



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
FAKULTA EKONOMICKÁ  
KATEDRA ŘÍZENÍ

**Bakalářská práce**

Motivace a odměňování ve středně velkém  
podniku

Vypracovala: Lucie Pavlíková  
Vedoucí práce: Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

České Budějovice 2016

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie PAVLÍKOVÁ**  
Osobní číslo: **E13487**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Motivace a odměňování ve středně velkém podniku**  
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

#### Cíl práce:

Analyzovat současný stav v odměňování zaměstnanců a způsobu jejich motivace. Na základě zjištěných výsledků navrhnout případnou změnu systému.

#### Metodika práce:

Studium odborné literatury. Charakteristika vybraného podniku. Zhodnocení systému odměňování a motivace v daném podniku. Návrhy a opatření.

#### Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl a metodika
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40-50 str.**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**Armstrong, M. (2012).** *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practise.* UK: Ashford Colour Press.

**Dvořáková, Z. (2012).** *Řízení lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck.

**Koubek, J. (2011).** *Personální práce v malých a středních firmách.* Praha: Grada.

**Šikýř, M. (2012).** *Personalistika pro manažery a personalisty.* Praha: Grada.

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

**Mendelova zemědělská a lesnická universita.**

**Ulrich, D. (2009).** *Mistrovské řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada.

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Dagmar Bednářová, CSc.**


Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce:

**9. ledna 2015**


Termín odevzdání bakalářské práce:

**30. dubna 2016**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (25)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma „Motivace a odměňování ve středně velkém podniku“ jsem vypracovala samostatně pod vedením Ing. Dagmar Bednářové, CSc. pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na 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 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 10. dubna 2016

.....  
Lucie Pavlíková

## **Poděkování**

Děkuji Ing. Dagmar Bednářové, CSc. za odborné vedení a všestrannou pomoc při vypracování této bakalářské práce. Zároveň bych chtěla poděkovat zaměstnancům a vedení vybrané společnosti za spolupráci a poskytnutí potřebných informací.

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Literární přehled.....</b>	<b>4</b>
2.1	Definice středního podniku .....	4
2.2	Definice motivace .....	5
2.3	Definice motivu a stimulu .....	6
2.4	Proces motivace .....	7
2.5	Teorie motivace.....	7
2.5.1	Maslowova hierarchie potřeb.....	8
2.5.2	Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace.....	9
2.5.3	Teorie X a Y .....	10
2.5.4	Teorie expektance .....	10
2.5.5	Stimulační teorie .....	11
2.5.6	Teorie instrumentality.....	11
2.5.7	Teorie cíle .....	12
2.5.8	Teorie spravedlnosti.....	12
2.6	Zdroje motivace .....	12
2.6.1	Potřeby .....	13
2.6.2	Návyky.....	13
2.6.3	Zájmy .....	13
2.6.4	Hodnoty a hodnotové orientace .....	14
2.6.5	Ideály .....	14
2.7	Řízení odměňování.....	14
2.7.1	Cíle řízení odměňování .....	15
2.8	Definice odměňování .....	15
2.8.1	Faktory ovlivňující odměňování.....	15
2.9	Systém odměňování .....	16
2.10	Mzda a plat .....	17
2.10.1	Mzda .....	17
2.10.2	Plat .....	18
2.11	Mzdový systém.....	18
2.11.1	Tarifní soustava.....	19
2.11.2	Příplatky ke mzdě .....	19
2.12	Mzdové formy .....	20

2.12.1	Časová.....	20
2.12.2	Úkolová.....	21
2.12.3	Podílová .....	21
2.12.4	Smíšená.....	22
2.13	Zaměstnanecké výhody .....	22
2.14	Kafetéria systém .....	23
<b>3</b>	<b>Metodika a cíl práce .....</b>	<b>25</b>
3.1	Cíl práce .....	25
3.2	Metodika .....	25
3.2.1	Použité metody .....	25
<b>4</b>	<b>Charakteristika podniku .....</b>	<b>26</b>
4.1	Historie.....	26
4.2	O společnosti.....	27
4.2.1	Předmět podnikání.....	27
<b>5</b>	<b>Analýza motivačního systému.....</b>	<b>27</b>
<b>6</b>	<b>Analýza systému odměňování .....</b>	<b>28</b>
6.1	Pracovní doba.....	28
6.2	Mzdy zaměstnanců.....	29
6.3	Zaměstnanecké benefity.....	29
<b>7</b>	<b>Dotazníkové šetření.....</b>	<b>30</b>
<b>8</b>	<b>Zhodnocení a návrhy na zlepšení stávající situace .....</b>	<b>46</b>
<b>9</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>48</b>
<b>10</b>	<b>Summary.....</b>	<b>49</b>
<b>11</b>	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>50</b>
<b>12</b>	<b>Seznam obrázků a grafů.....</b>	<b>52</b>
12.1	Seznam obrázků.....	52
12.2	Seznam grafů .....	52
<b>13</b>	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>52</b>

# 1 Úvod

Pro každý podnik jsou velice důležití zaměstnanci, protože díky jejich pracovním výkonům může podnik dosahovat takového zisku, kterého dosahuje. Cílem každého podniku je být na trhu co nejlepší nebo alespoň být schopen konkurovat podnikům v daném odvětví. Ke splnění stanovených cílů je potřeba mít kvalitní zaměstnance, které můžeme získat ať už z interních či externích zdrojů. Samozřejmě najít zaměstnance, který splňuje požadavky, není vůbec jednoduchá věc a celé výběrové řízení je poměrně dlouhý proces. Nicméně pokud je vybrán ideální zaměstnanec a je zařazen do pracovního kolektivu musíme mu nadále věnovat pozornost.

Aby zaměstnanci mohli odvádět na pracovišti maximální pracovní výkon, musí k tomu mít dobré pracovní prostředí, kolektiv a celkově musí být s prací spokojený. Spokojenost zaměstnanců by měl zajišťovat zaměstnavatel. Měl by se o zaměstnance všeobecně pravidelně zajímat a zjišťovat co by potřebovali, co jim chybí a co by mohl změnit tak, aby je více motivoval k pracovnímu výkonu.

Každý zaměstnanec má své potřeby a přání, které by chtěl uspokojit. Lidé nepracují v podniku pouze za účelem peněžní odměny, která je potřebná k životu, ale také pro možnost uplatnění svých znalostí a dovedností. Motivace zaměstnanců není vůbec jednoduchá, neboť každého zaměstnance může motivovat jiná věc. Zaměstnavatel musí tedy najít takový způsob motivace, který bude vyhovovat většině zaměstnanců.

Mezi ty nejčastější motivátory lze všeobecně zařadit ty, které mají nějaký vztah s finanční odměnou. Ať už jsou to zaměstnanecké benefity, prémie za splnění stanoveného cíle či pravidelná měsíční mzda. Pokud zaměstnanec bude mít pocit, že jeho mzda neodpovídá jeho pracovnímu výkonu, bude jeho výkon klesat a bude nespokojený. Motivační prvky mohou mít samozřejmě i nefinanční charakter. Mezi úplně ty nezákladnější patří určitě pochvala. Je to pro každého zaměstnance velice důležité slyšet od svého nadřízeného pochvalu za dobře vykonanou práci. Zaměstnanci jsou rádi, když dokáže jejich vedoucí ocenit pracovní výkon či výsledek odvedené práce, mají poté pocit, že jsou pro podnik potřební a mají mu co nabídnout.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat současný stav odměňování zaměstnanců a jejich motivaci k práci ve vybraném středním podniku.



## 2 Literární přehled

### 2.1 Definice středního podniku

Malé a střední podniky zvyšují dynamiku trhu, vytvářejí zdravé podnikatelské prostředí, mají schopnost absorbovat podstatnou část pracovních sil, uvolněných z velkých podniků a hlavně jsou stabilizujícím prvkem ekonomického systému. K rozvoji jsou pro ně rozhodující podmínky, za kterých mohou rozvíjet svou hospodářskou činnost. Ekonomické prostředí částečně určuje a ovlivňuje poptávku po jejich produktech a službách a může tak usnadňovat nebo omezovat jejich přístup na trhy, které jsou důležité pro jejich další růst (Bednářová, Škodová Parmová, 2010).

Evropská komise v únoru 1996 přijala doporučení, týkající se definování malých a středních podniků v rámci Evropské unie. Na základě požadavku vytvořit rovné podmínky pro všechny podnikatelské subjekty došlo k jednotnému vymezení malých a středních podniků.

Jako základní kritéria byla zvolena následující:

- počet zaměstnanců
- obrat
- celková hodnota aktiv
- nezávislost (Bednářová, Škodová Parmová, 2010).

Střední podnik je vymezen takto:

- má méně než 250 zaměstnanců
- jeho obrat nepřesahuje korunový ekvivalent 50 mil. EUR
- aktiva nepřesahují korunový ekvivalent částky 43 mil. EUR
- a splňuje kritérium nezávislosti, neobsahuje více než 25 % kapitálu a hlasovacích práv ve vlastnictví jiného subjektu.

Malý podnik má:

- méně než 50 zaměstnanců
- aktiva nebo obrat nepřesahují korunový ekvivalent částky 10 mil. EUR
- a splňuje kritérium nezávislosti (Bednářová, Škodová Parmová, 2010).

## 2.2 Definice motivace

Motivace je dána psychickou a fyzickou aktivitou člověka směrem k stanovenému cíli a je vázána na vnitřní podněty člověka. Vnitřním podnětem můžou být představy, zájmy, tužby ale hlavně neuspokojené potřeby, které vyvolávají psychické napětí, které je následně impulsem k určitému chování (Veber, 2009).

Armstrong (1999) uvádí, že motivace je odvozena nebo definována cílově orientovaným chováním. Když lidé očekávají, že určitá akce povede k dosažení daného cíle a ceněné odměny, pak dochází k motivaci. Dobře motivovaní lidé pracují efektivně, protože jsou si vědomi toho, že jejich úsilí vede jak k uspokojení potřeb organizace, tak k uspokojení jejich vlastních potřeb.

Motivace je definována jako vnitřní hnací síla člověka v podobě přání, tužeb a úsilí. Je to vnitřní stav, který jedince uvádí do pohybu. Dobře motivovanou osobu pozná manažer tak, že pracuje pilně, její píle nemá výkyvy a je automaticky orientována na důležité cíle (Donnelly, 1997).

Motivace je hlavně psychologická. Síly, které působí uvnitř jedince, ho nutí jednat či nejednat určitým způsobem. Motivace může být také chápána jako touhy jedince chovat se určitým způsobem v určitém čase a v určité situaci (Monappa, Saiyadain, 1997).

Bedrnová, Nový (2002) uvádějí, že motivace vyjadřuje určitou skutečnost, že v psychice každého jedince působí specifické, ale ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly, které chování, poznávání a jednání orientují určitým směrem a v daném směru je aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Působení těchto sil můžeme navenek pozorovat jako motivované činnosti či jednání.

Motivace působí současně ve třech dimenzích. První je dimenze směru, která motivaci a následně i činnosti jedince zaměřuje určitým směrem a také od jiných možných směrů odvrací. Další dimenzí působení motivace je dimenze intenzity, která tvrdí, že činnost člověka je závislá na síle respektive intenzitě jeho motivace. Záleží na tom, do jaké míry chce daného cíle dosáhnout. Poslední dimenzí je dimenze stálosti, která se projevuje mírou schopnosti daného jedince překonávat ať už vnější či vnitřní překážky, které se mohou objevit při uskutečňování motivované činnosti (Bedrnová, Nový, 2002).

K motivaci může docházet dvěma způsoby. Buďto lidé motivují sami sebe tím, že se snaží najít a vykonávat takovou práci, která bude uspokojovat jejich potřeby nebo aspoň vede k tomu, že jedinec dosáhne splnění svých cílů. Nebo mohou být lidé motivováni managementem. Management používá k motivaci metody v podobě odměňování, povyšování a pochvaly. Tyto dva způsoby můžeme charakterizovat takto:

- Vnitřní motivaci – faktory, které si lidé vytvářejí sami a které je ovlivňují, aby se chovali určitým způsobem.
- Vnější motivace – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Vnější motivaci tvoří například odměny v podobě zvýšení platu, povýšení, pochvala ale také tresty.

Vnější motivátory mohou mít výrazný a bezprostřední účinek ale nemusí působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají kvality pracovního života, budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nejsou mu vnuceny z vnějšku (Armstrong, 1999).

## **2.3 Definice motivu a stimulu**

Motivem se rozumí každá vnitřní pohnutka, která podněcuje jednání člověka. Jak vnější tak vnitřní motivy na člověka doléhají, on je dále hodnotí a provádí výběr podle toho, kterým směrem je zaměřený respektive podle toho jaké cíle, přání a tužby jedince upřednostňuje (Vaněček, Bednářová & Štípek, 2001).

Motiv představuje určitou vnitřní psychickou sílu v podobě pohnutky, která může být chápána jako důvod určitého chování a jednání. Cílem každého motivu je dosažení určitého psychického stavu v podobě vnitřního uspokojení a pocitu naplnění z dosažení cíle motivu. Obecně platí, že motivy, které jsou orientované stejným směrem, se vzájemně posilují, naopak motivy s opačným směrem se mohou vzájemně oslabovat a motivovanou činnost narušovat (Bedrnová, Nový, 2002).

Růžička tvrdí, že je důležité si uvědomit, že člověk si učením neosvojuje pouze poznatky a dovednosti ale i jednání člověka na většinu motivů je naučené. Jednat se člověk naučil na základě opakovaných reakcí na obdobné podněty či situace (Růžička, 1992).

Stimul je podnět vycházející z okolí tedy vnější pohnutí, která má vliv na jednání člověka (Vaněček, Bednářová & Štípek, 2001).

## **2.4 Proces motivace**

Na úplném začátku motivačního procesu je nedostatek něčeho, nějaká neuspokojená potřeba, která vede k určitému chování jedince. U člověka neuspokojená potřeba způsobuje jak fyzické tak psychické napětí, které ho nutí ke krokům vedoucí k uspokojení potřeby a tím i k snížení napětí. Dosažením cíle, tedy uspokojením potřeby, je proces dokončen a začíná znovu s touhou uspokojit jinou potřebu (Donnelly, 1997).

Armstrong (2010) popisuje proces motivace ve čtyřech krocích a tvrdí, že motivace začíná vědomým či mimovolným zjištěním neuspokojené potřeby. Tyto potřeby u každého člověka vytváří přání či touhy něčeho dosáhnout, něco získat. Následně si jedinec zvolí cíle, o kterých věří, že uspokojí jeho touhy a přání a koná takové aktivity, které povedou k dosažení stanovených cílů. Pokud je dosaženo určitého cíle a potřeba je uspokojena, tak je velice pravděpodobné, že chování, které jedinec konal, a vedlo k cíli, se bude opakovat v případě, že se objeví podobná potřeba.

## **2.5 Teorie motivace**

Proces motivace je založen na několika teoriích motivace, které se snaží podat vysvětlení o tom, co to motivace vůbec je (Armstrong, 1999). Existence teorií pomáhá manažerům pochopit, proč se lidé chovají, tak jak se chovají. Rozlišujeme dvě skupiny teorií a to teorie zaměřené na obsah a na proces. Teorie zaměřené na obsah se snaží vysvětlit, co vyvolává určité chování a jaké skutečnosti lidi motivují. Teorie zaměřené na proces se snaží popsat proces toho, jak je chování vyvoláno, řízeno, udržováno a také ukončeno. Snaží se především určit hlavní proměnné, které jsou důležité pro vysvětlení volby, úsilí a vytrvalosti (Donnelly, 1997).

## 2.5.1 Maslowova hierarchie potřeb

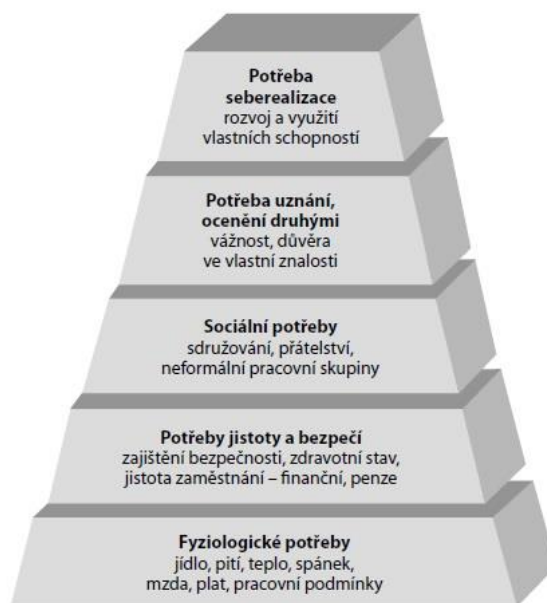
Donnelly uvádí, že Maslowova teorie zdůrazňuje dva základní předpoklady:

1. Jsme živočichové, kteří nemají dostatek a naše potřeby jsou závislé na tom, co už máme. Pouze dosud neuspokojené potřeby mohou ovlivňovat chování, z čehož vyplývá, že uspokojená potřeba není motivátorem.
2. Potřeby jsou podle svého významu hierarchicky uspořádány. Když je potřeba uspokojena objevuje se jiná, kterou je nutné také uspokojit (Donnelly, 1997).

