické potřeby charakterizuje jako potřeby nutné k lidskému přežití. V oblasti pracovní motivace lze do této kategorie zařadit mzdu (plat).
- Potřeba jistoty zahrnuje potřebu bezpečí a zdraví, která je ovlivňována pracovním prostředím a podmínkami.
- Sociální potřeby jsou na pracovišti naplňovány v závislosti na atmosféře, sociálních kontaktech a sounáležitosti s kolektivem.
- Potřeba uznání závisí na prestiži práce, osobních úspěších a pochvale za ně, pozornosti ostatních. Naplnění této potřeby vede k růstu sebevědomí a sebeúcty.
- Nejvyšší potřeba, potřeba seberealizace, se skládá z řady činností se společnou charakteristikou. Například osobní rozvoj, možnost a schopnost řešit problémy, kreativita atp.

**Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb**



Zdroj: vlastní zpracování na základě Urban, 2017, s. 13.

Je zajímavé, že dle Maslowa ovlivňují pracovní výkon zejména potřeby neuspokojené, tedy že ve chvíli, kdy je potřeba uspokojena, přestává fungovat jako motivační nástroj. Toto však neplatí pro potřebu seberealizace, jelikož ta nemůže být nikdy zcela naplněna (Urban, 2017, s. 13). Motivační působení na zaměstnance lze tedy dle tohoto názoru považovat za pomyslné balancování mezi jeho demotivací a přemotivováním. Podle Nelsona (2009, s. 40) je základem efektivní motivace správně nastavená komunikace na pracovišti.

## **4.2 Vnější motivace**

Vnější motivace představuje dle Urbana (2017, s. 16) to, co zaměstnanci získávají za dobře odvedenou práci. Vnější motivaci můžeme dále dělit na hmotnou, či nehmotnou a pozitivní, či negativní.



**Tabulka 1: Vnější motivace**

VNĚJŠÍ MOTIVACE		
x	hmotná	nehmotná
pozitivní	mzda (plat), benefity	chvála, uznání, větší míra odpovědnosti
negativní	sankce	kritika

Zdroj: vlastní zpracování na základě Urban, 2017

### **Motivace hmotná**

Hmotnou motivaci nazývá Pink (2009, s. 16-28) tzv. „motivací 2.0“ nebo také metodou cukru a biče. Zpochybňuje dostatečnost této formy motivace tím, že upozorňuje na její relativně krátkodobý účinek. Stejného názoru je i Geropp (2014, s. 50), který tvrdí, že lidi nelze dlouhodobě motivovat, pokud nejsou sami motivováni vnitřně. Tyto názory korelují s již zmíněným přístupem Maslowa. Aby byla dodržena hierarchie potřeb, je zapotřebí, aby i hmotná motivace měla na pracovišti své zastoupení. Jedině tak mohou pracovníci dosáhnout kýžené potřeby seberealizace.

### **Motivace nehmotná**

Nejtypičtějším příkladem pozitivní motivace nehmotné jsou slova chvály. Chapman a White (2012, s. 40) uvádějí chválu jako nejběžnější formu sdělení ujištění zaměstnanci. Aby však chvála byla účinná, je potřeba ji konkretizovat, tedy chválit pracovníka za určitý úkol, konkrétní jednání atp. Takzvaná paušální chvála se prokázala jako velmi málo povzbudivá a v některých případech dokonce demotivující. Dle Bělohlávka (2016, s. 18) je pochvala zvláště účinná, pokud je doplněna nějakou odměnou, např. finanční prémie, novým benefitem atp. Urban (2017, s. 77) je toho názoru, že chválit by se mělo veřejně, Pink (2009, s. 131) s tímto nesouhlasí a prezentuje pochvalu jako formu zpětné vazby, která by měla probíhat v soukromí. Dodržením tohoto se nadřizený může vyvarovat nepříjemnostem, které by způsobilo například to, že veřejnou chválou uvede plachého zaměstnance do rozpaků.

Nástrojem negativní motivace je kritika. Podle Bělohlávka (2016, s. 18) je u kritiky stejně jako u pochvaly velice důležité, aby byla konkrétní. Jako další důležitý aspekt kritiky uvádí její zaměření na výsledek práce či chování, nikoliv na osobu

pracovníka. Khelerová (2006, s. 120) zdůrazňuje, že kritika by měla vyznít jako řešení problému a rozhodně nesmí v pracovníkovi zanechat pocit křivdy. I z tohoto důvodu je více než vhodné používat kritiku v rozhovoru mezi čtyřma očima. Rychtaříková (2008, s. 37) upozorňuje, že chyby je potřeba brát jako součást života, díky které se lidé zdokonalují. Také je podle ní důležité netrestat a nevzbuzovat v pracovnících výčitky svědomí, ale uvádět vždy pochybení na pravou míru.

### **4.3 Vnitřní motivace**

Vnitřní motivační faktory navazují dle Urbana (2017, s. 14) na dva nejvyšší stupně Maslowovy hierarchie. Řadí se mezi ně samostatnost, nové schopnosti, které díky ní mohou pracovníci získat, viditelné výsledky práce a širší společenský význam toho, co dělají. Tyto faktory lze podpořit mnoha motivačními nástroji jako například koučováním, mentoringem či delegováním.

#### **Koučování**

Od běžného (direktivního) řízení, se koučování liší tím, že zaměstnanci neposkytuje přímé pokyny, jak postupovat, ale pomáhá mu, aby nový postup našel sám (Urban, 2017, s. 83). Je vhodné ho využít pro motivování ke změnám, nebo pro podporu sebedůvěry pracovníků. Dle Clegga (2005, s. 7) nemusí kouč ovládat danou činnost, ale postačí, když ji porozumí. Také by měl být schopný identifikovat hranice koučovaného a nevyvíjet na něj nátlak.

#### **Mentoring**

Clegg (2005, s. 9) definuje mentora jako „*ozvučnou desku nápadů a myšlenek jednotlivců*“ a dále upřesňuje, že se jedná o tzv. inteligentního posluchače, který umožňuje pracovníkovi předvést návrhy na docílení pokroku. Mentor také může poskytnout svůj pohled na dané skutečnosti a svůj názor, nakonec je ale vše na rozhodnutí mentorovaného pracovníka (Clegg, 2005, s. 10).

## **Delegování**

*„Delegovat znamená umožnit zaměstnancům provádět rozhodnutí, která dříve vykonával jejich nadřízený, nebo je k tomu povzbuzovat“* (Urban, 2017, s. 78). Nezbytností delegování je důvěra a od běžného úkolování se liší tím, že kromě zadání práce je pracovníkovi dána svoboda rozhodování o postupu či způsobu provedení. Delegování je vhodné využít u pracovníka, u kterého chceme podpořit samostatnost, iniciativu a odpovědnost (Urban, 2017, s. 78).

## 5 Hodnocení

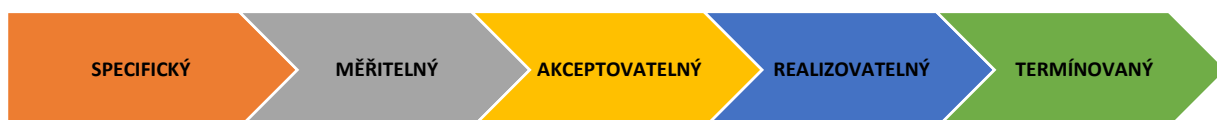
Hodnocení zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších motivačních nástrojů. Slouží jako základ pro odměňování, zlepšování pracovního výkonu a vzdělávání a rozvoj pracovníků. Mnohdy ovlivňuje variabilní složku mzdy. Cílem hodnocení je poskytování zpětné vazby k výkonu za účelem dosažení lepších pracovních výsledků a rozvíjení potenciálu zaměstnance. Vždy by mělo být spravedlivé a objektivní.

Dle Koubka (2007, s. 192) zahrnuje hodnocení zaměstnanců následující činnosti:

- Zjišťování plnění pracovních povinností na základě pracovního místa či role, pracovního chování a úrovně vztahů ke spolupracovníkům, zákazníkům a dalším osobám, se kterými výkon práce souvisí.
- Sdělování výsledků zjišťování a navazující komunikace se zaměstnanci.
- Hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizace podpůrných opatření.

Hodnocení lze rozdělit na formální a neformální. Neformální hodnocení je prováděno nárazově. Formální hodnocení bývá uskutečňováno pravidelně, minimálně jednou ročně, a spočívá v systematických krocích. Mezi nejpoužívanější způsoby hodnocení patří hodnocení na základě předem stanovených dlouhodobých či krátkodobých cílů. Každý cíl by měl být formulován pozitivně, měl by být jasný jeho význam a přínos a měl by splňovat podmínky metody SMART.