Maslow tvrdí, že existuje pět základních kategorií potřeb, které jsou společné pro každého člověka. Hierarchie potřeb je následující: (Armstrong, 1999)

1. Fyziologické potřeby – do této kategorie patří primární potřeby každého člověka, jako jsou například potřeba vody, sexu, potravy. Pokud nejsou fyziologické potřeby uspokojeny, tak dominují a žádné další potřeby člověka nemotivují.
2. Potřeby jistoty a bezpečí – pokud jsou uspokojeny potřeby fyziologické je potřeba uspokojit potřeby nejbližší vyšší úrovně a to jsou potřeby jistoty a bezpečí, mezi které patří ochrana před nemocí, ekonomickým strádáním a neočekávanými pohromami. Z manažerského hlediska je potřeba bezpečí chápána jako jistota zaměstnání.
3. Sociální potřeby jsou potřeby, které se vztahují k společenské povaze lidí, jejich potřebě sdružování a touze po přátelství. Mezi tyto potřeby patří například potřeba lásky, přátelství, vztahu k jiným lidem a příslušnost k nějaké skupině.
4. Potřeby uznání – mezi tyto potřeby zahrnujeme jak potřebu skutečného uznání od ostatních lidí tak potřebu vědomí významu pro ostatní lidi (Donnelly, 1997). Potřeby můžeme zařadit do dvou doplňkových skupin. První skupina obsahuje touhu po úspěchu, přiměřenosti, sebedůvěře tváří v tvář, nezávislosti a svobodě. V druhé skupině jsou zařazeny tyto potřeby: touha po reputaci, respekt a úcta od ostatních lidí projevujících se v podobě uznání, pozornosti, významu a ocenění.
5. Seberealizace – do této kategorie potřeb patří potřeba rozvíjet potenciál a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát. Maslow tvrdí, že potřeba seberealizace nemůže být nikdy uspokojena protože „člověk je živočich s přáním“ (Armstrong, 1999).

Obrázek 1 - Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Veber (2009)

### 2.5.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Tato teorie vychází ze zkoumání příčin nespokojenosti a spokojenosti s prací. Říká, že spokojenost a nespokojenost nejsou protiklady ale různé nezávislé faktory. Některé z faktorů vedou ke spokojenosti a jiné k nespokojenosti. Faktory vyvolávající u pracovníků nespokojenost se nazývají hygienické faktory a faktory vyvolávající spokojenost motivátory. Přítomnost hygienických faktorů nemusí vést ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost vede k nespokojenosti. Přítomnost motivátorů vede ke spokojenosti pracovníků, ale jejich nepřítomnost nemusí nutně vést k nespokojenosti. Mezi motivátory patří úspěch, uznání, práce sama, odpovědnost, povýšení, možnost osobního růstu. Na druhou stranu mezi udržovací faktory patří podniková politika, vztahy na pracovišti, mzda/plat, pracovní podmínky, jistota práce a osobní život (Koubek, 2002).

### 2.5.3 Teorie X a Y

Teorii X a Y formuloval Douglas McGregor, který na základě svého pozorování v amerických průmyslových firmách navrhl manažerskou strategii, teorii X, která vychází z určitých předpokladů a to:

- Lidé neradi pracují, a pokud je to možné tak se práci vyhýbají.
- Vzhledem k tomu že nemají rádi práci, tak jim za ni musí být nabídnuta odměna a případně pohrozit trestem, když práci neodvedou.
- Lidé se v práci vyhýbají odpovědnosti a upřednostňují, aby byli v práci řízeni a kontrolováni. Mají nízké ambice a nejvíce žádají jistoty jako například pocit bezpečí.

McGregor upozornil na to, že ne všichni lidé se chovají tak jak popsal v teorii X a že mají i rozdílné chování, které odpovídá teorii Y. Teorie Y byla popsána takto:

- Lidé pracují rádi a mohou mít z práce potěšení.
- K tomu aby bylo dosaženo společného cíle skupiny, se raději řídí a kontrolují sami.
- Pokud lidé najdou uspokojení z práce, poté budou vázáni záměry skupiny.
- Průměrní lidé se za správných podmínek učí vyhledávat a přijímat odpovědnost.
- Značně rozšířeny jsou důvtip a tvořivost a můžou být všeobecně využívány (Veber, 2009).

### 2.5.4 Teorie expektance

Tvůrcem této teorie je V. H. Vroom, který se zabýval psychologií pracovního jednání a motivací. Teorie expektance patří mezi kognitivní teorie, které mají velké uplatnění při výkladu určitých motivů (pohnutek), které vedou k určitému pracovnímu jednání. Vroomova teorie tedy říká, že lidé přemýšlí nad problémy, rozhodují se a v závislosti nad těmito skutečnostmi jednají určitým způsobem (Bedrnová, Nový, 2002).

Bedrnová, Nový (2002) uvádějí, že teorie expektance je založena na dvou proměnných. Expektanci neboli očekávání že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku a valenci, která představuje subjektivní hodnotu výsledku jednání a očekávané uspokojení ke kterému motivované pracovní jednání povede.

Motivaci pracovního jednání můžeme vyjádřit následujícím vztahem  $M = f * (V * E)$  z čehož vyplývá, že motivace je funkcí valence krát expektance. Teorie zdůrazňuje atraktivnost záměru nebo cíle a také význam uspokojení. Platí tedy, že čím větší je valence cíle, tím je větší aktivita jedince (Růžička, 1992).

Teorie expektance dle Donnellyho (1997) má tři proměnné. Volbu, očekávání a preference. Volba představuje svobodné rozhodnutí jedince vybrat si z několika alternativních chování. Očekávání je víra, že určité chování buďto bude nebo nebude úspěšné a preference jsou hodnoty, které jedinec připisuje určitým výsledkům.

### **2.5.5 Stimulační teorie**

Tuto teorii popsal B. F. Skinner a tvrdí, že se netýká potřeb ani toho proč lidé provádějí určitou volbu, ale je založena na myšlence každého jedince, že chování je výsledkem určitých vlivů. Teorie se orientuje na použití negativních nebo pozitivních stimulů k motivování lidí nebo k tomu, aby bylo vytvořeno motivující prostředí.

Základem pro stimulační teorii je tzv. Thornidikeův zákon efektu, který tvrdí, že chování, které má za následek nepříjemnou skutečnost se nebude opakovat a naopak chování, které má za následek příjemnou skutečnost se bude opakovat (Donnelly, 1997).

### **2.5.6 Teorie instrumentality**

Instrumentalitu Armstrong (1999) charakterizuje jako představu, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Teorie instrumentality byly popsána v druhé polovině 19. století v souvislosti s důrazem na potřebu zracionalizovat práci s důrazem na ekonomické výsledky. Teorie se domnívá, že pokud budou odměny a tresty přímo provázány s výkonem, poté budou lidi motivováni k práci. Kořeny teorie jsou v Taylorových metodách vědeckého řízení. Taylor napsal toto: „Je nemožné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nezajistí značné a trvalé zvýšení jejich platu.“

Základem teorie je princip posilování přesvědčení člověka tzv. princip zákonu, příčiny a účinku. Motivování pracovníků tímto způsobem bylo, a je široce používáno a v některých případech může být i úspěšné. Způsob této motivace je založen výhradně na systému vnější kontroly a hlavně nebere ohled na řadu dalších lidských potřeb.



Další důležitou skutečností, kterou si neuvědomuje je, že formální systém kontroly může být silně ovlivněn a narušen neformálními vztahy mezi pracovníky (Armstrong, 1999).

### **2.5.7 Teorie cíle**

Teorii cíle zformuloval Latham s Lockem a tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, když jsou jednotlivcům stanoveny specifické, konkrétní a náročné cíle, ale musí být přijatelné a musí existovat zpětná vazba na výkon (Armstrong, 2009).

Dědina tvrdí, že základním předpokladem této teorie je to, že cíle lidí hrají důležitou roli při určování chování. Locke přijímá důležitost vnímané hodnoty, která je uváděna v motivačních teoriích očekávání a předpokládá, že na základě těchto hodnot vzniká zkušenost citů a touhy. Proto, aby lidé uspokojili své touhy a city, tak plní dané cíle. Cíle určují reakce lidí a jejich způsob jednání. Cíle hlavně řídí chování v práci a výkon a vedou k určitým výsledkům a zpětným vazbám. (Dědina, 2005).

### **2.5.8 Teorie spravedlnosti**

Teorii spravedlnosti formuloval Adams a tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, pokud se s nimi bude zacházet spravedlivě naopak, pokud se s nimi bude zacházet nespravedlivě, tak budou demotivováni. Týká se to především toho, jak lidé cítí to, jak se s nimi v porovnání s ostatními lidmi zachází. Spravedlivé jednání je slušné zacházení v porovnání s jinou referenční skupinou nebo s jinou odpovídající osobou. Pojem spravedlnosti je vždy spojen s procesem porovnávání a obsahuje pocity a vnímání. Důležité je že spravedlivost není synonymem rovnosti či stejnosti, které vyjadřují stav, kdy se s každým jedincem zachází stejně. Rovnost či stejnost by nebyla spravedlivá, pokud si lidé zaslouží, aby se s nimi zacházelo různě. Teorie spravedlnosti je spojená s principem „cítit se spravedlivě“, který definoval Jaques a tvrdí, že systémy odměňování budou spravedlivé jen tehdy, když budou jako spravedlivé vnímány (Armstrong, 2009).

## **2.6 Zdroje motivace**

Zdrojem motivace jsou označovány ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Jsou to skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a hlavně významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí.

### **2.6.1 Potřeby**

Základní podmínkou pro existenci každého člověka je uspokojování potřeb. Z psychologického hlediska je potřeba chápána jako pociťování nebo prožívání nedostatku něčeho důležitého pro život jedince. S potřebou jsou spojeny i činnosti, díky kterým pociťovaný nedostatek odstraníme nebo překonáme. Každá neuspokojená potřeba nutí jedince k takovému jednání, které vede k uspokojení či nasycení potřeby (Růžička, 1992).

Potřeby se člení na :

- Potřeby biologické, které jsou spojeny s činností a funkcemi lidského těla. Častou jsou označovány jako potřeby primární. Patří mezi ně například potřeba vzduchu, jídla a pití.
- Potřeby sociální či společenské, jejichž existence je spojená s člověkem jako tvorem společenským, na jejímž utváření a konkrétní existenci se významně podílí kultura. Mezi tyto potřeby se řadí například potřeba lásky, dominance a seberealizace (Bedrnová, Nový, 2002).

### **2.6.2 Návyky**

Každý člověk během svého života dodržuje určitý režim nebo aspoň pravidelně vykonává některé činnosti. To se týká zejména činností v oblasti osobní hygieny, stravování, studijní a pracovní oblasti. Základem jsou návyky jako opakované a zautomatizované činnosti člověka v určité situaci. Vytváření dobrých či společensky žádoucích návyků je důležitý úkol výchovy nebo také sebevýchovy. Společensky nežádoucí návyky označujeme jako zlovyky, které mohou mít i v některých případech i chorobný ráz (Růžička, 1992).

### **2.6.3 Zájmy**

„Zájmy jsou motivy, zdroji poznávací činnosti a současně i jejím produktem.“  
(Rubinštějn, 1961)

„ Zájem je možno charakterizovat jako trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti.“ (Růžička, 1992).

Význam zájmů spočívá v tom, že podstatným způsobem přispívají k charakteristice osobnosti, obohacují prožívání člověka a hlavně jej podněcují k aktivitě, což napomáhá rozvoji znalostí, dovedností a schopností (Růžička, 1992).

#### **2.6.4 Hodnoty a hodnotové orientace**

Každý člověk během svého života naráží na nové a neznámé skutečnosti, které nejen poznává, ale také hodnotí, dává jim určitou hodnotu, význam a důležitost. Hodnocení u každého jedince představuje jeho hodnotovou mapu v podobě určitého hodnotového systému. Některým skutečnostem člověk připisuje vyšší hodnoty, protože si jich cení více a považuje je za významnější, jiným naopak připisuje nižší hodnoty. To jakým skutečnostem člověk připisuje jaké hodnoty, ovlivňuje jeho jednání i prožívání (Bedrnová, Nový, 2002).

„Hodnotu je možno vymezit jako něco nežádoucího, čeho si člověk váží, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání.“ (Růžička, 1992).

#### **2.6.5 Ideály**

„Ideál je model, vzor, který člověku slouží nebo má sloužit jako vodítko jeho jednání.“ (Růžička, 1992).

„Ideálem rozumíme určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení či skutečnost, o kterou usiluje.“ (Bedrnová, Nový, 2002).

V ideálu jedinec zdůrazňuje hlavně to, čeho si váží a čeho se mu případně vůbec nedostává. Ideály jsou tvořeny pod silným společenským vlivem, jsou do značné míry určovány přijímanými právními a morálními normami ale také životní zkušeností a životní filosofií člověka (Růžička, 1992).

### **2.7 Řízení odměňování**

Řízení odměňování spočívá ve vytváření a realizaci strategie. Strategie odměňování je záměr, který popisuje stanovené cíle organizace a hlavně čeho chce organizace v dlouhodobém horizontu dosáhnout. Strategie je založena na pochopení potřeb organizace a pracovníků a hlavně toho jak mají být efektivně uspokojeny (Armstrong, 2007).

Podle Armstronga (2009) se řízení odměňování zabývá strategiemi a procesy, které jsou důležité k zabezpečení toho, aby vše co lidé udělají pro organizaci, bylo odměněno a to buď peněžní či nepeněžní formou. Hlavním cílem odměňování je odměňovat lidi spravedlivě a slušně. Řízení odměňování se netýká pouze peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod ale důležité je používat i nepeněžní či nehmotnou formu odměn v podobě uznání, pochvaly, možnosti dalšího vzdělání, růstu pravomocí, odpovědnosti a plno dalších možností, které pracovníci rádi ocení.

### **2.7.1 Cíle řízení odměňování**

První důležitým cílem je odměňovat lidi podle toho, které hodnoty vytvářejí. Dalším cílem je snažit se propojovat postupy v odměňování s cíli podniku ale také podnikání s hodnotami a potřebami pracovníků. V řízení odměňování by se měli odměňovat hlavně správné hodnoty, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků. Dalším cílem řízení je snažit si udržet potřebné vysoce kvalitní pracovníky s čímž je spojen i další cíl a to správně motivovat lidi, získávat jejich oddanost a angažovanost. A jako poslední cíl Armstrong (2009) definuje vytváření kultury vysokého výkonu (Armstrong, 2009).

## **2.8 Definice odměňování**

Moderní způsob řízení podniku definuje odměňování nejen jako mzdu či plat případně jiné peněžní formy odměny poskytované zaměstnanci za vykonanou práci ale zahrnuje do odměňování i povýšení, pochvaly a zaměstnanecké výhody zpravidla nepeněžní formy (Koubek, 2002).

Odměňování je kompenzace zaměstnance za jeho příspěvek pro organizaci. Odměna zaujímá významné místo v životě zaměstnance. Důležitá je pro jeho životní úroveň a postavení ve společnosti (Aswathappa, 2005).

### **2.8.1 Faktory ovlivňující odměňování**

Významnou roli v otázkách odměňování hrají nejen zájmy a vzájemné vztahy organizace a pracovníků ale i vnější a vnitřní faktory. Mezi vnější faktory řadíme situaci na trhu jako je nedostatek či přebytek uchazečů o zaměstnání s určitou kvalifikací dále je to i forma odměňování konkurenčních firem, místo působení podniků a odvětví, v kterém se podnik pohybuje. Dalším vnějším faktorem jsou platné zákony a předpisy, s kterými musí být odměňování v souladu, jde například o stanovení minimální mzdy či povinné příplatky.

Vnitřní faktory se týkají pracovních míst a pracovníků a jsou to například faktory spojené s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavení v hierarchii funkcí organizace. Dále jsou to výsledky práce, pracovní chování pracovníka a úroveň výkonu. V neposlední řadě hrají i důležitou roli pracovní podmínky na určitém pracovním místě jako například bezpečnost pracovníka, negativní dopady na zdraví, vyvolávání nadměrného stresu a mnoho dalších (Kocianová, 2010).

## 2.9 Systém odměňování

Jedna z důležitých otázek odměňování zaměstnanců je to, aby systém odměňování v organizaci byl spravedlivý, přiměřený a motivující. Každá organizace je něčím unikátní, má specifickou povahu práce, specifické materiální, finanční a lidské zdroje a v neposlední řadě i specifické podmínky, v kterých funguje. Proto by každý podnik měl mít i svůj specifický systém odměňování, který odpovídá potřebám podniku i potřebám zaměstnanců (Koubek, 2002).

Systém odměňování je tvořen mzdovou strukturou. Mzdová struktura představuje všechny nástroje, pomocí kterých se realizují zásady mzdové politiky. Do mzdové struktury je nutno zařadit také používání podnětů nemzdového charakteru a soustavu nehmotných stimulů. V dnešním moderním pojetí je systém odměňování chápán jako soubor prvků, které organizace poskytuje pracovníkovi a on je chápe jako pozitivní požitky. Lze je rozdělit do dvou skupin:

- Peněžní formy odměňování představují mzdu a všechny její složky jako jsou příplatky a podíly na hospodářských výsledcích. Do peněžní formy se také zahrnují poskytované benefity v peněžním vyjádření jako jsou příspěvky na stravování, bydlení, dopravu atd.
- Nepeněžní formy odměňování zahrnují jak hmotné odměny, jejichž hodnotu můžeme vyjádřit v penězích to je například auto, mobilní telefon, notebook tak i výhody s nehmotného charakteru, kterými jsou například prestižní ocenění pracovníka, vnitrofiremní titul a uznání okolí (Kleibl, Dvořáková & Šubrt 2001).

Cílem mzdového systému je především vytvoření mzdy za vykonanou práci, která je v souladu se mzdovou politikou dané společnosti. Mzdová politika společnosti se snaží dosahovat určitých cílů, mezi které v první řadě patří získávání kvalifikovaných pracovníků dále stimulování k pracovnímu výkonu a správnému pracovnímu chování.

Důležité je i zajistit spravedlivou mzdovou diferenciaci nejen uvnitř firmy, ale i ve srovnání s vnějším trhem práce.

System odměňování by podle Koubka (2002) měl splňovat následující požadavky:

- Měl by přilákat potřebný počet zaměstnanců s potřebnou kvalitou pro organizaci
- Stabilizovat žádoucí pracovníky
- Odměňovat zaměstnance za jejich úsilí, dosažené výsledky jejich práce, zkušenosti a schopnosti
- V ziskových organizacích pomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu
- System odměňování by měl být z hlediska nákladů a časové náročnosti racionální a přiměřený možnostem organizace a potřebám dalších personálních činností
- Zaměstnanci by ho měli akceptovat
- Měl by motivovat zaměstnance a vést je k tomu aby pracovali podle svých nejlepších schopností
- Musí být v souladu s právními normami a veřejnými zájmy
- Měl by poskytovat zaměstnancům příležitosti k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti
- Měl by fungovat jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopnosti pracovníků
- Měl by zajistit, aby náklady na práci byly kontrolovány s ohledem na ostatní náklady a příjmy

## **2.10 Mzda a plat**

Za vykonání určité práce v pracovním poměru má zaměstnanec nárok na mzdu nebo plat. Společným znakem obou těchto plnění je, že se zaměstnancům poskytují na základě složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, ale dále také podle obtížnosti pracovních podmínek, výkonu a dosažených pracovních výsledků. Tato kritéria představují jediná kritéria na základě, kterých může zaměstnavatel mzdu či plat diferencovat u jednotlivých pracovníků (d' Ambrosová, 2014).

### **2.10.1 Mzda**

Mzda je vymezena nejen jako peněžní plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci v pracovním poměru, ale je také možnost poskytovat mzdu ve formě naturálního vyjádření. Naturální mzdu může zaměstnavatel poskytovat jen v přiměřeném rozsahu

a se souhlasem zaměstnance. Část mzdy je zaměstnavatel povinen vyplatit vždy v penězích a to ve výši odpovídající minimální mzdě, která představuje nejnižší cenu práce zaměstnance v pracovně právním vztahu. Jako naturální mzdu může zaměstnavatel poskytnout například výrobky, výkony, práce a služby. Mzda náleží za práci zaměstnancům v pracovním poměru tzv. podnikatelských subjektů, které nejsou napojeny na státní rozpočet. Mzda se sjednává v kolektivní, pracovní či jiné smlouvě nebo jí zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem či mzdovým výměrem. Mzdový výměr je jednostranné písemné opatření, v kterém zaměstnavatel zaměstnanci určuje jak způsob odměňování, tak výši mzdy za provedenou práci (d' Ambrosová, 2014).

### **2.10.2 Plat**

Plat je peněžité plnění poskytované za výkon práce v pracovním poměru zaměstnancům většiny zaměstnavatelů, kteří k odměňování těchto zaměstnanců využívají veřejné zdroje. Platem jsou zpravidla odměňováni zaměstnanci státu, územních samosprávních celků, státních fondů a příspěvkových organizací. Zaměstnancům ve veřejné správě určuje zaměstnavatel výši platu jednostranným písemným opatřením tzv. platovým výměrem (d' Ambrosová, 2014).

## **2.11 Mzdový systém**

Mzdový systém si vytváří každý podnik sám. Pokud chce být podnik konkurenceschopný, je sestavení mzdového systému velice odpovědná a složitá činnost, která závisí jak na ekonomické situaci podniku, tak i na charakteristikách trhu práce. Mzdový systém ovlivňuje mnoho faktorů, mezi ty nejvýznamnější patří například kvalifikovanost pracovníků dále připravenost pracovníků k výkonu a vnitropodniková spravedlnost (Horalíková, 2000).

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

### **2.11.1 Tarifní soustava**

Tarifní soustava představuje pravidla, kterými se určují podmínky a výše poskytování pevné složky mzdy. Tarifní soustava obvykle tvoří souhrn pracovních činností seřazený podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti. K jednotlivým činnostem případně ke skupině podobných si činnostem je stanovený tzv. mzdový tarif, který představuje sazbu základní mzdy. Skupiny činností jsou seskupeny do tzv. tarifních mzdových tříd. K tvorbě tarifní soustavy má zaměstnavatel k dispozici zcela nezávazný celostátní katalog prací, který člení pracovní činnosti do 12 tarifních tříd (d' Ambrosová, 2014).

### **2.11.2 Příplatky ke mzdě**

Příplatky dostává zaměstnanec ke mzdě od zaměstnavatele za vykonání práce v zvláštních či nadstandardně zatěžujících podmínkách.

- Mzda za práci přesčas je definovaná v Zákoníku práce, který říká, že maximální rozsah práce přesčas, který může zaměstnavatel zaměstnanci nařídít je 8 hodin týdně nejvýše však v celkovém rozsahu 150 hodin za rok. Za hodinu práce přesčas přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku. Dalším způsobem je místo příplatku za přesčas poskytnout zaměstnanci náhradní volno v rozsahu konané práce přesčas.
- Mzda, náhradní volno nebo náhrada mzdy za svátek je také stanovena Zákoníkem práce. Za práci ve svátek má dle zákoníku zaměstnanec prioritní právo na náhradní volno v rozsahu konané práce ve svátek. Pokud se ale zaměstnanec dohodne se zaměstnavatelem lze místo náhradního volna dostat příplatek za práci ve svátek. Minimální výše příplatku je ve výši 100 % průměrného hodinového výdělku za každou hodinu práce ve svátek.
- Nárok na příplatek za noční práci má zaměstnanec v případě, že vykonává práci v noční době což je v době mezi 22. hodinou a 6. hodinou. Příplatek za tuto práci dle zákoníku činí minimálně ve výši 10 % průměrného hodinového výdělku za každou hodinu práce v noční době.
- Na příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí má zaměstnanec nárok na 10 % ze základní sazby minimální mzdy za hodinu za každý ztěžující vliv.
- Příplatek za práci v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci nejméně ve výši 10 % průměrného hodinového výdělku za každou hodinu práce v sobotu či neděli.



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

## **2.12 Mzdové formy**

Mzdové formy představují určitý soubor pravidel na základě, kterých jsou tvořeny mzdy zaměstnanců za jejich pracovní výkon či osobní přístup k výsledkům práce. Mzdové formy nejsou stanoveny žádným právním předpisem, ale vychází ze stanovených pravidel zaměstnavatelem (d' Ambrosová, 2014).

Mzdové formy mohou také fungovat jako prostředek pro stimulaci pracovníků. Aby docházelo ke stimulaci, musí pracovníci dobře znát pravidla mzdové formy a zároveň musí vědět jak si danou mzdu udržet případně zvýšit (Hůla, 2004).

### **2.12.1 Časová**

Časová mzda může být použita pro jakýkoliv druh práce. Velice efektivní je u prací, u kterých je těžké změřit množství a kvalitu práce dále u prací u kterých pracovní činnost nemá pravidelný výkon a v závěru u prací kde nelze ovlivnit práci nebo provoz výrobního zařízení (Kleibl, 1998).

Časová mzda je poskytována za určitou jednotku času. Nejčastěji to bývá odpracovaná hodina, může to být ale i den, týden či měsíc. Můžeme ji vypočítat jako součin počtu časových jednotek a mzdového tarifu. Tato mzdová forma se vztahuje na skutečně odpracovanou dobu a nezávisí na pracovním výkonu. Při vytváření mzdového tarifu se vychází z průměrného, normovaného výkonu (Horalíková, 2000).

Časová mzdová forma má své výhody i nevýhody. Mezi výhody této formy je nutné zařadit administrativní nenáročnost a jednoduchost dále tato forma usnadňuje zaměstnavateli plánování a odhadování mzdových nákladů, je srozumitelná pro pracovníky, vyvolává menší množství sporů a nespokojenosti než když je odměna odvozená od výkonu a přispívá k vytváření pozitivnějších pracovních vztahů. Na druhou stranu mezi nevýhody patří omezený pobídkový účinek, a proto nenutí pracovníky ke zvyšování pracovního výkonu. Mezi další nevýhody patří to, že například líní či méně

zruční pracovníci se mohou přizívat na práci svých spolupracovníků a velkou nevýhodou pro management je intenzivní kontrola pracovníků (Koubek, 1996).

### **2.12.2 Úkolová**

Jednou z nejpoužívanějších forem ve středních a větších podnicích je úkolová mzda. Tato forma mzdy je závislá na výkonu zaměstnance, který je vyjádřený určitým stupněm plnění stanovené normy spotřeby práce. Úkolovou mzdu můžeme vyjádřit jako součin mzdového tarifu stupně vykonané práce a počtu normohodin. Proto se v tomto systému odměňování často vypočítávají a stanovují normy spotřeby práce. Úkolová mzdová forma je zaměřena na zvyšování produkce a snaží se stimulovat zaměstnance k zvyšování pracovního tempa. Tato forma se používá v podnicích, kde je velký důraz kladen na vysoký výkon. Zaměstnanci plní individuální úkoly to, však může vést i k nezdravému zájmu pouze o vlastní úkoly na úkor spolupráce s dalšími zaměstnanci (Hůla, 2004).

Horalíková (2000) popisuje dvě varianty úkolové mzdy. Úkolová mzda přímá je charakterizována tím, že úkolový výdělek závisí na pracovním výkonu, naopak u nepřímé úkolové mzdy je úkolový výdělek obsahujícího dělníka dotvářen podle výkonu jím obsluhovaného dělníka.

Hůla (2004) uvádí, že v našich podnicích se používá pouze přímá úkolová mzda a tvrdí, že mzda není závislá na výkonu, ale na překračování stanovených výkonových norem což může vést k zadržování výkonů hlavně v době měření dále k nedodržování stanovených technologií, zhoršování kvality práce a pracovních podmínek.

### **2.12.3 Podílová**

Podílová mzda je mzda, při které je zaměstnanci stanovena mzda podílem z dosáhnutých tržeb, zisků, výkonů či jiných kvantitativních ukazatelů. Výše podílu je nejčastěji vyjádřena určitým procentem. Podílová mzda se většinou používá v podnicích, kde se snaží o zvyšování tržeb či jiných ekonomických ukazatelů, které mohou zaměstnanci ovlivnit a je možné je spolehlivě změřit a zkontrolovat (Vaněček, Bednářová & Štípek, 2001).

Koubek (1996) rozlišuje podílovou mzdu přímou, kdy je mzda pracovníka zcela závislá na prodeji zboží či poskytnutých služeb a nepřímou podílovou mzdu, kdy má pracovník garantovaný základní plat a k němu získává provizi. Specifickou variantou je zálohovaná podílová mzda. V takovém případě dostává pracovník měsíční zálohu, která je mu

odečtená od jeho provize. Tato forma je vhodná zejména pro pracovníky, jejichž prodej má buďto měsíční či sezónní výkyvy. Mezi hlavní výhody podílové mzdy patří přímý vztah odměny k výkonu. Důležité je si uvědomit že u přímé a zálohované provize pracovník nebude placen, pokud nebude podávat výkon. Na druhou stranu mezi nevýhodu řadíme to, že mzdu mohou ovlivňovat faktory, které nemohou pracovníci ovlivnit jako uvedení nového konkurenčního výrobku na trh, hospodářská situace či preference zákazníků.

#### **2.12.4 Smíšená**

Smíšená mzda je kombinace časové a úkolové mzdy nebo časové a podílové mzdy. Cílem smíšené mzdy je zmírnit jednostranné působení úkolové mzdy tam, kde jsou méně přesné výkonové normy nebo tam, kde převládá jednostranný vliv podílové mzdy. Ve smíšené mzdě je jedna část fixní, která je závislá pouze na počtu odpracovaných hodin a druhá část pohyblivá, která závisí na plnění norem nebo na stanoveném podílu. Pokud obě části smíšené mzdy sečteme, získáme měsíční mzdu zaměstnance (Hůla, 2004).

### **2.13 Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody jsou takové formy odměn, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům pouze za to, že pro něj pracují (Koubek, 2002).

Mezi zaměstnanecké výhody můžeme zařadit rozmanité požitky, služby, zboží a sociální péči, které zaměstnanec neplatí a dostává je ke mzdě jako odměnu za vykonanou práci. Zaměstnanecké výhody nejsou závislé na zásluhách, zpravidla nestimulují ke krátkodobému výkonu, některé výhody nemusí všichni zaměstnanci vnímat jako výhodu jako je to například u penzijního připojištění u mladých pracovníků, v podniku jsou zavedeny, protože se podnik snaží dodržovat jistý módní trend, jakmile jsou zavedeny tak je velice obtížné je zrušit, protože zaměstnanci je vnímají jako součást pracovních podmínek a ne jako nějakou nadstandartní péči a hlavně pozitivně působí na spokojenost s prací (Kleibl, Dvořáková & Šubrt, 2001).

Koubek zaměstnanecké výhody používané v Evropě dělí na tři skupiny:

- Výhody sociální povahy, mezi které patří následující výhody: životní pojištění hrazené organizací, jesle a mateřské školky, důchody poskytované organizací.

- Výhody mající vztah k práci jako je stravování dále výhodnější ceny produktů, které organizace vyrábí, ale i možnost dalšího vzdělání.
- Výhody spojené s postavením v organizaci, mezi které řadíme automobily pro vedoucí pracovníky, telefon, bezplatné bydlení, nárok na oděv a mnoho dalších (Koubek, 2002).

Zaměstnanecké výhody mohou být realizovány dvěma způsoby. První možností je realizace prostřednictvím jednotného programu pro všechny zaměstnance což je způsob, při kterém mají všichni zaměstnanci nárok na veškeré firmou nabízené benefity a je pouze na nich zda je čerpají nebo ne. Druhou možností je diferencovaný přístup, který je založený na různých obsahově odlišných balíčcích benefitů pro jednotlivé zaměstnance nebo pro určité skupiny zaměstnanců ale vždy musí být dodržena zásada rovnosti a zákazu diskriminace (d' Ambrosová, 2014).

Zaměstnanecké výhody jsou ty odměny, které organizace poskytuje zaměstnancům za to, že jsou členem dané organizace. Zaměstnanecké výhody lze rozdělit do pěti hlavních kategorií. První jsou výhody spojené se zákonem, druhou skupinu tvoří výhody spojené s důchodem dále spojené s pojištěním, také platby za dobu, kdy nepracoval a ostatní výhody. Zaměstnanecké výhody výrazně vzrostly v letech od konce druhé světové války. V současné době, zaměstnanecké výhody tvoří více než 36 % z celkových mzdových nákladů. Ačkoli většina organizací poskytuje svým zaměstnancům řadu výhod, často dělají velké chyby v jejich poskytování. Každý zaměstnanec či skupina zaměstnanců mají často rozdílné preference a potřeby což je možné řešit tzv. kafeteria systémem (Beaulieu, 1987).

## 2.14 Kafetéria systém

Pokud chce podnik docílit toho, aby zaměstnanecké výhody měly pozitivní účinek na motivaci a spokojenost pracovníků měl by se management podniku zabývat otázkou, které výhody pracovníci preferují. Ve většině podniků dochází k tomu, že podnik nabízí určité zaměstnanecké výhody vybrané vedením organizace ale málokdy je nabídka výhod konzultována se zaměstnanci. Zaměstnanci totiž mohou mít zcela odlišné představy o výhodách než vedení společnosti. Důležité ale je i to, že každý zaměstnanec má jiné preference v oblasti zaměstnaneckých výhod. Preference každého jedince jsou ovlivňovány jeho pohlavím, věkem, rodinným stavem, životními podmínkami či povahou konané práce. Když si odlišnost preferencí podniky uvědomily, začali nabízet

zaměstnancům tzv. volitelný systém výhod někdy zvaný jako kafetéria systém. Každý pracovník si může zvolit výhody, které bude čerpat a které jsou pro něj nejzajímavější. Samozřejmě pokud změní své potřeby, může svůj balíček čerpajících výhod změnit (Koubek, 2002).

Mezi základní výhody volitelného systému výhod patří především to, že řada produktů může být poskytována levněji díky množstevním slevám, které nám dodavatelé nabízejí. Dále je to možnost daňového zvýhodnění některých zaměstnaneckých výhod (Kleibl, Dvořáková & Šubrt 2001).

Samozřejmě že kafetéria systém má i své nevýhody. Jednou z nich je administrativní náročnost tohoto systému jako další nevýhodu Koubek (2002) uvádí, že pracovníci nemusejí přesně odhadnout své potřeby a vyberou si špatně balíček čerpaných výhod. Sice mohou balíček čerpaných výhod měnit ale jen v dlouhodobějším intervalu, což často vede k nespokojenosti pracovníků.

Kafetéria systém začaly poprvé používat americké podniky. V Evropě se tento systém rozvíjí velice pomalu. Jako důvody bývají často uváděny problémy s náročnou organizací tohoto systému a vyšší nákladů na jeho zavedení a provozování. V našich podmínkách se tento systém vyskytuje velice vzácně, je to především u zahraničních podniků, které působí na území České republiky (Kleibl, Dvořáková & Šubrt 2001).

## 3 Metodika a cíl práce

### 3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je analyzovat současný stav odměňování zaměstnanců a způsob jejich motivace. Na základě zjištěných výsledků navrhnout případnou změnu systému.

### 3.2 Metodika

Pro analýzu systému v podniku bylo nutné se nejprve věnovat studiu odborné literatury zabývající se problematikou motivace a odměňování. Na základě studia literatury byla v teoretické části sepsána literární rešerše, která popisuje důležité pojmy související s daným tématem.

Na teoretickou část navazuje praktická, která je zaměřena na krátkou charakteristiku podniku a dále na analýzu systému motivace a odměňování v daném podniku, následné ohodnocení systému a celkové zpracování dat a navržení nového systému. K analýze systému v podniku, bylo provedeno dotazníkové šetření se zaměstnanci a řízený rozhovor s personalistkou. Potřebné informace o podniku byly získány z interních dokumentů společnosti.

#### 3.2.1 Použité metody

*Dotazníkové šetření* je jedno z nejjednodušších a zároveň nejrychlejších způsobů získání dat od zaměstnanců. Dotazník byl sestaven tak, aby jeho vyplnění nebylo pro zaměstnance časově náročné. Samozřejmě by bylo získáno mnohem více detailnějších informací, pokud by s každým zaměstnancem byl proveden řízený rozhovor, což je ve středně velkém podniku velice časově i nákladově náročné, proto byl k získání dat od zaměstnanců zvolen dotazník, který postačil k zhodnocení daného systému.

Dotazník má celkem 20 otázek. Začíná úvodem, v kterém je krátce popsán autor dotazníku a k čemu daný dotazník slouží a také upozornění na to že jde pouze o anonymní dotazníkové šetření. V první části jsou otázky týkající se motivace a druhá část je zaměřena na odměňování. V úplném závěru jsou otázky týkající se vzdělání a věku daného respondenta. Získaná data byla vyhodnocena a zpracována do tabulek a grafů prostřednictvím programu Microsoft Excel.