### Obrázek 2: Metoda SMART



Zdroj: vlastní zpracování

## 5.1 360° zpětná vazba

Zajímavou metodou hodnocení je třistašedesátistupňová zpětná vazba. Používá se k řízení pracovního výkonu a je specifická tím, že je poskytována více hodnotiteli najednou. Ward definoval 360° zpětnou vazbu jako: „*Systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince, nebo skupiny získaných z řady zdrojů hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby.*“ (Armstrong, 2002, s. 457).

Dle Armstronga (2002, s. 457) se třistašedesátistupňová zpětná vazba stává z hodnocení od nadřízeného pracovníka, přímých podřízených, kolegů z týmu či jiné části organizace a interních či externích zákazníků.

**Obrázek 3: 360° zpětná vazba**



Zdroj: vlastní zpracování na základě Armstrong, 2002, s. 457

### 5.1.1 Výhody a nevýhody 360° zpětné vazby

Armstrong (2002, s. 462) mezi výhodami uvádí:

- Posílení povědomí o schopnostech zaměstnanců.
- Získání přehledu o tom, jak jedince vnímají jiní lidé.
- Identifikaci silných stránek, které lze použít ve prospěch společnosti.

- Odhalení kritických stránek pracovního výkonu.
- Identifikaci oblastí potřeby rozvoje jedince, útvaru i celé organizace.

Mezi nevýhody této metody řadí:

- Stres, který pracovníci zažívají při přijímání či poskytování zpětné vazby.
- Přílišnou byrokracií.
- Technickou a technologickou náročnost.

### **5.1.2 Kritéria úspěchu 360° zpětné vazby**

Dle Armstronga (2002, s. 463) může být třistašedesátistupňová zpětná vazba úspěšná, pokud je aktivně podporována vedením společnosti, pracovníci jsou dostatečně proškoleni a informováni o výhodách této metody a necítí se procesem ohroženi, a pokud se otázky týkají skutečných událostí a minimalizuje se byrokracie.

## 6 Odměňování

Koubek (2007, s. 283) definuje odměňování jako soubor mzdy (platu) a hmotných i nehmotných zaměstnaneckých výhod, které firma zaměstnanci poskytuje za jeho vykonanou práci. Armstrong (2002, s. 553) zdůrazňuje, že mezi zaměstnanecké výhody patří i nepeněžní odměny, jako například úspěch, uznání a odpovědnost. Tureckiová (2009, s. 44, 45) uvádí, že odměňování je hmotným i nehmotným oceněním přínosu pracovníka pro organizaci, které by mělo zohledňovat prokázané kompetence a přínos výsledků pracovníka jako takový. Tureckiová považuje odměňování za výstup z hodnocení, které zahrnuje posouzení výsledků práce a jednání zaměstnance, což dává dohromady jeho pracovní výkon.

Mezi cíle odměňování zaměstnanců dle Urbana, Stýbla a Vysokajové (2011, s. 329, 330) patří mj. získávání a udržování zaměstnanců, přispívání růstu zaměstnaneckých výkonů a produktivity, kontrola vývoje mzdových nákladů a zajištění spravedlnosti odměňování v organizaci. Urban, Stýblo a Vysokajová (2011, s. 388–392) uvádějí osm zásad, které je potřeba dodržovat, aby bylo odměňování motivační:

- Využívat k výkonové motivaci zaměstnanců, nebo k ocenění jejich mimořádného výkonu tzv. výkonovou odměnu např. ve formě prémie či pohyblivé složky mzdy, a nikoliv zvyšovat základní složku mzdy.
- Pravidelně ověřovat účinnost výkonového odměňování a provádět adekvátní změny.
- Nevytvářet rozdíly mezi složkami mzdy zaměstnanců, pokud pro to neexistuje vhodné vysvětlení.
- Využívat výkonovou odměnu i v souvislosti s nástupem nových zaměstnanců, tedy nezpůsobit, že nově nastoupivší zaměstnanec bude mít vyšší základní složku mzdy než jeho kolegové.
- Aplikovat výkonové odměňování i na práci skupin, nikoliv pouze na jednotlivce.
- Neuplácet nespokojené zaměstnance, kteří hrozí odchodem.
- Odměny členů vedení podniku by měli být úměrné s odměnami ostatních zaměstnanců.

- Růst průměrné mzdy zaměstnanců by neměl být ovlivňován růstem cen či životních nákladů.

## 6.1 Mzdové formy

Mezi nejrozšířenější mzdové formy z těch, které definuje Koubek (2007, s. 309-312), se řadí časová mzda a plat, úkolová mzda a mzda podílová, nazývána také mzdou provizní. **Časová mzda nebo plat** je částka, kterou pracovník dostává za hodinu, týden či měsíc své práce. Je nejrozšířenější základní mzdovou formou, obvykle činní největší část odměny zaměstnance, a pokud není částí jedinou, bývá doplněna některou z výkonových forem odměňování. **Úkolová mzda** je založena na placení pracovníka za každou jednotku práce, kterou vykoná. Výsledná částka je tedy určena počtem dokončených jednotek práce krát cenou jedné. **Podílová mzda**, tedy mzda provizní, bývá nejčastěji uplatňována v obchodních činnostech a některém typu služeb. Mzda pracovníka je zde zcela nebo alespoň částečně závislá na zisku z prodeje, tedy na množství prodaného zboží či služeb.

Urban (2017, s. 116) označuje časovou mzdu za tzv. základní či pevnou a zdůrazňuje její cíl, jímž je získání a udržení zaměstnance a ocenění náročnosti jeho práce. Zároveň se shoduje s Koubkem (2007, s. 309) a podotýká, že v současné době bývá základní mzda často doplněna výkonovou (pohyblivou) částí mzdy. **Výkonová složka mzdy** se dle Urbana (2017, s. 117) může odvíjet od individuálního výkonu zaměstnance, ale i od výkonu skupiny či celého podniku. Jejím cílem je stimulovat k vyšší produktivitě a výkonnosti. Podíl výkonové složky by se měl zvyšovat úměrně s požadavky na úsilí, schopnosti či rozhodování zaměstnance. Dalším důležitým termínem je odměna vázaná na osobní schopnosti zaměstnance (tzv. osobní ohodnocení). „*Bývá založena na hodnocení dlouhodobějších pracovních výsledků, schopností a kvalifikace a přiznávána na delší období. Zaměstnanci může však být na základě jeho pravidelného hodnocení i odebrána*“ (Urban, 2017, s. 117).

### 6.1.1 Příplatky ke mzdě

Neopomenutelnou součástí mzdy jsou tzv. povinné příplatky ke mzdě, které zaměstnanci dle Horalíkové (2004, s. 84) náleží za práci přesčas, práci ve svátek,



práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, práci v noci a pracovní pohotovost. Za práci přesčas náleží zaměstnanci dle § 114 Zákoníku práce dosažená mzda povýšená o minimálně 25 % jeho průměrného výdělku, nebo možnost čerpání náhradního volna. Za práci ve svátek má zaměstnanec dle § 115 Zákoníku práce nárok na čerpání náhradního volna, nebo na příplatek k dosažené mzdě ve výši nejméně 100 % průměrného výdělku. Za práci v noci, tedy mezi 22. a 6. hodinou, má zaměstnanec dle § 116 nárok na dosaženou mzdu povýšenou o příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku, není-li to v kolektivní smlouvě ujednáno jinak. Za dobu pracovní pohotovosti náleží zaměstnanci dle § 140 Zákoníku práce odměna nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku, rovněž pokud není v kolektivní smlouvě ujednáno jinak. Výše odměny je ujednána v kolektivní či individuální smlouvě. (Andraščíková a kol., 2016, s. 232, 234, 236, 268)

## **6.2 Benefits**

Armstrong (2002, s. 637) definuje zaměstnanecké výhody jako složky odměny, které jsou zaměstnanci poskytovány navíc ke mzdě. Zároveň zahrnuje do této kategorie položky, které náleží zaměstnanci ze zákona, např. dovolená na zotavenou. Koubek (2007, s. 319) dodává, že zaměstnanecké výhody jsou takové formy odměn, které jsou zaměstnancům poskytovány za to, že pro společnost pracují, a nikoliv za výsledky práce.

Urban, Stýblo a Vysokajová (2011, s. 402) upozorňují, že efektivita benefitů jako nástroje odměňování má tendenci klesat, když nabízené benefity nevyhovují všem pracovníkům stejně. Za jeden z hlavních zdrojů nízké efektivity benefitů označují nejasnost v tom, zda se jedná o nástroj odměňování či o prostředek péče o zaměstnance. Za benefit se v tomhle ohledu považuje něco, o co mají zaměstnanci zájem a pořídili by si to i za předpokladu, že by to museli sami financovat. Benefity tohoto typu sice nepovzbuzují výkon zaměstnance, ale plní stabilizační funkci. Většina poskytovaných benefitů se dle Urbana, Stýbla a Vysokajové (2011, s. 403) nachází v tzv. šedé zóně mezi nástroji odměňování a prostředky péče o zaměstnance. V praxi se to odráží tak, že firmy nabízejí zaměstnancům výhody, které jsou výhodné pro ně samotné, např. vlivem slevy na dani, a zaměstnanci je čerpají, protože je to zadarmo.