Při pobytu v podniku byla použita metoda **pozorování**, která umožnila získat další potřebné informace. Pozorování bylo zaměřeno především na vztahy na pracovišti, spolupráci a celkové pracovní prostředí.

**Řízený rozhovor** byl použit pro získání informací ze strany managementu podniku. Při rozhovoru byly předem stanoveny otázky, na které personalistka odpovídala. Nejprve základní informace o podniku, dále otázky týkající se motivace, jak probíhá motivace, popsání systému motivování zaměstnanců dále popsání systému odměňování, dalším tématem bylo poskytování zaměstnaneckým benefitů a na závěr zamyšlení se nad tím, co by podnik chtěl změnit, kde si myslí, že je kritické místo v systému motivace či odměňování. Rozhovor doplnil důležité informace, které nebyly získány dotazníkovým šetřením. Data byla využita pro zpracování analýzy a velice důležitá byla především při návrhu nového systému.

V průběhu řízeného rozhovoru personalistka požádala o anonymitu jak zaměstnanců, tak celého podniku. Z tohoto důvodu není v práci uváděno jméno společnosti.

## **4 Charakteristika podniku**

### **4.1 Historie**

Úplné počátky založení podniku byly v roce 1994, kdy se dohromady dali tři partneři s cílem založit stavební společnost. Založení bylo načasováno tak, aby stihli výběrové řízení na první zakázku, kterou byla stavba supermarketu. Vysněnou zakázku vyhrála jiná společnost. Vývoj společnosti pokračoval dál, partneři nic nevzdávali. Společnost začala nabízet službu oprava plotů, kterou lidé ale moc nepoptávali. Prvním impulsem k velkému rozvoji byla oprava krovu a následovala velká zakázka hrubé stavby rodinného domu, která posunula společnost zase o kus dál. Postupem času začali hledat i jiné možnosti, jak firmu rozšířit. Nejprve začali nabízet opláštění průmyslových hal, dále stavby bytových domů, zateplování rodinných i panelových domů, stavba sportovního areálu, vědeckotechnického parku a v neposlední řadě i stavba hotelu a kongresového centra.

## 4.2 O společnosti

Vybraný podnik je stavební firma se sídlem v Praze. Z počátku měla právní formu společnost s ručením omezeným, ale od 1. prosince 2006 na trhu vystupuje jako akciová společnost uspořádaná do holdingové struktury s vlastním kapitálem cca 0,6 mld. Kč. Holdingovou strukturu tvoří několik dceřiných společností, které jsou vždy specializované do jiného oboru podnikání. Jsou zaměřeny například na development, stavebnictví, facility management, cestovní ruch, vědu a výzkum a některé jsou také speciálně založené pro realizaci jednotlivých projektů. Mateřská společnost poskytuje celé skupině centrální účetnictví, personalistiku, marketing, IT služby a kontroling. Posláním společnosti je poskytovat svým zákazníkům bytové i nebytové prostory v nejvyšší kvalitě s cílem nabízet prostory nejen na pražském trhu, ale i na trhu celorepublikovém.

### 4.2.1 Předmět podnikání

- Projektová činnost ve výstavbě
- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- Silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Hostinská činnost

## 5 Analýza motivačního systému

Vybraná společnost má jasně stanovený motivační program, což je velice důležité především pro motivaci zaměstnanců. Ale také proto, aby zaměstnanci měli pocit, že patří k dané společnosti a jejich pracovním výkonem bude dosaženo stanovených cílů. Důležité také je aby věděli, jaká odměna jim náleží za odvedený pracovní výkon.

Pro nově příchozího zaměstnance má společnost vypracovaný plán školení podle toho, na kterou pozici a na které oddělení přichází. Nejdříve je seznámen s pracovním prostředím, kolektivem a poté dochází ke školení. Mezi ty nejdůležitější patří školení bezpečnosti práce a poté jedno, bez kterého by společnost vůbec nefungovala a to je školení v systému SAP. Toto školení je pro každého zaměstnance velice důležité neboť všechny operace probíhají v tomto systému a pracuje v něm celý podnik.



Rovněž i stávající zaměstnanci procházejí několikrát za rok různými školeními. Pro každého zaměstnance zvlášť je vypracován školicí program na základě doporučení vedoucího daného oddělení. Školení je pro zaměstnance velké výhodou. Zároveň je to jedna z možností, jak motivovat zaměstnance k lepším výkonům. Zaměstnanci mají vždy jednou za měsíc poradu se svým vedoucím, který zhodnotí odvedený výkon za daný měsíc a doporučí zaměstnanci, čemu by se měl více věnovat, v čem by se měl třeba i školit. Poté probíhá v podniku i tzv. vyhodnocení roku, které probíhá vždy v únoru a je zde hodnocen uplynulý rok. Tato skutečnost je velice dobrá jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. S každým zaměstnancem je prováděn dlouhý rozhovor kdy se může vyjádřit jak on tak vedoucí, hodnotí se výkony, hledají se chyby, naopak vyzdvihují úspěchy a výsledkem toho je stanovení určitých individuálních cílů zaměstnance a jak už bylo zmíněno případně i doporučení nějakého školení. Individuální cíle mají vždy určitou váhu podle toho, jak jsou důležité a na základě toho se stanoví výše finanční odměny.

Před každým novým projektem probíhá porada top managementu a vedoucích jednotlivých oddělení. Sejdou se tam zástupci všech potřebných oblastí. Probíhá zde jak časové plánování tak i věcné co se kdy bude dělat, jakým způsobem, kdo za vykonání dané činnosti bude odpovědný atd. Vedoucí jednotlivých oddělení předávají stanovené cíle svým podřízeným se všemi potřebnými informacemi. Čímž jsou tedy stanoveny cíle jednotlivých oddělení. Pokud jsou cíle oddělení splněny, získávají pracovníci rovněž finanční odměnu.

## **6 Analýza systému odměňování**

### **6.1 Pracovní doba**

Pracovní doba je od pondělí do pátku od 8:00 do 16:30 hodin s půlhodinovou pauzou na oběd. Pracovní doba některých oddělení, speciálně tedy oddělení prodeje bytů, se mírně liší. Zaměstnanci chodí do práce od 9:00 do 17:30 hodin. Původně chodili stejně jako ostatní od 8:00 hodin, ale na základě stížností zákazníků, kterým nevyhovovala tato otevírací doba, byla jejich pracovní doba upravena

## **6.2 Mzdy zaměstnanců**

Zaměstnanci jsou placeni časovou mzdou. Mzdy zaměstnanců jsou stanoveny v mzdovém systému podniku, ve kterém jsou přesně stanoveny tarifní stupně a mzdy zaměstnanců. Každý zaměstnanec je zařazen do jednoho tarifního stupně podle kvalifikace a vzdělání a přísluší mu daná mzda.

Mzda zaměstnanců má fixní složku, kterou tvoří mzda daného tarifního stupně a poté variabilní kterou tvoří finanční odměny za splnění cílů individuálních či cílů oddělení. Příplatky za práci přesčas, v noci, ve svátek v sobotu a v neděli se řídí Zákoníkem práce. Zaměstnanci dostávají 20ks jídelních poukázek jako příspěvek na stravu v hodnotě 85 Kč, kdy 55 % je hrazena zaměstnavatelem a 45 % hradí zaměstnanec.

## **6.3 Zaměstnanecské benefity**

Zaměstnanecské benefity jsou ve společnosti realizovány pro všechny zaměstnance stejně, nemají možnost kafetéria systému, kdy by si každý vybral balíček benefitů, který by mu vyhovoval. Nejvýznamnějším benefitem je mobilní telefon, který mají všichni zaměstnanci k dispozici nejen pro pracovní, ale i soukromé účely.

Dalším benefitem, který oceňují především zaměstnanci, kteří pracují převážně na stavbách, jako jsou stavbyvedoucí nebo prodejci bytů, kteří jezdí zákazníkům byty ukazovat, mají k dispozici tablet. Tablet je jejich velký pomocník protože mohou vyřizovat emaily i v době, kdy sedí v metru a jedou na schůzku se zákazníkem. Mohou mít nahrané celé projekty stavby v tabletu, které budou mít kdykoli k dispozici. Prodejci bytů zde mají nahrané všechny informace daného bytu a pro komunikaci se zákazníkem je to velice důležité.

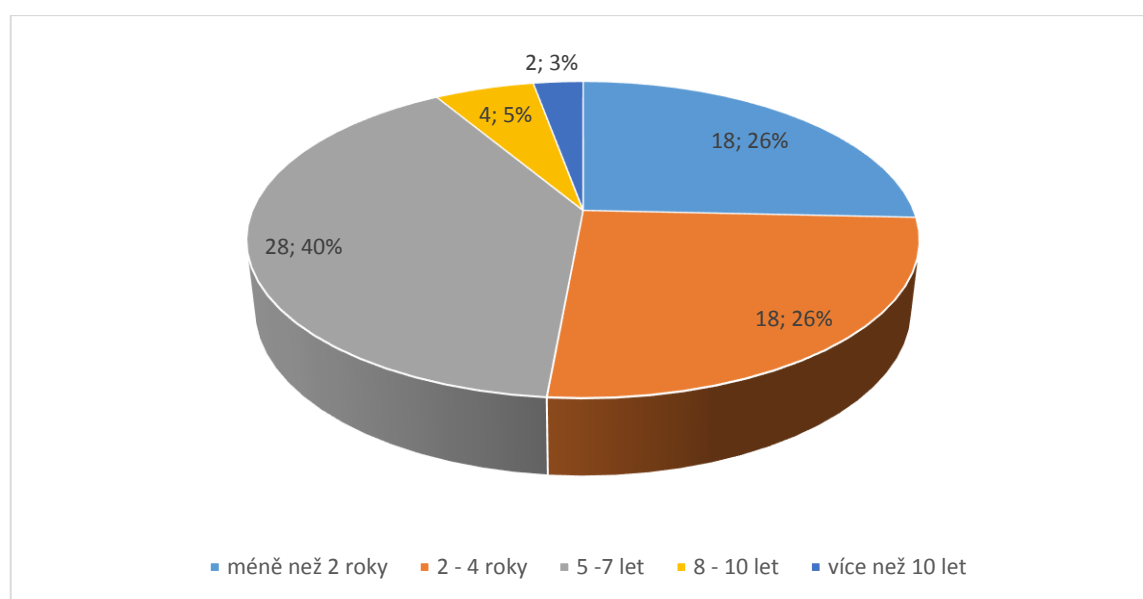
Velice oblíbený benefit, který zaměstnanci chválí, jsou všechny společenské a firemní akce mezi které patří určitě teambuilding, kdy zaměstnanci odjíždí na víkendový pobyt, který je plný zábavy, probíhá velké množství her a hlavně dochází k sbližování kolektivu a rozvíjení spolupráce. Vánoční večírky, které jsou vždy spojeny s nějakou tematikou a taktickou hrou. Zaměstnanci se účastní i několik sportovní akcí jako jsou dračí loď na Vltavě či Běh Paraple, kterým pomáhají postiženým lidem. Velké množství benefitů uzavírá ještě jeden a to je 5 týdnů dovolené, které si zaměstnanci za svůj celoroční pracovní výkon jistě zaslouží.

## 7 Dotazníkové šetření

K získání potřebných informací bylo provedeno dotazníkové šetření ve středním podniku o 156 zaměstnancích. Dotazník měli možnost vyplnit všichni zaměstnanci, ale učinilo tak pouze 70 z nich. Celková návratnost byla 45 %, což můžeme považovat za úspěšné. V následující části jsou zpracovány a vyhodnoceny jednotlivé otázky. Dotazníkový formulář nalezneme na konci této knihy v části Přílohy.

### Otázka č. 1: Jak dlouho pracujete v podniku?

Graf 1- Jak dlouho pracujete v podniku?

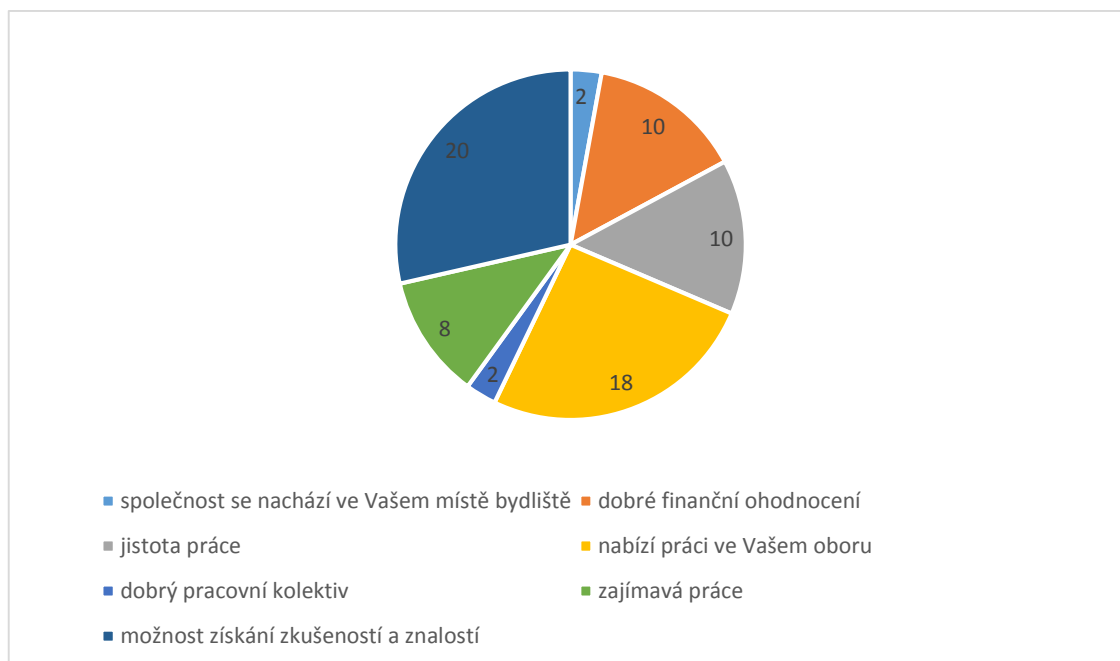


Zdroj: Vlastní výzkum

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že ve vybrané společnosti jsou především zaměstnanci, kteří pracují v daném podniku 5 – 7 let což odpovídá 28 respondentům. Zaměstnanci s dlouholetou praxí, jsou pro podnik velkým přínosem. Druhé nejsilnější zastoupení mají zaměstnanci, kteří jsou v podniku téměř noví a odpracovaná léta a s nimi i zkušenosti teprve sbírají. Tato skupina je zastoupena 18 respondenty, kteří pracují v podniku méně než 2 roky a stejný počet respondentů uvedl, že jsou v podniku 2 – 4 roky. Na základě dotazníkového šetření a rozhovoru s personalistkou, lze tvrdit, že v daném podniku je nízká míra fluktuace zaměstnanců, což přispívá k jednotlivým úspěchům dané společnosti.

## Otázka č. 2: Proč pracujete v tomto podniku?

Graf 2 - Proč pracujete v tomto podniku?



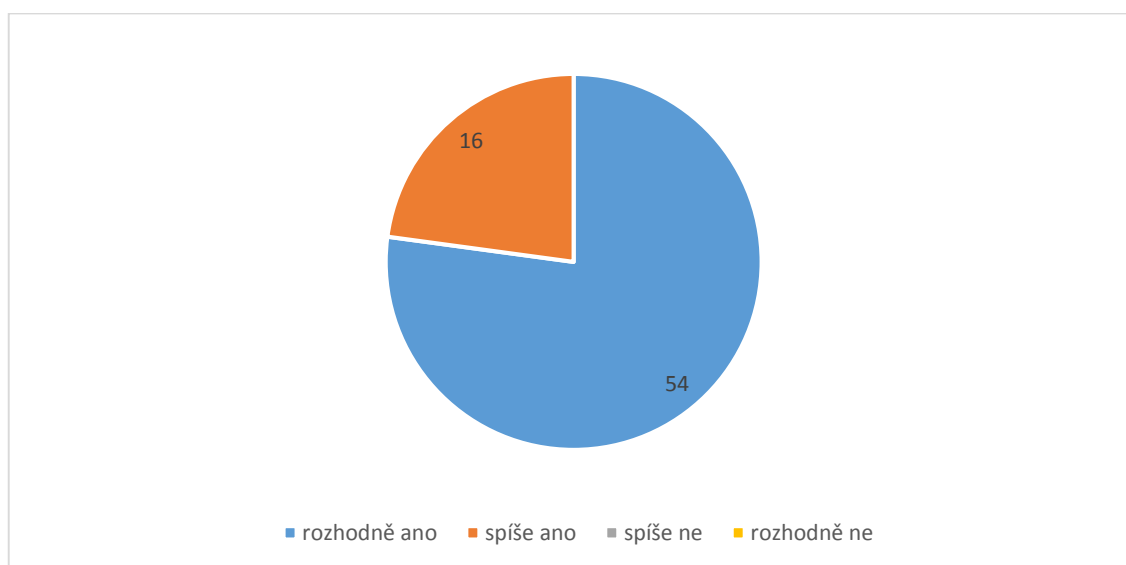
Zdroj: Vlastní výzkum

Bylo zjištěno, že nejčastějším důvodem proč zaměstnanci pracují pro danou společnost, je možnost získání zkušeností a znalostí. Vzhledem k tomu, že respondenti pracují ve stavební společnosti, mají šanci získat velké množství nových zkušeností, protože každý stavební projekt je jiný a v něčem specifický. Důležité je myslet i na to, že tím že je každý projekt jiný nestane se pro zaměstnance práce stereotypní, což má velice pozitivní účinek na motivaci zaměstnanců. Specifikace projektu vede i k tomu, že zaměstnanci se snaží vymýšlet vždy to nejlepší řešení, což rozvíjí jejich kreativitu a pocit toho, že jsou pro podnik přínosem. Díky těmto projektům společnost i zaměstnanci získávají zkušenosti. Stávají se tak dokonalejšími a jsou schopni reagovat jak na vzniklé problémy, tak na celkovou realizaci a řízení daných projektů. 18 respondentů uvedlo, že pro daný podnik pracují, protože nabízí práci v jejich oboru. Samozřejmě, že to nejlepší, co společnost může mít, jsou zaměstnanci, kteří mají daný obor vystudovaný, rozumí mu a ještě pracují v podniku, jehož předmětem podnikání je stavebnictví.

### Otázka č. 3: Máte zájem se dále vzdělávat?

Po vyhodnocení odpovědí respondentů na otázku číslo tři, zda mají zájem se dále vzdělávat, bylo zjištěno, že ano, což je jasný impuls pro zaměstnavatele, že by měl poskytovat více vzdělávacích kurzů, které by zaměstnanci jistě rádi využili. A pro samotnou společnost je vzdělávání zaměstnanců také přínosné, neboť si zaměstnanci rozšiřují znalosti a stávají se vysoce kvalifikovanými pracovníky, kteří jsou pro podnik velice důležití a je nutné si takové zaměstnance ve společnosti udržet.

Graf 3 - Máte zájem se dále vzdělávat?

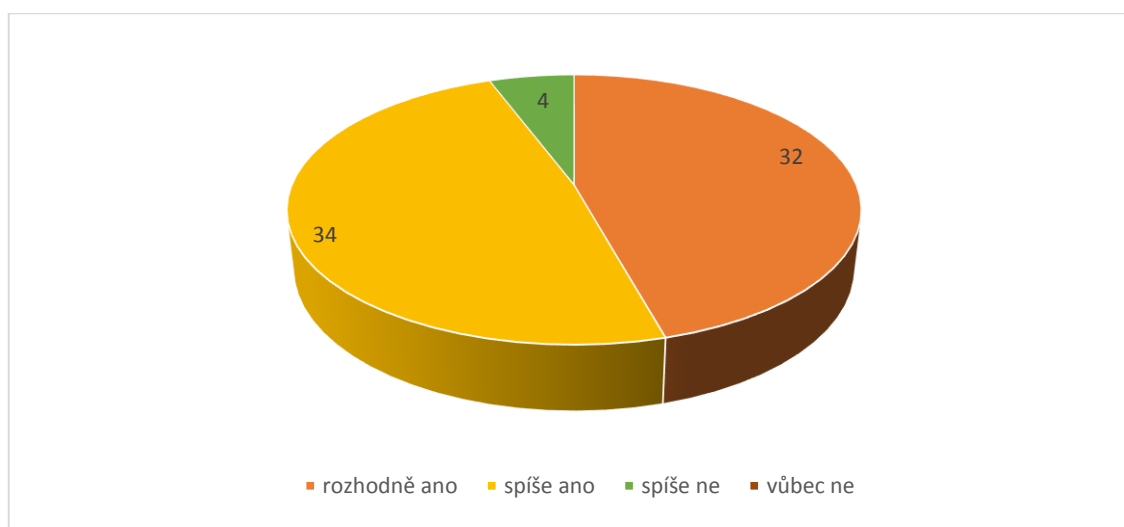


Zdroj: Vlastní výzkum

### Otázka č. 4: Máte možnost u Vašeho zaměstnavatele účastnit se různých seminářů, školení či vzdělávacích kurzů?

Vyhodnocení dotazníkového šetření nám jasně ukázalo, že zaměstnanci mají možnost účastnit se kurzů, školení či seminářů. 32 respondentů odpovědělo rozhodně ano a 34 spíše ne. Pouze 4 respondenti mají pocit, že nemají u svého zaměstnavatele dostatečnou možnost školit se a získávat nové informace prostřednictvím kurzů a jiných vzdělávacích programů. Zaměstnanci vybraného podniku absolvují během roku několik školení, zaměřené na různé oblasti podle toho, v kterém oddělení pracují. Každá nově získaná informace může vést k lepšímu pracovnímu výkonu a z pozice zaměstnavatele jsou semináře, kurzy a školení chápány jako důležitý prvek motivace zaměstnanců.

Graf 4 - Máte možnost u Vašeho zaměstnavatele účastnit se různých seminářů, školení či vzdělávacích kurzů?

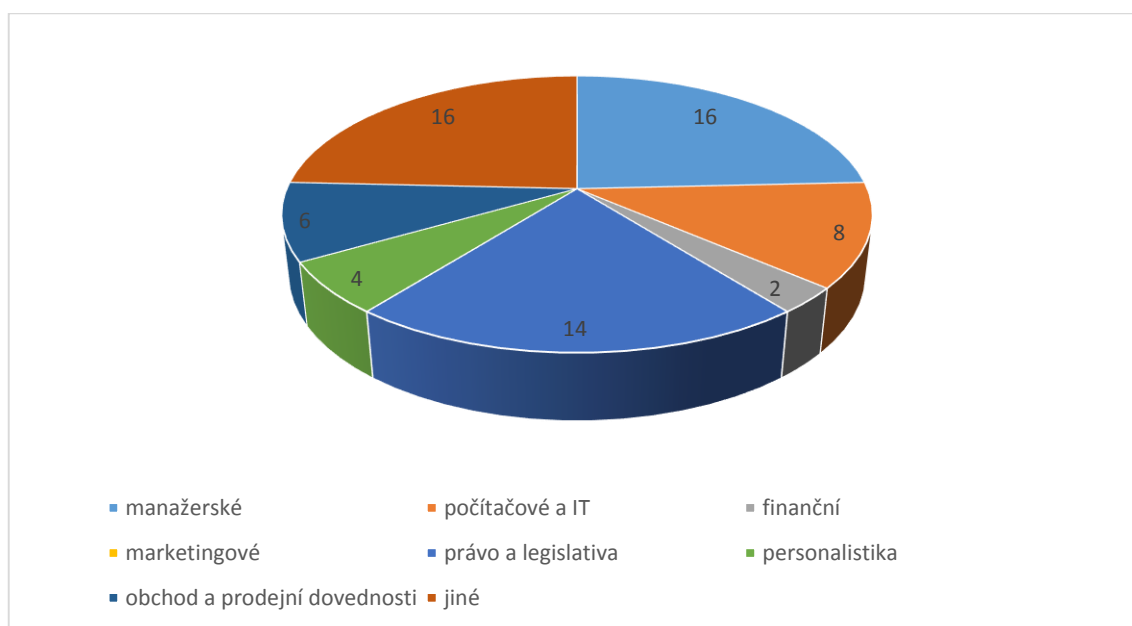


Zdroj: Vlastní výzkum

### Otázka č. 5: O jaký kurz byste měl/a zájem?

Respondenti by měli zájem především o kurzy práva a legislativy, neboť uzavírání smluv je v daném podniku každodenní činností a proto získání základních znalostí týkajících se této problematiky by bylo přínosné pro všechny zaměstnance. Další kurz, který by zaměstnanci uvítali, jsou kurzy manažerské. V daném podniku je management velice důležitý a je nutné, aby celá společnost fungovala jako sehraný tým, který dosáhne stanovených cílů. Při každém stavebním projektu je potřeba jednotlivé činnosti jasně rozvrhnout, stanovit odpovědnosti a vedoucí jednotlivých oddělení spolu musí spolupracovat. K tomu všemu je potřeba umět řídit lidi, organizovat projekt a plánovat jednotlivé činnosti, což by manažerský kurz naučil všechny zaměstnance, především tedy vedoucí daných oddělení. 16 respondentů vybralo jako svou odpověď kolonku „jiné“ v které měli možnost napsat, které jiné kurzy by ještě rádi absolvovali. Objevovaly se zde odpovědi spojené se stavebnictvím či cizí jazyky. Ohledně stavebnictví by zaměstnanci nejvíce uvítali kurzy o nových stavebních technologiích, které se v dnešní době nejvíce používají, či architektuře. Kurzy cizích jazyků zaměstnanci vybírali především proto, že při prodeji bytových či nebytových prostor se na straně kupujícího objevují především zahraniční zákazníci. V této situaci je kvalitní znalost cizího jazyka nutností. Jazykové kurzy by tedy zaměstnanci jistě uvítali, neboť díky nim by se komunikace se zahraničními zákazníky stala jednodušší a jasnější.

Graf 5 - O jaký kurz byste měl/a zájem?

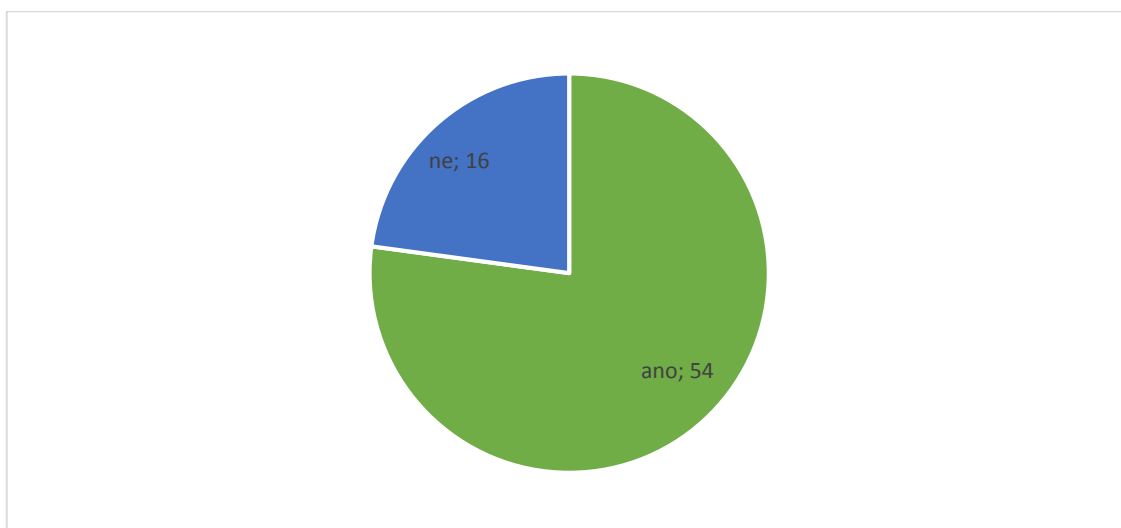


Zdroj: Vlastní výzkum

### **Otázka č. 6: Pokud by Váš zaměstnavatel poskytoval jazykové kurzy, využil/a byste této příležitosti?**

Následující otázka dotazníkového šetření jenom potvrzuje to, že zaměstnanci mají zájem o jazykové kurzy. Samy si totiž moc dobře uvědomují, že znalost jazyků je v dnešní době velice důležitá a v tomto podniku potřebná pro lepší komunikaci se zákazníky. Již nyní probíhají v podniku jazykové kurzy, ale nejsou zaměstnanci moc využívány, protože výuka jazyka začíná od úplných základů a to oni nepotřebují. Téměř každý zaměstnanec základ například anglického jazyka má a potřebuje tedy rozšiřovat slovní zásobu v oboru, v kterém se pohybuje a umět reagovat na dané otázky. Tyto zkušenosti získá především diskusemi či řízenými rozhovory s rodilým mluvčím.

Graf 6 - Pokud by Váš zaměstnavatel poskytoval jazykové kurzy, využít/a byste této příležitosti?



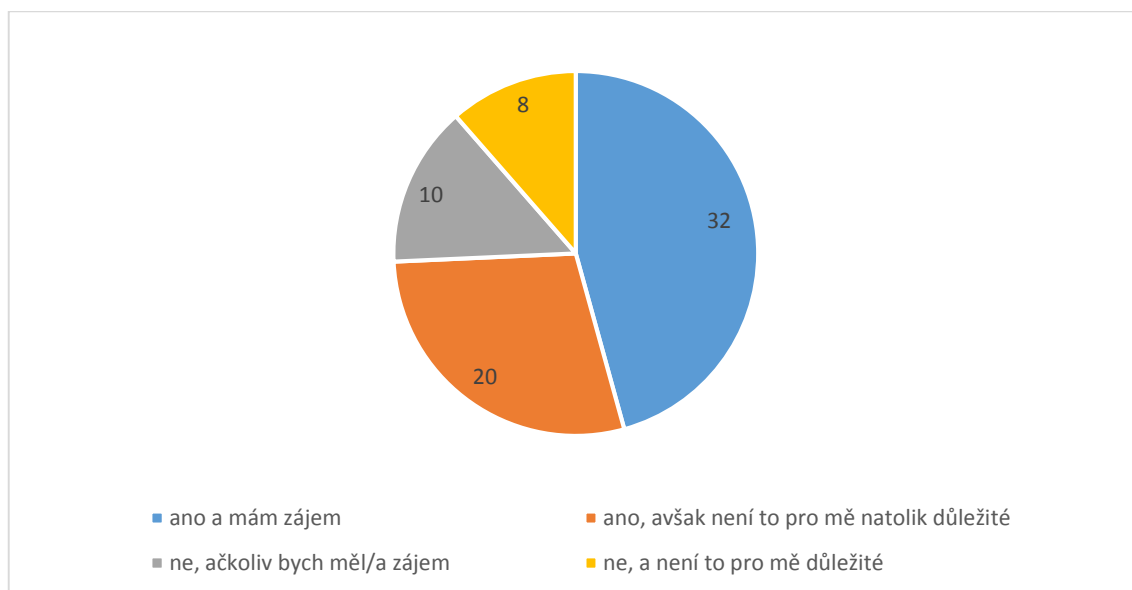
Zdroj: Vlastní výzkum

### **Otázka č. 7: Myslíte si, že u Vašeho zaměstnavatele máte v budoucnu možnost kariérního růstu?**

Při vyhodnocování otázky číslo sedm 32 respondentů odpovědělo, že pro ně možnost kariérního růstu v podniku je důležitá a mají o tuto možnost zájem. Je to motivační prvek, kdy zaměstnanci za jejich odvedené výkony mohou v podniku pomalu růst na vyšší pracovní pozice. Samozřejmě, že s vyšší pracovní pozicí roste i větší odpovědnost, jiná pracovní náplň, ale na druhou stranu i lepší finanční ohodnocení. Zaměstnanci mají možnost postupně získávat jednotlivé pozice v kariérním žebříčku například vedoucího oddělení, střední manažer a top manažer. S těmito vyššími pozicemi je spojeno i to, že zaměstnanec musí být schopen využívat naprosto odlišné schopnosti, než doposud využíval. Jde zejména o odklon od odborné práce k práci s lidmi a k řídicím dovednostem. 20 respondentů odpovědělo, že mají možnosti kariérního růstu, ale není pro ně natolik důležitý. Takové odpovědi se objevovali především u zaměstnanců, kteří v daném žebříčku jsou již na poměrně vysoké pozici a nepotřebují být ještě výše. Nebo to mohou být zaměstnanci, kteří jsou se svoji pracovní pozicí spokojeni a vědí, že by na vyšší pozici nebyli schopni odvádět takový výkon a nedokázali by řídit tým lidí případně být za vykonání daných cílů odpovědní.



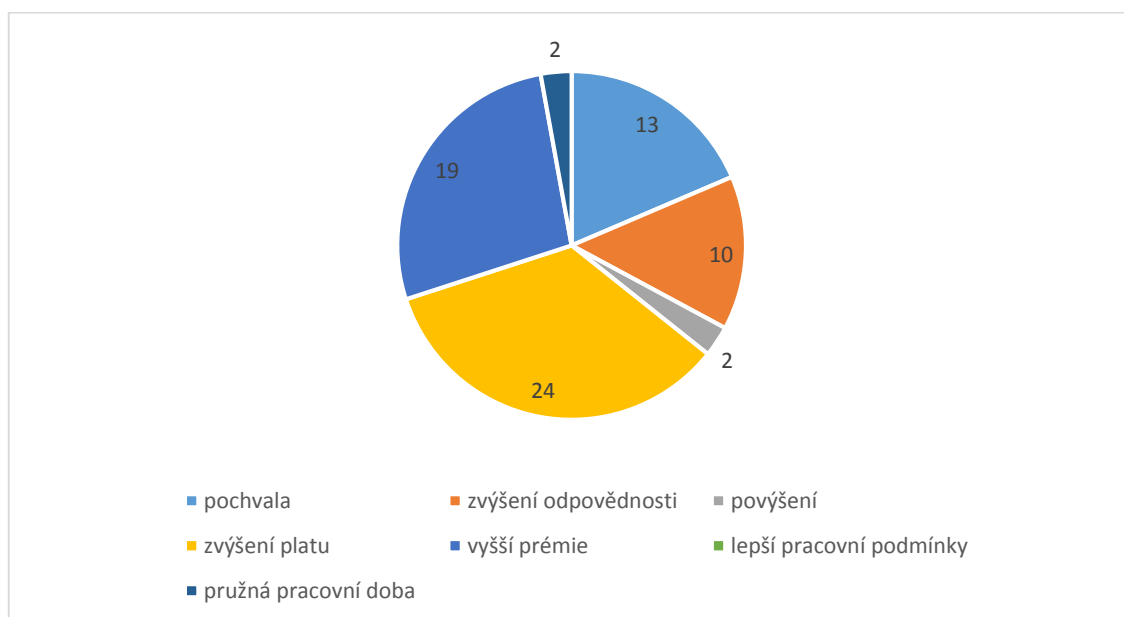
Graf 7 - Myslíte si, že u Vašeho zaměstnavatele máte v budoucnu možnost kariérního růstu?



Zdroj: Vlastní výzkum

### Otázka č. 8: Jaké prvky motivování Vaše firma nejčastěji využívá?

Graf 8 - Jaké prvky motivování Vaše firma nejčastěji využívá?