Urban (2017, s. 148) doporučuje pro zefektivnění zaměstnaneckých výhod především přizpůsobit je cílům podniku, tedy nabízet ty benefity, pomocí kterých bude podnik motivovat, stabilizovat a rozvíjet zaměstnance v oblasti, která je pro něj důležitá. Dalším doporučením Urbana (2017, s. 149) je pravidelné hodnocení efektivity nabízených benefitů, zjišťování zájmů a potřeb zaměstnanců a posílení komunikace v oblasti nabízených výhod.

### 6.2.1 Kategorizace benefitů

Urban, Stýblo a Vysokajová (2011, s. 396-397) třídí benefity do tří následujících skupin:

- **benefity mající vztah k práci**, např. občerstvení, příspěvek na stravování, nadstandardní volno,
- **hmotné vybavení**, jako notebook, bezplatné služby operátorů, služební automobil,
- **a benefity osobní a sociální povahy**, mezi které se řadí nadstandardní zdravotní péče, příspěvky na kulturní a sportovní vyžití, příspěvky na důchodové připojištění, výhodné zaměstnanecké půjčky atp.

Mezi nejčastěji nabízené a využívané zaměstnanecké benefity podle Macháčka (2010) patří například příspěvky na stravování (nejčastěji formou stravenek), příspěvky na odborný rozvoj zaměstnanců, příspěvky na kulturní a sportovní vyžití zaměstnanců a na relaxační služby, např. tzv. Flexi Pass či Multisport, příspěvky na penzijní připojištění a soukromé zdravotní pojištění, očkování proti chřipce, zvýhodněné zaměstnanecké půjčky, dary k životním či pracovním jubileím, poskytování nápojů a občerstvení na pracovišti zdarma, služební vozidlo či firemní školky.

### 6.2.2 Aktuální trendy v oblasti benefitů

Dle nejnovějšího průzkumu společnosti Recruiting Talents s. r. o (IT talents, 2017) zaměřeného na IT specialisty, je pro zaměstnance čím dál více důležitá:

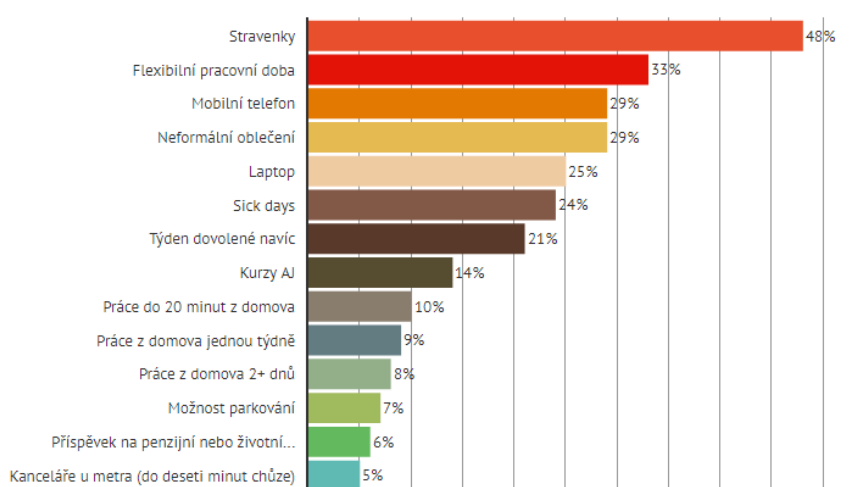
- flexibilita, konkrétně možnost využití homeoffice více dní v řadě či pružná pracovní doba,

- čas na odpočinek, tedy možnost čerpání dovolené nad státem stanovené minimum a tzv. sick days<sup>1</sup>,
- a dobrá dopravní dostupnost pracoviště.

Z průzkumu, kterého se zúčastnilo 1800 respondentů, vyplývá, že zaměstnanci v IT oboru si velmi cení svého volného času a vyžadují, aby je zaměstnavatelé podpořili vhodnými podmínkami.

**Obrázek 4: Benefity považované za samozřejmost**

### Benefity považované za samozřejmost



Zdroj: IT talents, 2017

Nejedná se ale pouze o IT odborníky. Šimáková (CFOWorld, Kariéra, 2017) ve svém článku uvádí, že s nástupem Generace Y na trh práce je potřeba ho přizpůsobit. Mladí lidé upřednostňují přátelské prostředí a možnost skloubení práce s osobním rozvojem, a to i na úkor peněz.

Benefity mají velký vliv v současném boji o zaměstnance, který firmy svádějí z důvodu rekordně nízké nezaměstnanosti. Z průzkumu agentury Grafton Recruitment (2017), kterého se zúčastnilo 2259 respondentů ze všech krajů ČR, vyplynulo, že oproti loňskému roku, kdy prioritám zaměstnanců dominovalo jazykové vzdělávání, se letos do popředí dostal třináctý plat v závěsu s příspěvkem na bydlení. Dle agentury se dost možná jedná o následek růstu cen nemovitostí.

<sup>1</sup> Jedná se o dny placeného volna, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům k zotavení v případě, že se nepředpokládá dlouhodobější indispozice, která by zaměstnance nutila navštívit lékaře a nastoupit do pracovní neschopnosti.

Největší senzací roku 2017 je na českém trhu práce bezpochyby neomezená dovolená. Bartušková (2017) popisuje její přínos v individualizaci přístupu k zaměstnancům. Praxe ukázala, že zaměstnanci čerpají přibližně stejný počet dní dovolené jako dříve. Oceňují ale, že jim firmy takovou možnost dají. Evidentně tedy pouze vědomí, že si člověk může vybrat dovolenou navíc, přispívá spokojenosti zaměstnanců a snižuje jejich fluktuaci. Brněnská softwarová společnost ARTIN, spol. s r. o. zavedla neomezenou dovolenou v březnu 2017. Najvářková (2018) uvádí, že benefit se týká zaměstnanců, kteří u společnosti pracují více než jeden rok na plný úvazek, nárok podléhá schválení nadřízeného a dovolenou není možné čerpat z důvodu nemoci. V případě nemoci zaměstnanci nadále nastupují do pracovní neschopnosti, případně čerpají sick days. S ročním odstupem se ukázalo, že zaměstnanci možnosti neomezené dovolené nezneužívají, benefit využilo 62 % zaměstnanců společnosti. Na základě dobré zkušenosti se vedení společnosti ARTIN, spol. s r. o. rozhodlo rozšířit benefit i na svou slovenskou pobočku.

## **7 Happiness management**

Happiness management je disciplína, která má za úkol udržovat firemní kulturu, zdravé prostředí a vztahy, což zahrnuje například spolupráci na rozvoji zaměstnanců či řešení konfliktů. Nejedná se o benefit, ale o důležitý nástroj pro motivaci, získávání a udržování spokojených zaměstnanců. Dle výzkumu společnosti Deloitte tvoří více než třetinu trhu práce generace Y, jejíž zástupci kladou důraz především na vyvážení osobního a pracovního života a potrpí si na přátelské prostředí na pracovišti. Odhaduje se, že do roku 2020 generace Y zvýší své zastoupení na trhu práce na více než polovinu (Deloitte, 2017). Právě to je důvodem, proč u zaměstnavatelů vzrůstá zájem o oblast happiness managementu.

### **7.1 Happiness manager**

Happiness manager neboli manažer štěstí, by měl být společenský a empatický jedinec, který snadno nepodlehne nátlaku okolí, je optimistický a umí kolem sebe šířit dobrou náladu. Měl by být také dobrý organizátor, koordinátor a komunikátor (Žurovcová, 2016). V malých firmách funkci happiness managera často zastává personalista, který má na starosti řadu dalších činností a pro vykonávání této funkce nemá dostatečnou kapacitu. V ideálním případě by měl být jeden manažer štěstí na čtyřicet až padesát zaměstnanců. V případě větších firem by měla fungovat spolupráce happiness managera s vedoucími pracovníky, kteří by ve stejném duchu měli přistupovat ke svým podřízeným (Koukalová, 2018).

#### **7.1.1 Aktivity happiness managera**

Manažer štěstí by měl v první řadě ztělesňovat firemní kulturu a její hodnoty, přistupovat ke každému zaměstnanci jako k individualitě s potřebami lišícími se od potřeb ostatních a být rovnocenným partnerem. Měl by naslouchat názorům zaměstnanců a předávat názory a připomínky kompetentním osobám (např. managementu). Dalším důležitým úkolem je participace na rozvoji zaměstnanců například formou koučování či mentoringu. V neposlední řadě je cílem jeho práce sjednocovat tým a podporovat vzájemnou spolupráci a příjemné pracovní prostředí, například organizací teambuildingových aktivit (Clapon, 2016).