Zdroj: Vlastní výzkum

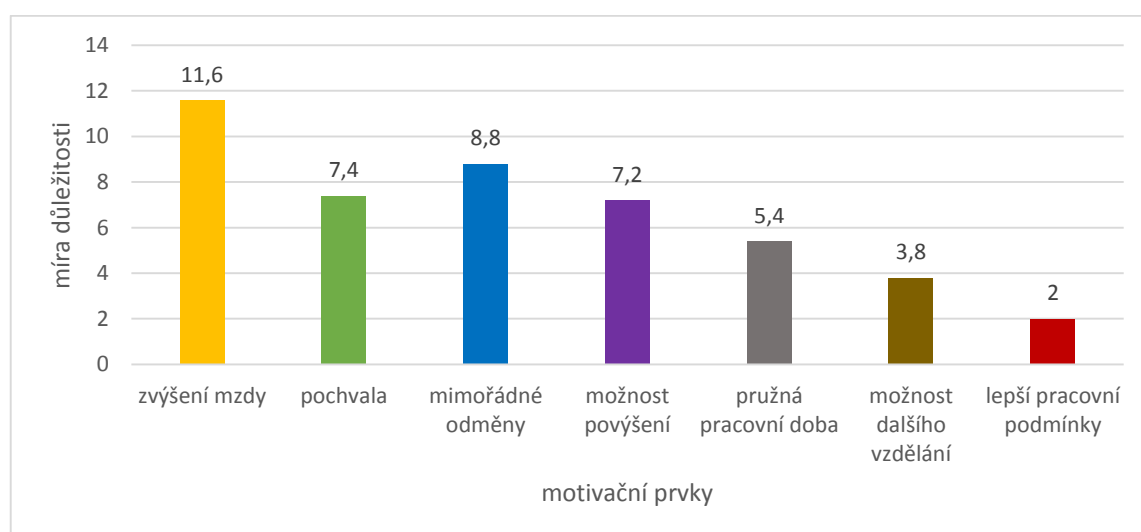
Vybraný podnik jako nejčastější prvek motivování využívá zvýšení platu, což uvedlo 24 respondentů. Druhou nejčastější odpovědí byly vyšší prémie. Důležité je ale zmínit, že oba prvky motivování mají finanční charakter, což zaměstnanci jistě ocení ale otázkou je, jak dlouhý mají tyto prvky efekt na motivaci zaměstnanců. Motivační efekt těchto

prvků je především krátkodobý, neboť zaměstnanci si na zvýšenou mzdu zvyknou a berou to jako samozřejmost. A proto po určitém čase požadují zaměstnanci další zvýšení mzdy a další odměny. Motivační prvky mohou mít i nefinanční charakter. Mezi takové patří například pochvala a uznání, které si zaměstnanci dobře uvědomují. Tento fakt by si měli uvědomovat i manažeři a své podřízené pochválit pokud udělají něco dobře, potřebují totiž pochvalu slyšet. Zaměstnanci jsou rádi, když dokáže jejich vedoucí ocenit jejich pracovní výkon či výsledek jejich odvedené práce, mají poté pocit, že jsou pro podnik potřební a mají mu co nabídnout.

**Otázka č. 9: Seřad'te podle důležitosti, co by Vás nejvíce motivovalo (1 – nejvíce motivující, 7 – nejméně motivující)**

Následující otázka, tedy otázka číslo 9 se zabývala tím, které prvky motivace považují zaměstnanci za nejvíce motivující. Po vyhodnocení odpovědí jsme zjistili, že nejvíce motivující jsou finanční prvky, tedy zvýšení mzdy a mimořádné odměny. Na třetím místě důležitosti je pochvala. Velice důležité bylo si uvědomit, že spolu velice úzce souvisí otázka číslo osm a devět. Protože společnost by měla využívat takové motivační prvky, které zaměstnanci považují za nejdůležitější, což nám v dotazníkovém šetření vyšlo správně. Lze tedy konstatovat, že vybraná společnost používá správné prvky motivování. V tomto případě se jedná o zvýšení mzdy, prémie a pochvalu. Tyto prvky respondenti považují dle dotazníkového šetření za tři nejdůležitější.

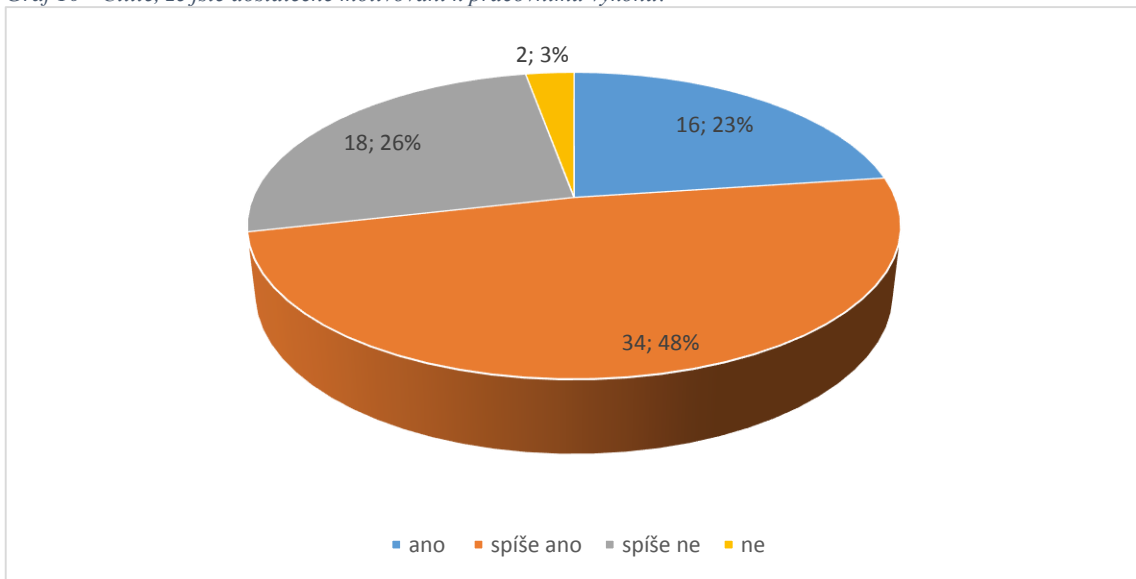
Graf 9 - Seřad'te podle důležitosti, co by Vás nejvíce motivovalo?



Zdroj: Vlastní výzkum

### Otázka č. 10: Cítíte, že jste dostatečně motivováni k pracovnímu výkonu?

Graf 10 - Cítíte, že jste dostatečně motivováni k pracovnímu výkonu?

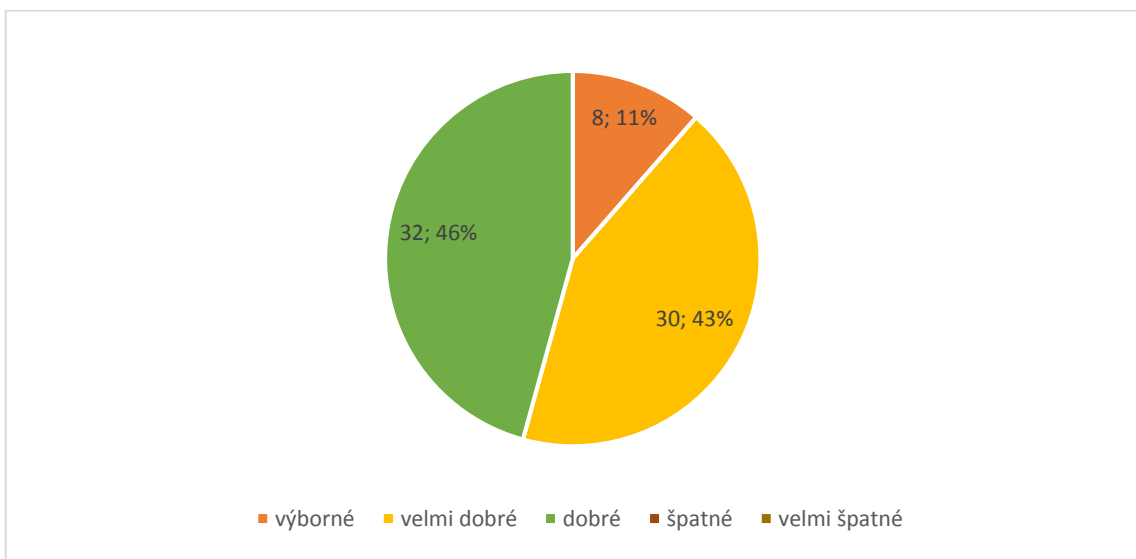


Zdroj: Vlastní výzkum

Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že 74 % respondentů se cítí být ke svému výkonu motivováni. Z toho 48 % si myslí, že jsou spíše motivováni a zbylých 23 % je zcela přesvědčeno o tom, že jejich motivace k práci je dostačující. Naopak 26 % respondentů odpovědělo, že jejich motivace k práci není dostačující a uvítali by, kdyby společnost používala jiné prvky k motivaci.

### Otázka č. 11: Jak hodnotíte pracovní podmínky na pracovišti?

Graf 11 - Jak hodnotíte pracovní podmínky na pracovišti?

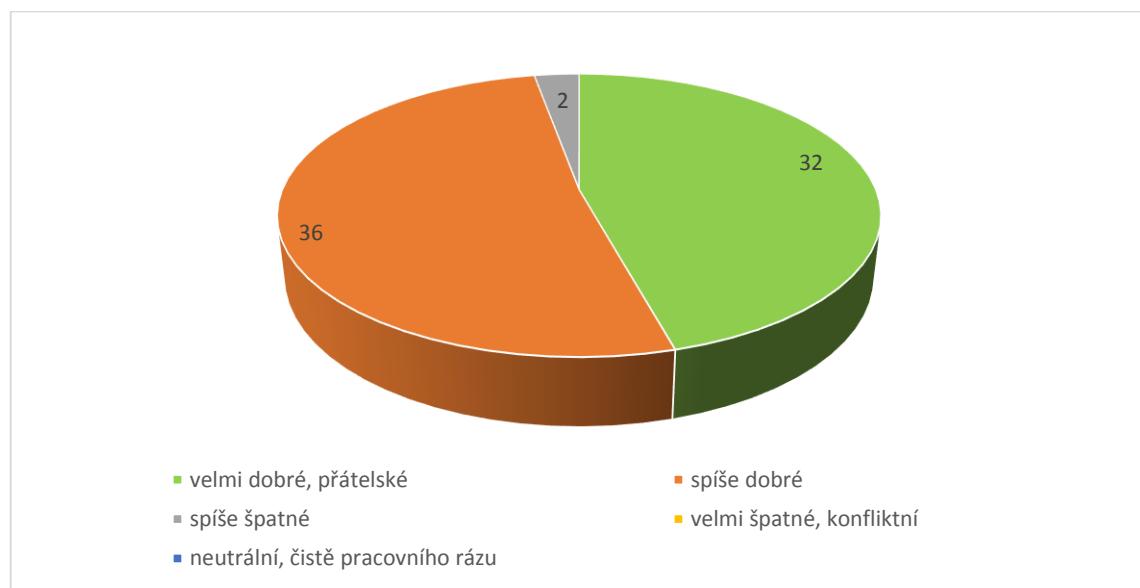


Zdroj: Vlastní výzkum

Jak z dotazníkového šetření vyplynulo tak pracovní podmínky na pracovišti jsou ze 43 % velmi dobré, 46 % dobré a z 11 % výborné žádný z respondentů nehodnotí pracovní podmínky na pracovišti jako špatné či velmi špatné. Pracovní prostředí je pro zaměstnance velice důležité k tomu, aby odváděli výkon, který je od nich očekáván. Zaměstnanci pracují v nové budově s moderním zařízením. Zaměstnanci pracují v otevřených kancelářích tzv. open space, kde v jedné prostoru pracuje několik zaměstnanců. Každé oddělení má svůj pracovní prostor. Tento typ kanceláří přináší hodně výhod ale také nevýhody. Mezi hlavní výhodu open space patří podpora týmové spolupráce, která je ve vybraném podniku velice důležitá. Na druhou stranu jasnou nevýhodou může být pro některé zaměstnance to, že se nedokáží soustředit na svoji práci, nemají na ní klid, protože je ostatní zaměstnanci mohou rušit například hlasitým rozhovorem, telefonickým rozhovorem a dalšími rušivými faktory.

### Otázka č. 12: Jak vnímáte vztahy na pracovišti mezi svými spolupracovníky?

Graf 12 - Jak vnímáte vztahy na pracovišti mezi svými spolupracovníky?



Zdroj: Vlastní výzkum

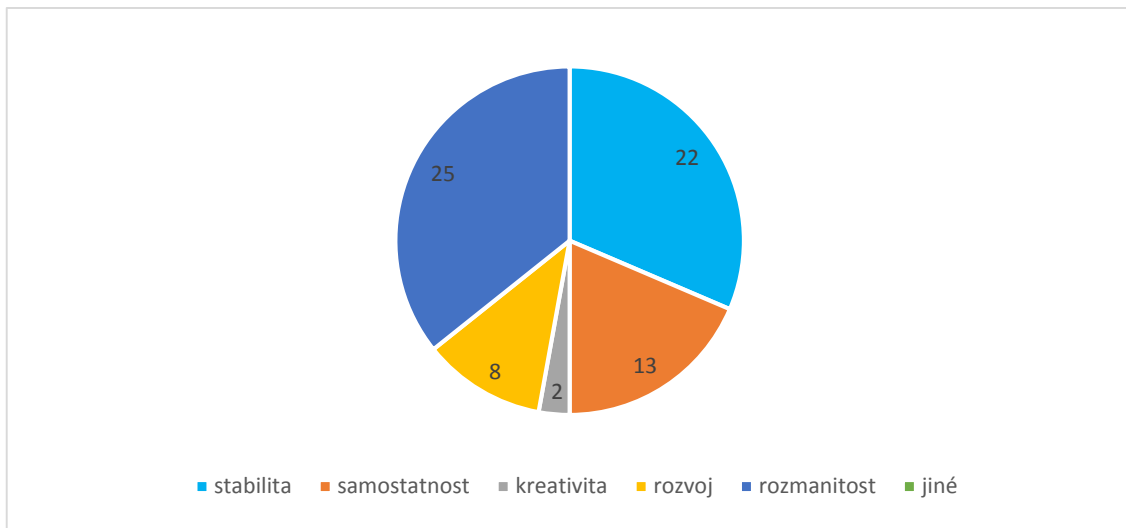
Na základě dotazníkového šetření lze konstatovat, že vztahy na pracovišti jsou na velice dobré úrovni. 32 respondentů odpovědělo, že vztahy se spolupracovníky jsou velmi dobré až přátelské. 36 respondentů hodnotí vztahy na pracovišti jako dobré a dva respondenti je zhodnotili jako spíše špatné. Důležité je, že žádný z dotazovaných zaměstnanců neodpověděl, že jsou špatné až konfliktní. Zaměstnanci mají během roku několik společných akcí, které kolektiv více sblíží a napomáhají k lepší týmové spolupráci.

I přes velice dobré vztahy na pracovišti jsou zde řádně dodržovány vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Zaměstnanci svého nadřízeného plně respektují což je pro úspěch společnosti velice důležité.

### Otázka č. 13: Co na práci nejvíce oceňujete?

V dotazníkové otázce číslo 13 se respondenti museli zamyslet nad tím, co na práci nejvíce oceňují. Nejčastější odpovědí byla rozmanitost, kterou vybralo 25 respondentů. Rozmanitost práce je zajištěna tím, že každý stavební projekt je jiný a v něčem specifický. Druhou nejčastější odpovědí byla stabilita práce, kterou vybralo 22 respondentů. Zajímavé je že poměrně málo respondentů odpovědělo, že oceňuje rozvoj, protože tato společnost se poměrně rychle rozvíjí a má svým zákazníkům co nabídnout.

Graf 13 - Co na práci nejvíce oceňujete?

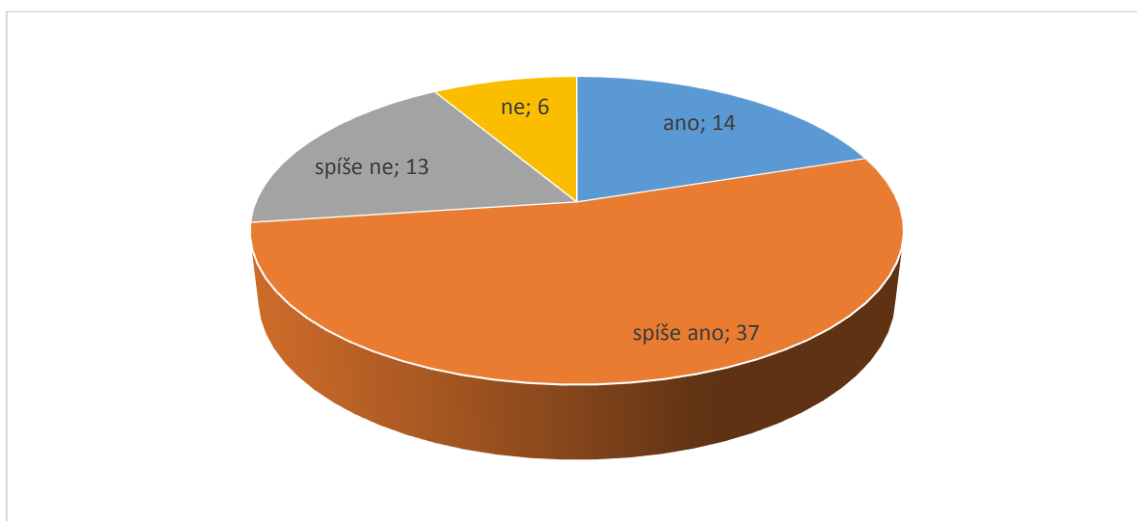


Zdroj: Vlastní výzkum

### Otázka č. 14: Myslíte si, že Vaše mzda odpovídá Vašemu pracovnímu výkonu?

Následující dvě otázky jsou spolu propojeny. Pokud respondenti na otázku, jestli odpovídá jejich mzda pracovnímu výkonu, odpověděli ne či spíše ne měli ještě uvést, o kolik procent by svoji mzdu navýšili. 37 respondentů odpovědělo spíše ano, z čehož můžeme konstatovat, že si nejsou 100 % jisti, že vše co udělají, mají zapláceno. Pouze 14 respondentů je o skutečnosti že jejich mzda odpovídá pracovnímu výkonu plně přesvědčena. Celkem 19 respondentů uvedlo, že jejich mzda neodpovídá výkonu. Z toho 13 respondentů odpovědělo, že spíše neodpovídá a 6 respondentů je o tom rozhodně přesvědčeno.

Graf 14 - Myslíte si, že Vaše mzda odpovídá Vašemu pracovnímu výkonu?

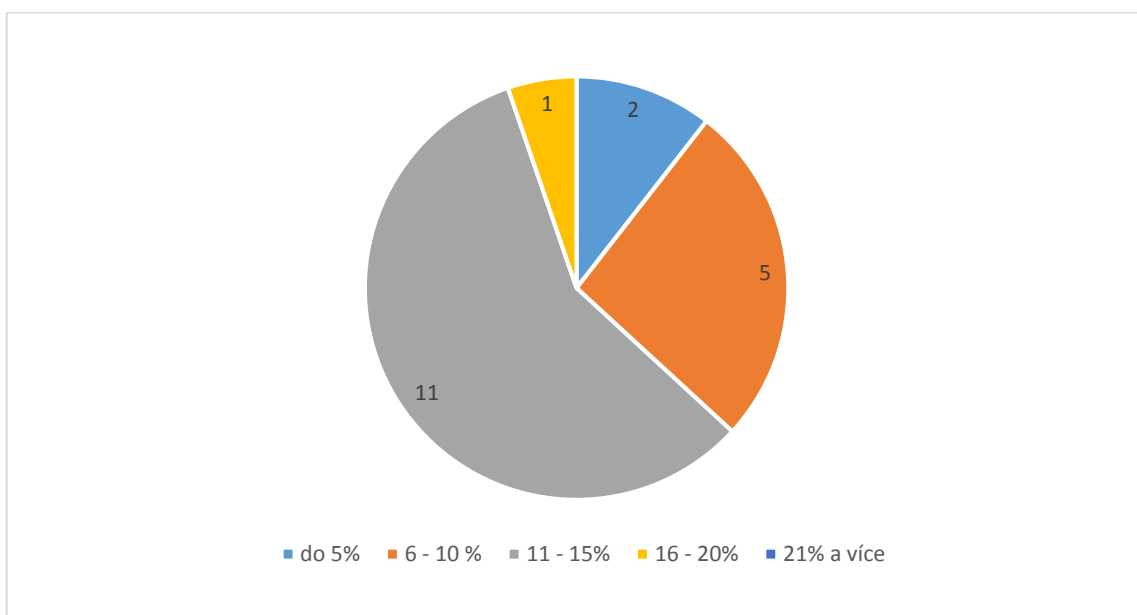


Zdroj: Vlastní výzkum

#### Otázka č. 15: O kolik procent byste Vaši mzdu navýšili?

Respondenti, kteří si myslí, že jejich mzda neodpovídá výkonu, nejčastěji uváděli, že by jí navýšili o 11 – 15 %. Mzdy zaměstnanců by měli být spravedlivé a přímo úměrné jejich odvedenému výkonu, protože pokud nebudou, pracovník nebude k práci motivován, nebude ho bavit a odejde. Nejlepší prvky motivace jsou finančního charakteru, které si zaměstnanec nejvíce uvědomuje.

Graf 15- O kolik byste Vaši mzdu navýšili?

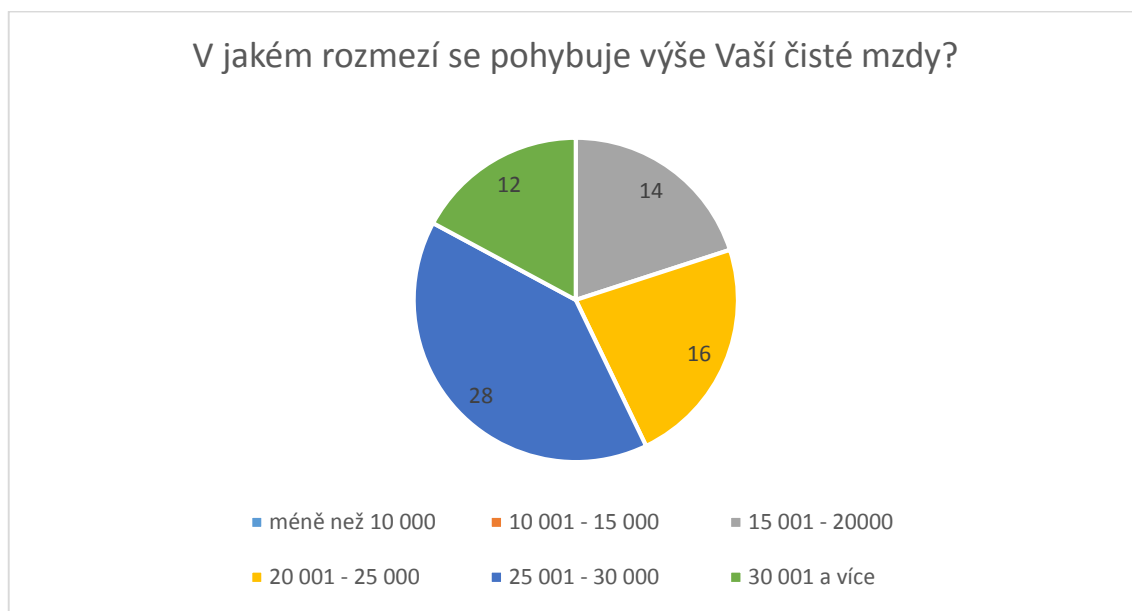


Zdroj: Vlastní výzkum

### Otázka č. 16: V jakém rozmezí se pohybuje výše Vaší čisté mzdy?

Celkově čistá mzda ve vybraném podniku se pohybuje v rozmezí od 15 000 do 30 000 a více. Nejvíce respondentů vybíralo rozmezí mezi 25 001 – 30 000. Na základě rozhovoru s personalistkou můžeme tvrdit, že tato mzda odpovídá odměňování střednímu managementu. Druhou nejčastější odpovědí, kterou vybralo 16 respondentů, je rozmezí od 20 001 do 25 000. Toto rozmezí odpovídá mzdě liniového managementu především tedy zaměstnancům, kteří nejsou v podniku úplně noví a mají už nějaký ten rok odpracovaný. Zaměstnanci, kteří jsou v podniku téměř noví nebo jsou na nižších pozicích tak se jejich mzda pohybuje v rozmezí od 15 001 – 20 000. Nejmenší zastoupení má rozmezí 30 001 a více, což vybralo 12 respondentů. Tuto mzdu většinou získávají za svůj odvedený výkon zaměstnanci top managementu.

Graf 16 - V jakém rozmezí se pohybuje výše Vaší čisté mzdy



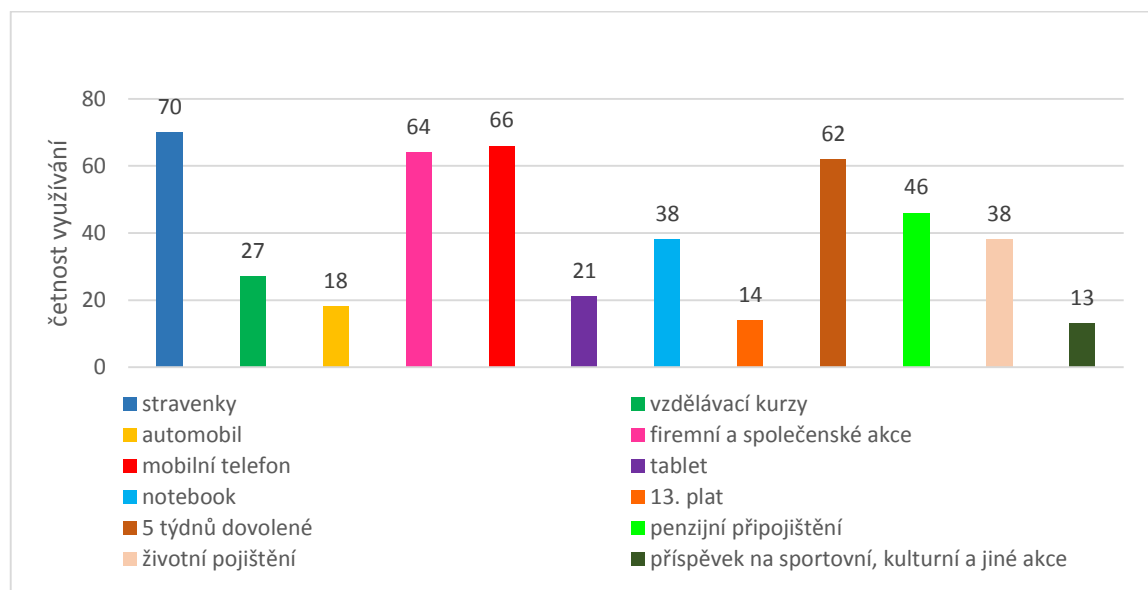
Zdroj: Vlastní výzkum

### Otázka č. 17: Které benefity Vám zaměstnavatel poskytuje?

V otázce číslo 17, která se týká poskytovaných benefitů, měli respondenti možnost vybrat několik odpovědí. Nejčastější odpovědí byly stravenky, které byly vybrány všemi respondenty. Zaměstnanci tento benefit uplatňují především v místní jídelně. Dalším benefitem je mobilní telefon, který mají téměř všichni zaměstnanci k dispozici samozřejmě nejen pro pracovní ale i pro soukromé účely. Mobilní telefon vybralo 66 respondentů, což je 94 % ze všech dotazovaných. Na třetím místě jsou firemní

a společenské akce, které vybralo 64 respondentů. Tento benefit je ve firmě velice rozvinutý, neboť se každý rok koná několik akcí, jako jsou teambuildingy, vánoční večírky s určitou tematikou, vyhodnocení uplynulého roku a sportovní akce mezi které určitě patří dračí loď, běh pro Paraple a plno dalších. Dalším velice významným benefitem, který zaměstnanci oceňují je 5 týdnů dovolené. Tento benefit vybralo 62 respondentů. Zaměstnanci dělají často práci přesčas a proto je pro ně dovolená a celkově odpočinek velice důležitý. Přesčasy zaměstnanci dělají zejména proto, že je nutné dokončit potřebnou dokumentaci k stavebním projektům do určité doby.

Graf 17 - Které benefity zaměstnavatel poskytuje?



Zdroj: Vlastní výzkum

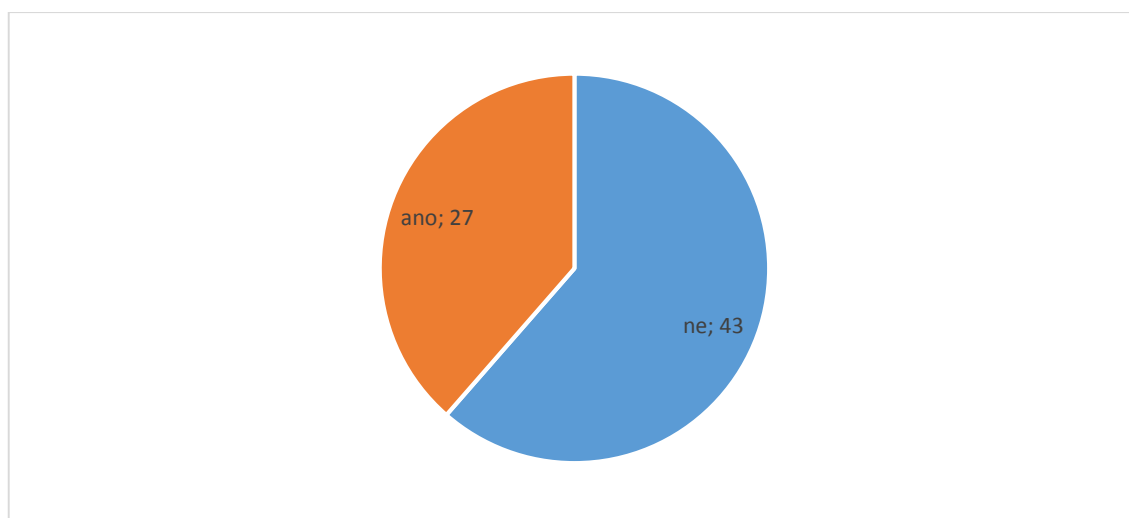
### Otázka č. 18: Existují benefity, které ve firmě postrádáte?

Respondenti měli i možnost vyjádřit se pokud některý z benefitů postrádají, ale dotazníkové šetření ukázalo, že většina respondentů je spokojena s poskytováním benefitů svého zaměstnavatele. 43 respondentů odpovědělo, že jim žádný benefit nechybí a 27 odpovědělo, že jim některé chybí a uvedli i které by rádi využili. Mezi nejčastěji postrádané benefity patří sick day, což je dnes velice moderní benefit, který zaměstnavatelé často poskytují. Jedná se o situaci, kdy zaměstnanci není dobře, nemůže jít do práce a tak využije možnosti sick day, kdy nemusí zaměstnavateli dokládat žádné potvrzení od lékaře, pouze mu zavolat a zůstane doma. Samozřejmě tato možnost je omezena na několik dní za rok aby toho zaměstnanci nezneužívali. Druhým postrádaným benefitem je možnost práce home office, kdy zaměstnavatel umožňuje



svému zaměstnanci pracovat z domova. Samozřejmě je důležité se zamyslet nad tím, jestli v takovém podniku jako jen tento, který je postavený především na týmové spolupráci by byla možnost home office vůbec realizovatelná. Úplně poslední potenciální benefit, který respondenti uvedli je kurz anglického jazyka, který by byl zaměřen především na slovní zásobu a konverzaci, která bude využitelná v praxi v podniku. Slovní zásoba by tedy měla být zaměřena na stavebnictví, projekty, obchod a celkovou komunikaci se zákazníkem.

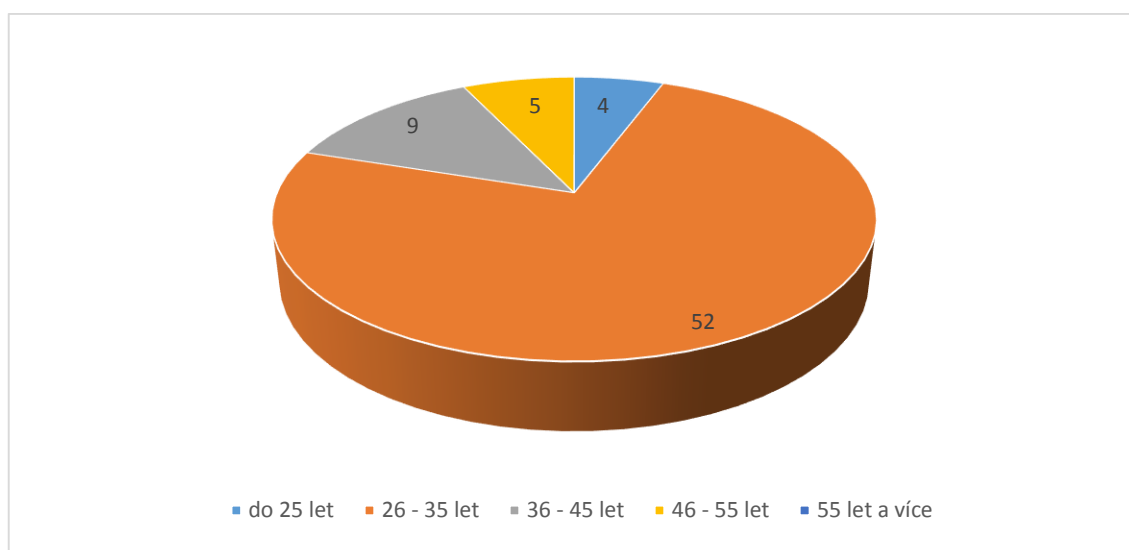
Graf 18 - Existují benefity, které ve firmě postrádáte?



Zdroj: Vlastní výzkum

### Otázka č. 19: Do jaké věkové kategorie patříte?

Graf 19 - Do jaké věkové kategorie patříte?

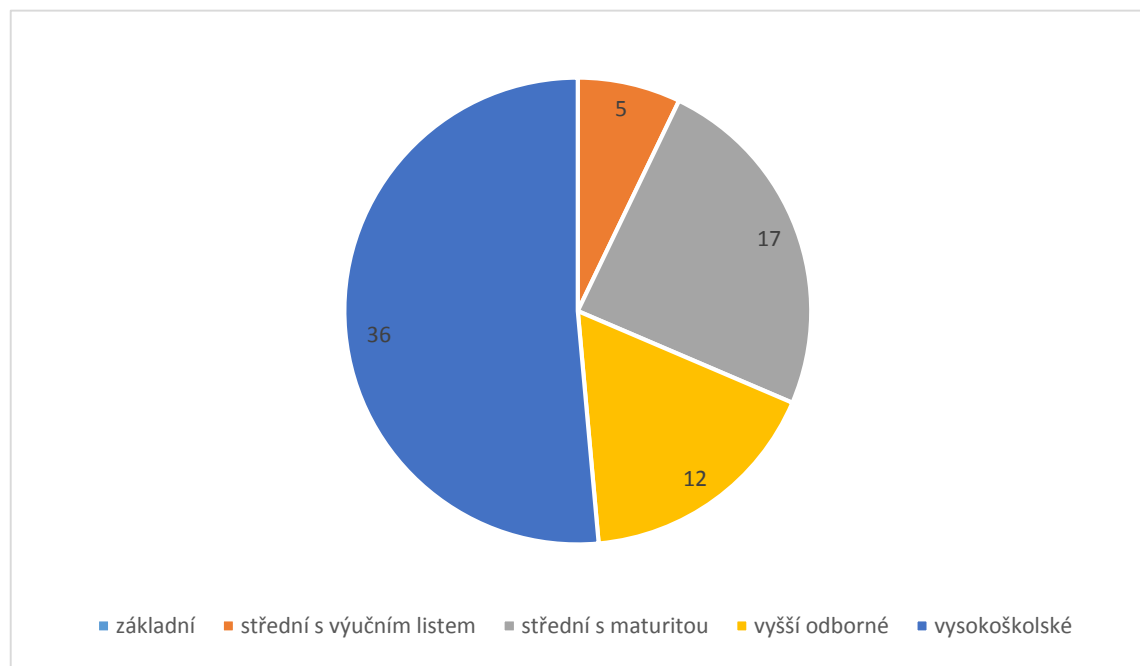


Zdroj: Vlastní výzkum

Pokud se podíváme na výsledek dotazníkového šetření, tak zjistíme, že ve vybraném podniku pracují především mladí zaměstnanci. 52 respondentů bylo ve věku 26 – 35 let, 9 respondentů ve věku 36 – 45 let, 5 respondentů ve věku 46 – 55 let. Dotazníkového šetření se účastnili i 4 respondenti, jejichž věk je do 25 let. Jsou to především zaměstnanci čerstvě po dokončení školy a snaží se získat praxi v oboru.