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

### **8 Charakteristika zkoumané společnosti**

CS SOFT, a. s. je česká společnost zabývající se vývojem softwaru pro řízení letového provozu a dalších podpůrných systémů pro letiště a pozemní složky. Byla založena r. 1988 Ing. Ivanem Camrdou, který byl až do konce roku 2017 jejím jediným akcionářem. Od roku 2018 je společnost součástí průmyslového holdingu CSG, a. s.

Společnost CS SOFT, a. s. má cca 70 zaměstnanců. V sídle společnosti na pražském letišti se nachází oddělení obchodu, kvality a finanční a administrativní oddělení. Dále jsou zde oddělení pro realizaci zakázek, tedy projektové a produktové oddělení, které má přesah do dalších měst, konkrétně Plzně, Brna a Pardubic. Produktové oddělení se stává z testerů, architektů a programátorů, kteří tvoří nejpočetnější skupinu zaměstnanců.

Šetření bylo realizováno pouze v pražské pobočce, která čítá cca 55 zaměstnanců.

#### **8.1 Benefity ve společnosti**

Společnost CS SOFT, a. s., poskytuje dle uvážení svým zaměstnancům řadu benefitů formou nenárokové složky pravidelné odměny.

##### **Masáže a fitness stroje**

Do sídla společnosti pravidelně jednou týdně dochází na šest hodin masérka, jejíž služby mohou zaměstnanci využít dle předchozí dohody s osobou pověřenou koordinací masáží. Standardní doba masáže je třicet minut na osobu, prodloužení trvání masáže, například ze zdravotních důvodů, je možné po dohodě s kolegy a koordinátorem.

Společnost disponuje tělocvičnou vybavenou několika fitness stroji, které jsou po krátkém proškolení k dispozici každému zaměstnanci v libovolnou denní dobu.

### **Parkovací karta**

Jelikož se sídlo společnosti nachází přímo v areálu letiště Václava Havla, kde je obtížné sehnat místo k zaparkování, poskytuje společnost svým zaměstnancům parkovací kartu, díky které smějí využít parkovací místa v šestém patře parkovacího domu letiště. Karta zaměstnanci náleží po rozhodnutí nadřízeného, zpravidla po uplynutí tříměsíční zkušební doby.

### **Stravenky**

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům stravenky v hodnotě 100 Kč, z nichž 64 Kč hradí zaměstnavatel a 36 Kč zaměstnanec. Stravenky jsou vydávány zpětně a zaměstnanec na ně nemá nárok v případě, že je na dovolené, na služební cestě nebo nemocný.

### **Mobilní telefon a příspěvek na soukromé hovory**

Zaměstnanec má nárok na mobilní telefon v ceně do 5000 Kč bez DPH, v případě vyšší pořizovací ceny rozdíl sám doplácí. Měsíční příspěvek na soukromé hovory není limitován, předpokladem ale je, že zaměstnanec neprovolá více než 1000 Kč. Nárok na nový mobilní telefon vzniká zaměstnanci každé tři roky.

### **Referentský automobil**

Služební automobil pro soukromé účely je zaměstnancům přidělován na základě rozhodnutí ředitele společnosti spolu s CCS kartou, na kterou je možné tankovat pohonné hmoty na území ČR. V případě zahraniční cesty musí mít zaměstnanec potvrzení o povolení využití vozidla v zahraničí a pohonné hmoty hradí sám.

### **Příspěvek na penzijní a životní pojištění**

Nárok na příspěvky vzniká zaměstnanci po uplynutí minimálně tří let trvání pracovního poměru. Volba těchto benefitů je platná minimálně po dobu pěti let.

### **Týden dovolené navíc**

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům týden dovolené navíc. Celkový počet dní dovolené tedy činí 25 ročně.

### **Klouzavá pracovní doba**

Dle vnitřního nařízení jsou zaměstnanci povinni být na pracovišti každý pracovní den od 10 do 14 hodin a musí splnit týdenní a měsíční fond pracovní doby.

### **Homeoffice**

Možnost čerpat homeoffice není oficiálně omezená, vždy však podléhá schválení nadřízeným.

### **Základní občerstvení na pracovišti**

Zaměstnavatel dává zaměstnancům na pracovišti k dispozici vodu, kávu, čaj a mléko.

### **Prostor pro vzdělávání**

Dle rozhodnutí nadřízeného má zaměstnanec možnost zúčastnit se kurzů odborného vzdělávání. Každý zaměstnanec má možnost zapojit se do skupinové výuky anglického jazyka v rozsahu 90 minut týdně.

### **Sick days**

Na základě schválení nadřízeným má zaměstnanec možnost využít 3 dny v roce, kdy za účelem své absence v práci nemusí čerpat dovolenou, náhradní volno, či nemocenskou.

## **8.2 Individuální hloubkový rozhovor s personální ředitelkou**

Dne 23. 1. 2018 byl v sídle společnosti uskutečněn individuální hloubkový rozhovor s personální ředitelkou Ing. Pavlou Žemličkovou. Pro účel rozhovoru byly použity obdobné dotazy jako v dotazníkovém šetření, přesné znění otázek je k dispozici v Příloze č. 1.

Dle paní ředitelky má stále větší vliv na získávání zaměstnanců firemní prostředí, důležitá je také atraktivní či prestižní náplň práce a řada zajímavých firemních benefitů. Zaměstnanci se ale nejčastěji rozhodují podle nabízené mzdy a benefitů jsou často považovány za samozřejmost (např. stravenky) a nejsou vždy zaměstnanci vnímány jako plnohodnotná součást mzdy.

Mzda většiny zaměstnanců společnosti se skládá z fixní částky (80 %) a částky variabilní (20 %). Variabilní částka může být v případě nadstandardního výkonu



zaměstnanec zvýšena nad uváděných 20 %, případně ale i snížena na základě porušení pracovních povinností.

Jednou ročně probíhají ve společnosti rozhovory se zaměstnanci, při kterých dochází k vyhodnocování ročních cílů a stanovování cílů na následující rok. Také je zde prostor pro zpětnou vazbu zaměstnanec směrem k nadřízenému a pro řešení návrhů a podnětů ke zlepšení pracovních podmínek a atmosféry ze strany zaměstnanec směrem k HR. Zaměstnanec společnosti CS SOFT, a. s., lze v tomto ohledu dle personální ředitelky rozdělit do tří skupin. První typ je zcela otevřený a nemá problém přímo přistoupit k řešení jakéhokoliv problému. Druhý typ se navenek tváří, že problém není, ale při důvěrném rozhovoru je o něm nakonec schopen mluvit. Třetí typ nedává své pocity najevo a případný problém lze identifikovat až ve chvíli, kdy podává výpověď. Důvodem takového chování je samotná povaha zaměstnanců. IT specialisté, v tomto případě programátoři, testeři a architekti, jsou obecně považováni za uzavřené a komunikace s nimi má svá specifika.

Firemní benefity zaměstnanci čerpají dle interního metodického pokynu, se kterým jsou seznámeni v den jejich nástupu do společnosti a nadále k němu mají přístup v elektronickém repozitáři dokumentů. Zařazení nového benefitu do nabídky je možné po předchozím schválení vedením společnosti. Inspiraci pro aktualizaci nabídky čerpá HR při ročních rozhovorech, ale i v průběhu roku. Zaměstnanci jsou v tomto ohledu kreativní a nápady nešetří.

Sociální klima společnosti je velmi příznivé, na pracovišti panuje většinu času dobrá nálada a zaměstnanci mezi sebou mají přátelské vztahy. Několikrát do roka se účastní teambuildingových aktivit a tráví společně velmi často i čas mimo pracovní dobu, například při různých sportovních aktivitách.

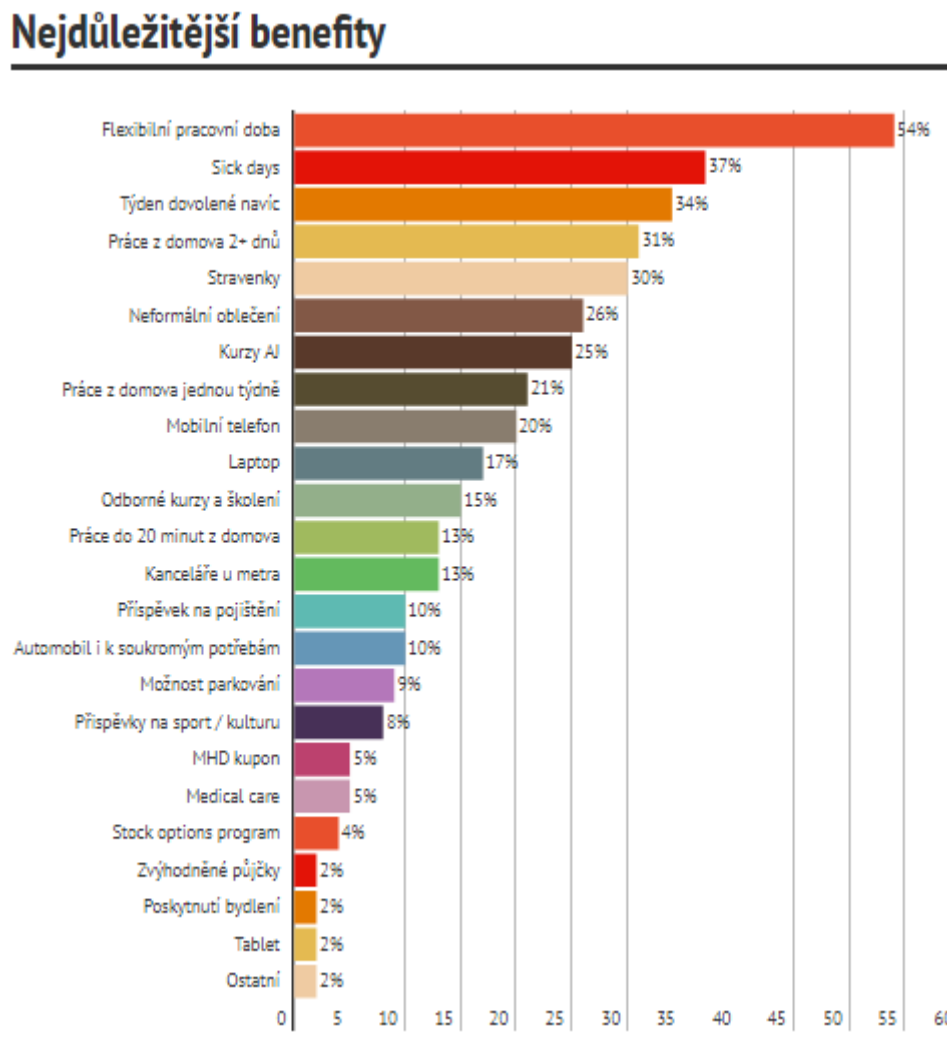
Firemní vzdělávání se skládá ze skupinové výuky anglického jazyka a dalších odborných školení, která na základě rozpočtu navrhuje pro zaměstnanec nadřízený. Častá je také varianta, že jeden ze zaměstnanců absolvuje odborné školení a následně se o nově nabyté poznatky podělí s kolegy.

Při srovnání aktuální situace ohledně preferencí benefitů s průzkumem společnosti Recruiting Talents, s. r. o., personální ředitelka uvádí, že nezbyvá než souhlasit s první polovinou grafu na Obrázek 5. Vyšší procento by očekávala u odborného

vzdělávání, naopak v posledních letech zaznamenala pokles zájmu zaměstnanců o stravenky.

Za nejpobulárnější a nejžadanější benefit označuje volnou pracovní dobu a možnost práce z domova.

**Obrázek 5: Nejdůležitější benefity**



Zdroj: IT Talents, 2017

### 8.3 Dotazníkové šetření

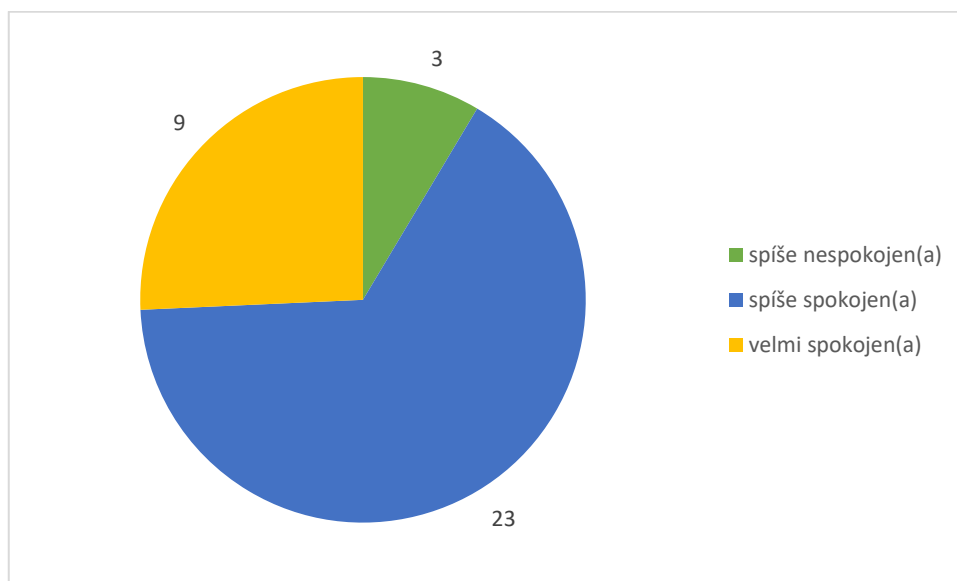
Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s aktuálním systémem motivace, odměňování a nabídkou benefitů. Dalším dílčím cílem bylo porovnání preferencí jednotlivých benefitů zaměstnanců CS SOFT, a. s.,

s průzkumem IT Talents. Šetření bylo zacíleno na 55 zaměstnanců pražské pobočky společnosti, zúčastnilo se 35 zaměstnanců, návratnost je tedy 64 %.

Otázky dotazníkového šetření jsou členěny dle Urbanovy interpretace Maslowovy hierarchie potřeb v rámci pracovní motivace, tedy od otázek týkajících se mzdy přes pracovní prostředí a kolektiv až po seberealizaci.

### 8.3.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

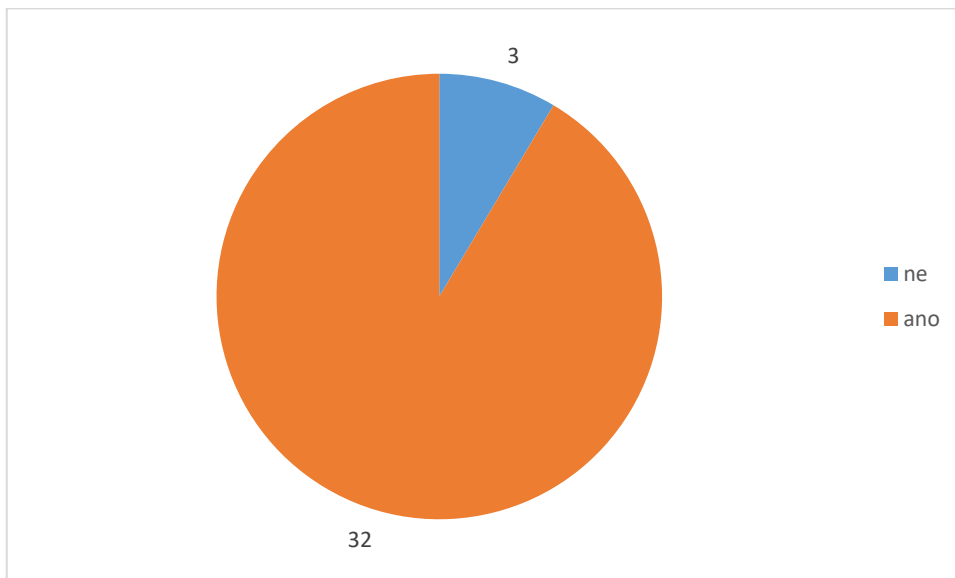
**Graf 1: Spokojenost se mzdou**



Zdroj: vlastní zpracování

Celkem 91 % respondentů je velmi nebo spíše spokojeno s výší své měsíční mzdy. Tři respondenti, kteří jsou se mzdou spíše nespokojeni, jako důvod uvádí, že její výše neodpovídá jejich kvalifikaci a není na trhu práce konkurenční. Nemají také pocit, že by se výše jejich měsíční mzdy odvíjela od kvality práce, kterou odvádějí, současný poměr fixní a variabilní částky mzdy jim však vyhovuje.

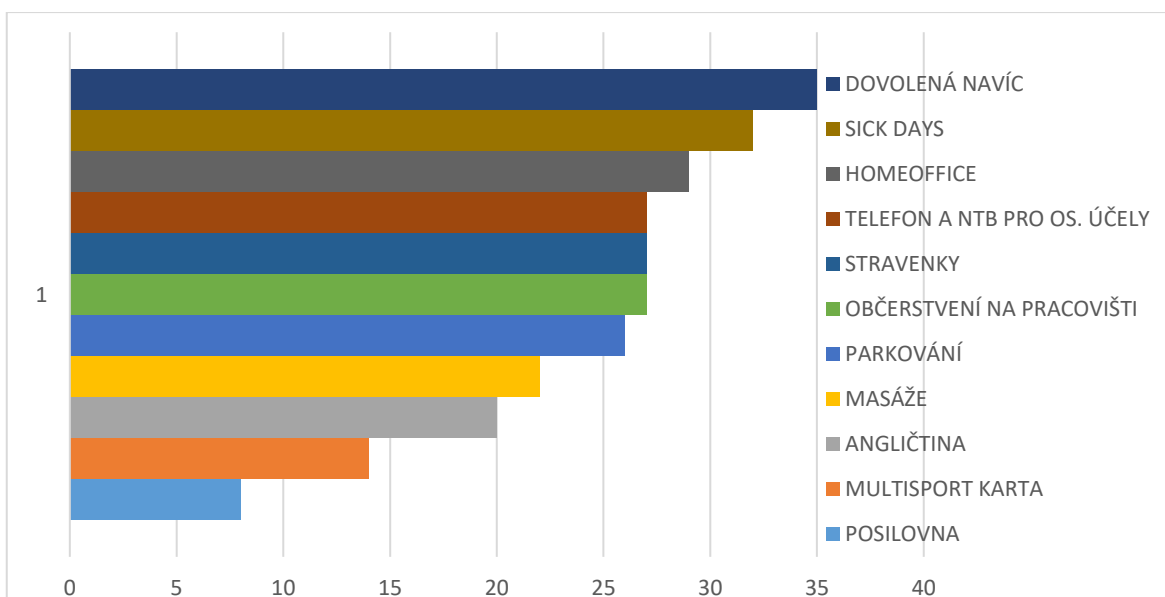
**Graf 2: Spokojenost s vybavením pracoviště**



Zdroj: vlastní zpracování

S vybavením svého pracoviště je spokojených 91 % respondentů, někteří však s výhradami. Mezi návrhy na zlepšení se několikrát objevil polohovatelný stůl. Tento návrh byl vznesen ze strany zaměstnanců výrobního oddělení, tedy těch, kteří u počítače tráví většinu času.

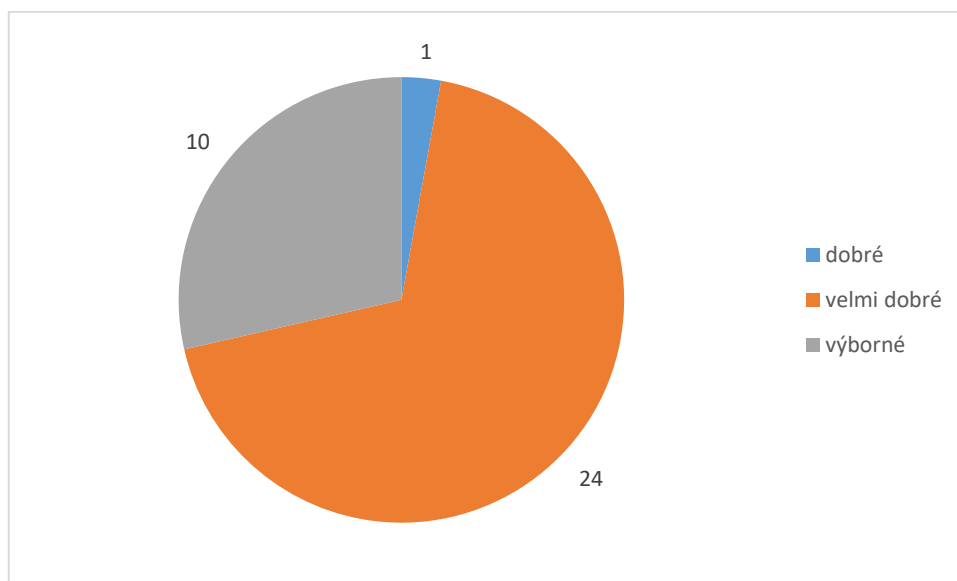
**Graf 3: Hodnocení důležitosti benefitů**



Zdroj: vlastní zpracování

Při srovnání s výsledky průzkumu IT Talents (Obrázek 5) je patrné, že i ve společnosti CS SOFT, a. s., je v oblasti benefitů největším lákadlem volný čas zaměstnanců a možnost propojení pracovního života s osobním. Populárním benefitem je také parkování, což je vzhledem k lokalitě pochopitelné. Poněkud netradiční benefit v podobě masáže je také velmi oblíben, zejména u zaměstnanců výrobního oddělení. Překvapivé je, že očekávání personální ředitelky v souvislosti se stravenkami a vzděláváním se nenaplnilo. Výsledek preferencí je taktéž srovnatelný s průzkumem IT Talents. Hodnoty u vzdělávání by se mohly lišit za předpokladu, že bychom položku angličtiny nahradili vzděláváním obecně. Pro účel dotazníku byly ale záměrně použity benefity, které zaměstnanci čerpají pravidelně.

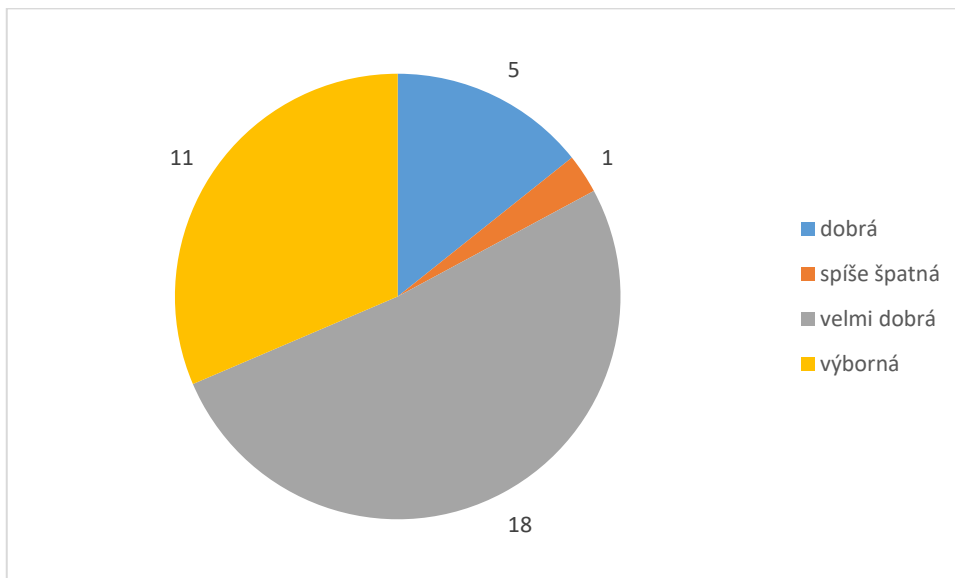
**Graf 4: Hodnocení vztahů s kolegy**



Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení vztahů na pracovišti zaměstnanci pouze potvrzuje názor personální ředitelky, která atmosféru vyhodnotila jako velmi pozitivní a přátelskou. Jeden ze zaměstnanců prostřednictvím volného vyjádření k otázce apeloval na personální oddělení, aby v pečlivém výběru kolegů pokračovalo i nadále, i když je v současné době méně uchazečů o práci, a tedy nábor nemusí být zrovna snadný.

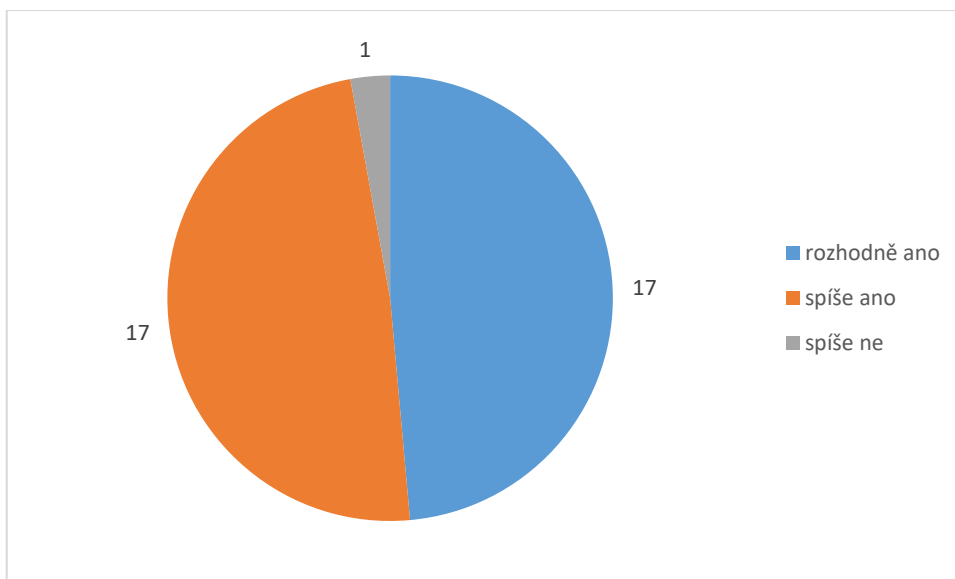
**Graf 5: Hodnocení komunikace a spolupráce s nadřízeným**



Zdroj: vlastní zpracování

Dobré vztahy na pracovišti se odráží i v hodnocení spolupráce a komunikace s nadřízeným. Pro 92 % respondentů je důležitá pochvala od nadřízeného, a to i pro ty, kteří měli ke spolupráci s nadřízeným výhrady. Je možné, že právě těmto respondentům nějaká forma uznání v komunikaci s nadřízeným chybí.

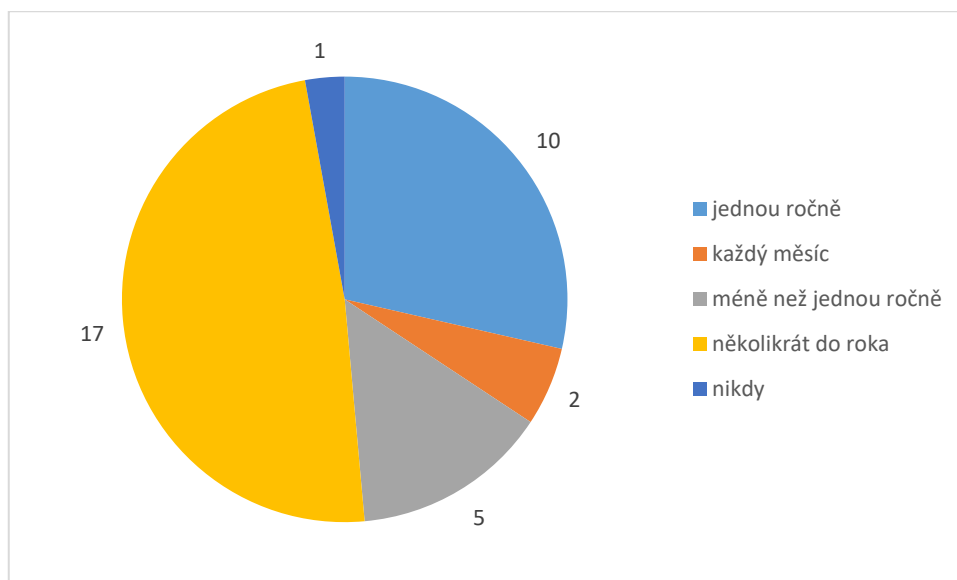
**Graf 6: Hodnocení zajímavosti pracovní náplně**



Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci považují svou práci za zajímavou. Jediný, který hodnotí náplň práce spíše negativně, je respondent, jehož pracovní poměr ve společnosti CS SOFT, a. s., netrvá zatím příliš dlouho. Důvodem jeho nespokojenosti může být zatím nedostatečné zapracování, případně odlišná očekávání od náplně práce dané pozice.

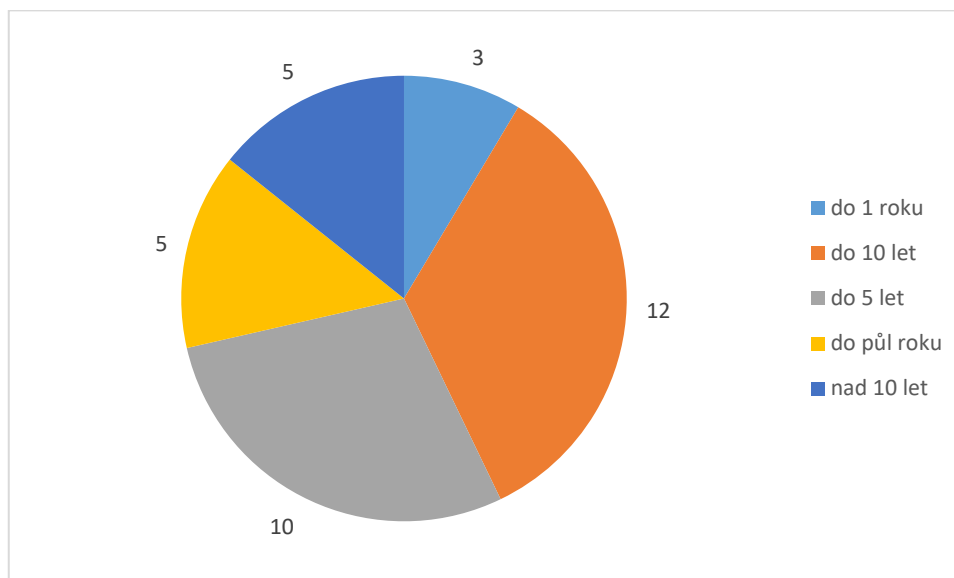
**Graf 7: Účast na profesním vzdělávání**



Zdroj: vlastní zpracování

Odborného profesního vzdělávání se více než jednou ročně účastní 54 % respondentů, z nichž je s nabídkou spokojeno 74 %. Se zvětšujícím se intervalem mezi školeními spokojenost s nabídkou klesá. Celkem 46 % z dotazovaných vzdělávání účastní jednou ročně nebo méně často a spokojenost s nabídkou vyjadřuje pouze 56 % z nich. Z celkového počtu respondentů je s nabídkou vzdělávání spokojeno 66 %. Nespokojení zaměstnanci pracují u společnosti převážně déle než jeden rok, nedostatečná nabídka tedy očividně není závislá na délce pracovního poměru.

**Graf 8: Délka pracovního poměru**



Zdroj: vlastní zpracování

Zastoupení respondentů z hlediska délky trvání pracovního poměru je rovnoměrné.

### 8.3.2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci společnosti CS SOFT, a. s., jsou ve svém zaměstnání obecně spokojeni. Stabilitu zaměstnavatele podtrhuje i fakt, že zastoupení respondentů dle délky pracovního poměru bylo rovnoměrné a nebyly zaznamenány žádné výrazné výkyvy.

V otázce spokojenosti se mzdou pozitivně reagovalo 91 % zaměstnanců. Názory na poměr fixní a variabilní částky se velmi různí a nelze je jednoduše generalizovat. Několik zaměstnanců uvedlo, že variabilní částka mzdy není vyplácena pravidelně a týká se jen exponovaných období. Vybavení svého pracoviště zaměstnanci hodnotí též velmi pozitivně, spokojených je 91 %, stejně jako v otázce mzdy.

Z hodnocení jednotlivých benefitů vyplývá, jak důležitý je pro zaměstnance volný čas. Nejvíce si cení týdne dovolené navíc, možnosti tří sick days za rok a možnosti po dohodě s nadřízeným pracovat z domova. Důležité jsou také stravenky, služební telefon a notebook i pro osobní využití a parkování. Překvapivě nízko se v žebříčku důležitosti umístila výuka anglického jazyka. Nabídku benefitů hodnotí zaměstnanci jako velmi pestrou a jsou s ní spokojeni.



Atmosféra na pracovišti, ať už mezi kolegy, nebo v rámci komunikace a spolupráce s nadřízeným, je na velmi dobré úrovni a z volného vyjádření zaměstnanců je patrné, že si jí velmi váží a je pro ně důležitá, stejně jako uznání za dobře odvedenou práci.

S nabídkou odborného profesního vzdělávání je spokojeno 66 % respondentů, což není mnoho. Více než jednou ročně se odborného vzdělávání účastní pouze 56 % respondentů. Nabídka vzdělávání se dle výsledků šetření neodvívá od délky trvání pracovního poměru.

#### **8.4 Komparace výsledků a vlastní doporučení**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že někteří zaměstnanci mají problém s orientací ve vyplácení variabilní složky mzdy. Chyba je pravděpodobně v jejich nedostatečné informovanosti. Tento problém by mohlo vyřešit zavedení měsíčních hodnotících rozhovorů se zaměstnanci, kterých se variabilní složka týká. Případně by bylo vhodné alespoň upřesnit systém vyplácení variabilní složky mzdy, kterou daní zaměstnanci dle personální ředitelky běžně dostávají, ale evidentně si toho nejsou vědomi.

Druhým problémem je nedostatečná nabídka odborného profesního vzdělávání. Z rozhovoru s personální ředitelkou vyplynulo, že odborná školení jsou navrhována přímým nadřízeným zaměstnanců v závislosti na aktuálním rozpočtu. Vzhledem k širšímu a obecnějšímu zaměření dotazníku nebylo možné zjistit, v jaké konkrétní oblasti by se zaměstnanci rádi vzdělávali. Doporučuji tedy personálnímu oddělení, aby zvážilo zjištění konkrétních potřeb zaměstnanců. V případě, že by se více zaměstnanců tematicky shodlo, stálo by za zvážení skupinové školení na míru, které společnost vyjde levněji, než kdyby měla platit za každého zaměstnance zvlášť. To by mohlo vyřešit problém s rozpočtem.

S odborným vzděláváním do jisté míry souvisí i skupinová výuka angličtiny, která se v hodnocení benefitů umístila překvapivě nízko. Za zvážení by stála změna obsahové stránky jednotlivých lekcí, případně zrušení omezení na anglický jazyk, o kterém personální ředitelka mluvila již v rozhovoru.

Poslední drobný problém vidím v ročních intervalech rozhovorů se zaměstnanci. V případě problému na straně zaměstnance je rok pasivity velmi dlouhá doba

a mohlo by se stát, že firma o zaměstnance přijde. Doporučuji zvážení častějšího sběru zpětné vazby od zaměstnanců, například formou elektronického formuláře. Vzhledem k tomu, že společnost CS SOFT, a. s. je projektově orientovaná, mohlo by být zajímavé využití 360° zpětné vazby.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce na téma „Motivace zaměstnanců prostřednictvím odměňování a benefitů ve vybrané organizaci“ bylo zanalyzovat systém odměňování ve společnosti CS SOFT, a. s., a na základě získaných informací navrhnout vlastní doporučení vedoucí ke zlepšení současného stavu.

V teoretické části byly na základě studia odborné literatury charakterizovány pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, personalistiky a pracovního práva. Speciální kapitoly byly věnovány tématům motivace a jejích nástrojů, odměňování pracovníků a aktuálním trendům v oblasti benefitů.

Praktická část se zabývala společností CS SOFT, a. s., konkrétně systémem odměňování a motivace zaměstnanců. V této části byla použita metoda individuálního hloubkového rozhovoru s personální ředitelkou, která systém jednak prezentovala, jednak sdělila své vlastní názory na něj. Další použitou metodou bylo dotazníkové šetření, v rámci kterého byly zjišťovány názory zaměstnanců na danou problematiku – tedy jejich spokojenost s aktuálním systémem odměňování. Získané informace byly vyhodnoceny, graficky zpracovány a opatřeny komentářem.

Z individuálního hloubkového rozhovoru s personální ředitelkou vyplynulo, že má společnost dobře propracovaný systém odměňování zaměstnanců, ale je si vědoma, že jsou oblasti, ve kterých by se mohla zlepšit. Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že zaměstnanci jsou se systémem odměňování spokojeni a velmi si váží dobré atmosféry, která na pracovišti panuje, a přátelských vztahů s kolegy v rámci celé společnosti.

Vlastní doporučení byla vytvořena na základě drobných nedostatků v systému motivace a odměňování, které vyplynuly z dotazníkového šetření. V první řadě by se společnost měla zaměřit na zlepšení nabídky odborného vzdělávání, která v současné době není pro řadu zaměstnanců dostatečná, a na modifikaci jazykového vzdělávání. Dále by bylo dobré zlepšit komunikaci ohledně vyplácení variabilní složky mzdy, ideálně měsíčními hodnotícími rozhovory se zaměstnanci, kterých se tato složka týká. V neposlední řadě bylo doporučeno sbírat zpětnou vazbu od zaměstnanců častěji než jednou ročně v rámci hodnotících rozhovorů.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### MONOTEMATICKE PUBLIKACE

ANDRAŠČÍKOVÁ, M. a kol. Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k 1. 1. 2016. 10. aktual. vyd. Olomouc: Anag, 2016. 1272 s. ISBN 978-80-7263-992-2

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BĚLOHLÁVEK, F. 25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2016. 176 s. ISBN 978-80-247-5872-5.

CLEGG, B. Motivace v kostce. Brno: CP Books, 2005. 116 s. ISBN 80-251-0550-4.

GEROPP, B. Tajemství úspěšného vedení lidí. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. 208 s. ISBN 978-80-247-5337-9.

HARTL, P., HARTLOVÁ, H. Psychologický slovník. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. 776 s. ISBN: 80-7178-303-X.

HORALÍKOVÁ, M. Personální řízení. 5. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2006. 263 s. ISBN 978-80-213-1585-3.

CHAPMAN, G., WHITE, P. Pět jazyků ocenění v pracovních vztazích. 1. vyd. Praha: Návrat domů, 2012. 206 s. ISBN 978-80-7255-277-1.

KHELEROVÁ, V. Komunikační a obchodní dovednosti manažera. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. 144 s. ISBN 80-247-1677-1.

KOCIANOVÁ, R. Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MACHÁČEK, I. Zaměstnanecké benefity: Praktická pomůcka jejich daňového řešení. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 146 s. ISBN: 978-80-7400-301-1.

NAKONEČNÝ, M. Motivace chování. 3. přeprac. vyd. Praha: Triton, 2014. 600 s. ISBN 978-80-7378-830-6.

NELSON, B. 1001 způsob jak motivovat zaměstnance. Praha: Pragma, 2009. 201 s. ISBN 978-80-7205-776-4.

PALÁN, Z. Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

PINK, D. Pohon: Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje! Praha: Anag, 2011. 192 s. ISBN 978-80-7263-671-6.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců. Praha: Grada, 2008. 135 s. ISBN 978-80-247-2100-2.

TOMŠÍKOVÁ, K. Personální řízení ve vzdělávacích institucích: textová studijní opora. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství, 2014. 90 s. ISBN 978-80-213-2458-9.

TURECKIOVÁ, M. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8.

URBAN, J. Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. 1. vyd. Praha: Grada, 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBAN, J., STÝBLO, J., VYSOKAJOVÁ, M. Personalistika: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1.1. 2011. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 984 s. ISBN 978-80-7357-627-1.

## **ELEKTRONICKÉ ZDROJE**

BARTUŠKOVÁ, H. Zaměstnanecké výhody nové generace: 5 hodin denně a neomezená dovolená. Finance.cz [online]. [cit. 2017-11-17]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/485745-volny-cas-jako-zamestnanecky-benefit/>

CLAPON, P. What does a Chief Happiness Officer actually do? HPPY [online]. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://gethppy.com/hrtrends/what-does-a-chief-happiness-officer-actually-do>

CS SOFT. O společnosti. [online]. [cit. 2018-01-06]. Dostupné z: <http://www.cs-soft.cz/cz/about.aspx>

Deloitte. The Deloitte Millennial Survey 2017. [online]. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>

Grafton. Tradiční benefity netáhnou, zaměstnanci mají zájem o příspěvky na bydlení či osobního kouče. [online]. [cit. 2017-11-17]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/o-nas/medialni-zona/tiskove-zpravy/tradicni-benefity-netahnou-zamestnanci-maji-zajem-o-prispevky-na-bydleni-ci-osobniho-kouce>

IT talents. Jaké benefity si zaměstnanci v IT nejvíc přejí? [online]. [cit. 2017-11-17]. Dostupné z: <https://www.ittalents.cz/cz/blog/28-jake-benefity-si-zamestnanci-v-it-nejvic-preji/>

KOUKALOVÁ, V. Firemní kultura a štěstí v práci. HR Talks [online]. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://youtu.be/dfZ-da4-DRg>

ManagementMania.com. Motivace, motivování a motivační teorie. [online]. [cit. 31.10.2017]. Dostupné z: <https://www.managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>

NAJVÁRKOVÁ, A. Neomezená dovolená v Artinu – zkušební rok 2017 za námi. HR NEWS [online]. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/neomezena-dovolena-v-artinu-zkusebni-rok-2017-za-nami-id-3308706>

ŠIMÁKOVÁ, M. Jak pracovat s generací Y? CFO World [online]. [cit. 2017-11-17]. Dostupné z: <http://www.cfoworld.cz/kariera/jak-pracovat-s-generaci-y-4191>

ŽUROVCOVÁ, V. Už máte ve firmě svého manažera štěstí? ČMA [online]. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <http://www.cma.cz/uz-mate-ve-firme-sveho-manazera-stesti/>

## SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

<b>Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb</b> .....	16
<b>Obrázek 2: Metoda SMART</b> .....	20
<b>Obrázek 3: 360° zpětná vazba</b> .....	21
<b>Obrázek 4: Benefity považované za samozřejmost</b> .....	27
<b>Obrázek 5: Nejdůležitější benefity</b> .....	34
<b>Tabulka 1: Vnější motivace</b> .....	17
<b>Graf 1: Spokojenost se mzdou</b> .....	35
<b>Graf 2: Spokojenost s vybavením pracoviště</b> .....	36
<b>Graf 3: Hodnocení důležitosti benefitů</b> .....	36
<b>Graf 4: Hodnocení vztahů s kolegy</b> .....	37
<b>Graf 5: Hodnocení komunikace a spolupráce s nadřízeným</b> .....	38
<b>Graf 6: Hodnocení zajímavosti pracovní náplně</b> .....	38
<b>Graf 7: Účast na profesním vzdělávání</b> .....	39
<b>Graf 8: Délka pracovního poměru</b> .....	40

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha 1: Otázky pro individuální hloubkový rozhovor**

**Příloha 2: Vzor dotazníku**