### Otázka č. 20: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf 20 - Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Zdroj: Vlastní výzkum

Jak je na první pohled jasně vidět v podniku mají největší zastoupení zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním především stavebního a ekonomického zaměření. To jsou především stavbyvedoucí, vedoucí jednotlivých oddělení a zaměstnanci top managementu. 17 respondentů uvedlo, že má střední vzdělání zakončené maturitou a 5 respondentů má zakončené výučním listem, tyto zaměstnanci patří především do first line managementu nebo na ještě nižší pracovní pozice. Dotazníkového šetření se účastnilo i 12 respondentů s vyšším odborným vzděláním, kteří vykonávají především práce na jednotlivých odděleních.

## **8 Zhodnocení a návrhy na zlepšení stávající situace**

Po vyhodnocení dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na motivaci a odměňování zaměstnanců, nebyla shledána žádná kritická místa, která by vyžadovala speciální řešení. Samozřejmě že se našly nějaké případy, které by se v podniku změnit měly. Jsou to spíše úpravy, které povedou k ještě větší motivaci zaměstnanců. K získání dalších potřebných informací byl proveden řízený rozhovor, který odhalil plno nejasností, které z dotazníkového šetření nevyplývaly. Další informace byly získány pozorováním přímo v podniku. Jasným poznatkem je hlavně to, že vztahy na pracovišti jsou opravdu přátelské.

Zaměstnanci jsou dostatečně motivováni k pracovnímu výkonu a je zde i správně nastaven systém odměňování. Podnik si velice dobře uvědomuje, že bez kvalitních zaměstnanců, nebude dosahovat takových výsledků, a proto je také řádně odměňuje. Zaměstnanci mají k dispozici řadu zaměstnaneckých benefitů, které mohou čerpat a k tomu fixní a variabilní složku mzdy. Celý systém motivace a odměňování je založen na splňování předem stanovených cílů ať už jednotlivců, či celého oddělení. Za splnění stanoveného cíle přichází procentuální odměna ve formě finanční odměny, která představuje variabilní složku mzdy.

### **Návrh I: Zavedení pravidelných jazykových kurzů a zvýšení stávající úrovně**

Jak z dotazníkového šetření vyplývá, zaměstnanci by se chtěli dále vzdělávat. Zaměstnanci mají v podniku možnost navštěvovat jazykové kurzy, ale nejsou na úrovni, kterou by požadovali, neboť dané kurzy jsou určeny především pro začátečníky a takových zaměstnanců je v podniku velice málo. Proto jsou navrženy pravidelné jazykové kurzy alespoň 1x za týden, které budou zaměřeny především na obchodní angličtinu a na slovní zásobu v oboru v kterém vybraná společnost podniká. Pro zaměstnance je to velice důležité aby se uměli se zahraničními dodavateli či zákazníky domluvit. Pokud v podniku už jazykové kurzy probíhají, nový návrh nebude pro podnik velkým finančním nákladem, neboť půjde pouze o úpravu struktury a pravidelnosti kurzu. Věřím, že zaměstnanci tento návrh uvítají a jistě kurz budou pravidelně navštěvovat.

## **Návrh II: Změna poskytování zaměstnaneckých benefitů**

Ve vybraném podniku byly zaměstnanecké benefity poskytovány všem zaměstnancům stejně bez rozdílu. Toto pravidlo ještě do nedávna platilo. Neboť před 2 roky dostalo jedno oddělení ještě jeden zaměstnanecký benefit a to tablet, který mohou používat jak pro pracovní tak pro soukromé účely. Tento benefit dostali na základě toho, aby mohli pracovat i na cestě z práce a do práce a všechny potřebné dokumenty měli neustále k dispozici. Žádné jiné oddělení tento benefit k dispozici nemá a ani ho nemají žádným jiným nahrazený. Tato situace vyvolává trochu nepokoje a nerovnost mezi zaměstnanci, což potvrdila i personalistka, které mi řekla, že se tento problém v podniku vyskytuje a měl by se řešit. Proto navrhuji, aby podnik začal svým zaměstnancům poskytovat benefity jinou formou. Dle mého názoru by nejlepší byl systém kafeterie, kdy jednotlivé balíčky benefitů by byli přizpůsobeny jednotlivým zaměstnancům a jejich náplně práce. Všechny balíčky by měly stejný základ, jako jsou jídelní stravenky, firemní a podnikové akce a penzijní připojištění a zbytek balíčku by byl rozdílný podle toho, co si zaměstnanci zvolí. Každý zaměstnanec bude mít určitý bodový kredit a každý benefit bude bodově ohodnocen a zaměstnanci si balíček benefitů budou skládat samy dle vlastního výběru. Zároveň bych bylo vhodné do nabídky zařadit i benefity, které zaměstnavatel doposud neposkytoval. Mezi ty hlavní patří především sick day, které jsou zaměstnanci vyžadovány.

## **Návrh III: Zlepšení komunikace a celkové informovanosti na pracovišti**

Díky řízenému rozhovoru s personalistkou při řešení otázky ohledně komunikace bylo zjištěno, že zaměstnanci nejsou vždy dostatečně informováni o stanovených cílech a celkově o celém projektu, na kterém mají pracovat. Před zahájením každého projektu se koná tzv. kick of meeting což je porada vedoucích oddělení s top managementem. Na této poradě se vše plánuje, domlouvá a cílem vedoucích je předat všechny potřebné informace zaměstnancům. Problém je v tom, že tato porada probíhá pouze před zahájením projektu, následné porady už se nekonají nebo konají ale jednou za měsíc. Poté dochází ke ztrátě informací, které se vyskytnou v průběhu práce na projektu. Motivace k výkonu u zaměstnanců klesá. Pokud nejsou plně informováni, nemohou svoji práci vykonat, tak jak by bylo od nich očekáváno. Proto bylo navrženo, aby se porady konaly pravidelně každý týden a to nejen mezi vedoucími a top managementem, ale i mezi zaměstnanci a vedoucími oddělení.

## 9 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat a popsat současný stav odměňování zaměstnanců a jejich motivaci k práci ve vybraném středním podniku. K zhodnocení stavu bylo provedeno dotazníkové šetření se zaměstnanci a následně k získání detailnějších informací i řízený rozhovor s personalistkou podniku. Byly získány všechny potřebné informace k tomu, aby mohl být systém motivace a odměňování v podniku řádně popsán. Systém motivace a odměňování v podniku můžeme chápat jako dobrý, neboť ani řízený rozhovor s personalistkou ani dotazníkové šetření se zaměstnanci neodhalilo žádné kritické nedostatky, kterým by se vedení podniku mělo věnovat. Zjištěné problémy jsou pouze malého rozsahu a jejich odstranění je pro podnik jednoduché. K odstranění drobných nedostatků byly navrženy tři návrhy.

První je zaměřen na vzdělávání zaměstnanců speciálně tedy na jazykové kurzy, protože dle dotazníkového šetření toto zaměstnancům v podniku chybí a mají se zájem dále vzdělávat. Myslím si, že to bude ideální návrh jak u zaměstnanců posunout motivaci k práci ještě o kousek výše a zároveň získat ještě více vzdělaný pracovní kolektiv.

Druhý návrh je zaměřen na poskytování zaměstnaneckých benefitů. V podniku dochází k mírné nerovnosti mezi zaměstnanci při poskytování benefitů. Samozřejmě je, že jakékoli nerovnosti narušují pracovní prostředí a proto by mělo vedení podniku udělat v nejbližší době náležité opatření a nerovnosti se pokusit odstranit. Pro doporučuji podniku zaměstnanecké benefity poskytovat systémem kafetérie, kdy si každý zaměstnanec vybere balíček benefitů sám. Tímto návrhem by došlo k odstranění nerovnosti a závisti mezi zaměstnanci, protože každý by si mohl svobodně vybrat, které benefity bude moci čerpat.

Poslední návrh je spojen s komunikací na pracovišti, protože informovanost je u týmové spolupráce nesmírně důležitá. Bylo navrženo, aby se porady v podniku konaly častěji a to jak s top managementem tak se zaměstnanci a vedoucími jednotlivých oddělení. Čím více budou mít zaměstnanci informací, tím lépe se jim bude pracovat a vedení jejich výkony jistě ocení.

Kvalitní lidské zdroje je to nejbohatší co může podnik mít a díky nim dosahovat těch nejlepších výsledků a postupovat po žebříčku stále výše a výše.

## **10 Summary**

The object of this work is a system analysis of motivation and remuneration in the chosen company. The motivation and remuneration are activities, which can be included in human resources and they are very important for every enterprise. The motivation is really a hard activity for the management. It is very important to know which things motivate employees for better performance.

The work can be included into theoretical part, which is based on knowledge from specialized literature, and the practical part. For my observation the construction company which operates in Prague was chosen. The necessary information for this work is obtained by a questionnaire survey with employees and the interview with human resources officer. After that obtained information is evaluated. On the basis of evaluation negative impacts are found. Finally right solution is found, negative impacts are deleted and a new system of motivation and remuneration which is better for employees and also for company is suggested.

Keywords: motivation, remuneration, human resources, questionnaire survey, resources officer

# 11 Seznam použité literatury

1. d'Ambrosová, H., *Abeceda personalisty*. 5.vyd.Olomouc: ANAG, 2014, Práce, mzdy, pojištění.
2. Armstrong, M. (1999). *Personální management*. (Vyd. 1., 963 s., Přeložil Jaroslav Berka). Praha: Grada.
3. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. (1. vyd., 789 s., Přeložil Josef Koubek). Praha: Grada.
4. Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. (1. české vyd., 442 s., Přeložil Josef Koubek). Praha: Grada.
5. By K. Aswathappa. *Human resource and personnel management: text and cases*. 4th. New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2005.
6. Beaulieu, R. (1987). *Study guide for use with Human resource management*. (2. ed., v, 133 s.) Homewood: Irwin.
7. Bednářová, D., & Škodová-Parmová, D. (2010). *Malé a střední podnikání*. (Vyd. 2. rozš., 146 s.) České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.
8. Bedrnová, E., & Nový, I. (2002). *Psychologie a sociologie řízení*. (Vyd. 2., rozš., 586 s.) Praha: Management Press.
9. Dědina, J., & Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. (1. vyd., dotisk 2007, 339 s.) Praha: Grada Publishing.
10. Donnelly, J., Gibson, J., & Ivancevich, J. (1997). *Management*. (1. vyd., 821 s., Přeložil Josef Koubek). Praha: Grada Publishing.
11. Horalíková, M. (2000). *Personální řízení*. (4. vyd., 248 s.) Praha: ČZU (Praha) - PEF.
12. Hůla, L.: *Systémy odměňování v praxi*. 1. vyd. Praha: BMSS-Start, 2004.
13. Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. (1. vyd., 264 s.) Praha: C.H. Beck.
14. Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Hüttlová, E. (1998). *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. (2. vyd., 218 s.) Praha: VŠE.

15. Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. (Vyd. 1., 215 s.) Praha: Grada.
16. Koubek, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. (Vyd. 3., přeprac., 367 s.) Praha: Management Press.
17. Koubek, J. (1996). *Personální práce v malých podnicích*. (1. vyd., 192 s.) Praha: Grada Publishing.
18. *Personnel management*. 2nd. New Delhi: Tata McGraw-Hill, 1997.
19. Rubiňštejn, Sergej Leonidovič. *Bytí a vědomí: o místě psychična ve všeobecné vzájemné souvislosti jevů hmotného světa*. 1. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství.
20. Růžička, J. (1995). *Motivace pracovního jednání*. (2. dotisk 2. přeprac. vyd., 174 s.) Praha: VŠE.
21. Vaněček, D., Bednářová, D., & Štípek, V. (2001). *Organizace výroby a práce*. (1. vyd., 242 s.) Č. Budějovice: ZF JU.
22. Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. (2. aktualiz. vyd., 734 s.) Praha: Management Press
23. Interní dokumenty společnosti



## 12 Seznam obrázků a grafů

### 12.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 - Maslowova hierarchie potřeb.....	9
--	---

### 12.2 Seznam grafů

Graf 1- Jak dlouho pracujete v podniku?.....	30
Graf 2 - Proč pracujete v tomto podniku?.....	31
Graf 3 - Máte zájem se dále vzdělávat? .....	32
Graf 4 - Máte možnost u Vašeho zaměstnavatele účastnit se různých seminářů, školení či vzdělávacích kurzů? .....	33
Graf 5 - O jaký kurz byste měl/a zájem? .....	34
Graf 6 - Pokud by Váš zaměstnavatel poskytoval jazykové kurzy, využil/a byste této příležitosti?.....	35
Graf 7 - Myslíte si, že u Vašeho zaměstnavatele máte v budoucnu možnost kariérního růstu?.....	36
Graf 8 - Jaké prvky motivování Vaše firma nejčastěji využívá? .....	36
Graf 9 - Seřad'te podle důležitosti, co by Vás nejvíce motivovalo? .....	37
Graf 10 - Cítíte, že jste dostatečně motivováni k pracovnímu výkonu? .....	38
Graf 11 - Jak hodnotíte pracovní podmínky na pracovišti? .....	38
Graf 12 - Jak vnímáte vztahy na pracovišti mezi svými spolupracovníky? .....	39
Graf 13 - Co na práci nejvíce oceňujete?.....	40
Graf 14 - Myslíte si, že Vaše mzda odpovídá Vašemu pracovnímu výkonu?.....	41
Graf 15- O kolik byste Vaši mzdu navýšili?.....	41
Graf 16 - V jakém rozmezí se pohybuje výše Vaší čisté mzdy .....	42
Graf 17 - Které benefity zaměstnavatel poskytuje? .....	43
Graf 18 - Existují benefity, které ve firmě postrádáte?.....	44
Graf 19 - Do jaké věkové kategorie patříte? .....	44
Graf 20 - Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?.....	45

## 13 Seznam příloh

Příloha 1: Dotazníkové šetření

## **Dotazníkové šetření**

Prosím Vás o vyplnění dotazníku, který je anonymní a slouží pouze jako podklad pro vypracování mé bakalářské práce na téma „Motivace a odměňování ve středně velkém podniku“.

Předem děkuji za Váš čas a spolupráci.

Lucie Pavlíková

Studentka Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v ČB,

obor Řízení a ekonomika podniku

### **1. Jak dlouho pracujete v podniku**

- Méně než 2 roky
- 2 – 4 roky
- 5 - 7 let
- 8 – 10 let
- Více než 10 let

### **2. Proč pracujete v tomto podniku?**

- Společnost se nachází ve vašem místě bydliště
- Dobré finanční ohodnocení
- Jistota práce
- Nabízí práci ve vašem oboru
- Dobrý pracovní kolektiv
- Zajímavá práce
- Možnost získání zkušeností a znalostí

### **3. Máte zájem se dále vzdělávat?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Vůbec ne

### **4. Máte možnost u Vašeho zaměstnavatele účastnit se různých seminářů, školení či vzdělávacích kurzů?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Vůbec ne

5.  *Vyplňte pouze v případě, že jste v otázce č. 7 odpověděl/a rozhodně ano nebo spíše ano.*

**O jaký kurz byste měl/a zájem?**

- Manažerské
- Počítačové a IT
- Finanční
- Marketingové
- Právo a legislativa
- Personalistika
- Obchod a prodejní dovednosti
- Jiné: (napíšte, které?).....  
.....

6. **Pokud by váš zaměstnavatel poskytoval jazykové kurzy, využil/a byste této příležitosti?**

- Ano
- Ne

7. **Myslíte si, že u vašeho zaměstnavatele máte v budoucnu možnost kariérního růstu?**

- Ano a mám zájem
- Ano, avšak není to pro mě natolik důležité
- Ne, ačkoliv bych měl/a zájem
- Ne a není to pro mě důležité

8. **Jaké prvky motivování Vaše firma nejčastěji využívá?**

- Pochvala
- Zvýšení odpovědnosti
- Povýšení
- Zvýšení platu
- Vyšší prémie
- Lepší pracovní podmínky
- Pružná pracovní doba

9. **Seřadte podle důležitosti, co by vás nejvíce motivovalo (1 - nejvíce motivující, 7 - nejméně motivující):**

- ..... zvýšení mzdy
- ..... pochvala
- ..... mimořádné odměny
- ..... možnost povýšení
- ..... pružná pracovní doba
- ..... možnost dalšího vzdělání
- ..... lepší pracovní podmínky

**10. Cítíte, že jste dostatečně motivováni k pracovnímu výkonu?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**11. Jak hodnotíte pracovní podmínky na pracovišti?**

- Výborné
- Velmi dobré
- Dobré
- Špatné
- Velmi špatné

**12. Jak vnímáte vztahy na pracovišti se svými spolupracovníky**

- Velmi dobré, přátelské
- Spíše dobré
- Spíše špatné
- Velmi špatné, konfliktní
- Neutrální, čistě pracovního rázu

**13. Co na práci nejvíce oceňujete?**

- Stabilita
- Samostatnost
- Kreativita
- Rozvoj
- Rozmanitost
- Jiné: (uveďte, které?).....

**14. Domníváte se, že Vaše mzda odpovídá Vašemu pracovnímu výkonu?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**15. Vyplňte pouze v případě, že jste v otázce č. 15 odpověděli spíše ne nebo ne.  
O kolik procent byste Vaši mzdu navýšili?**

- do 5 %
- 6 – 10 %
- 11 – 15 %
- 16 – 20 %
- 21 % a více

**16. V jakém rozmezí se pohybuje výše Vaší čisté mzdy?**

- Méně než 10 000
- 10 001 – 15 000
- 15 001 – 20 000
- 20 001 – 25 000
- 25 001 – 30 000
- 30 001 a více

**17. Které benefity vám zaměstnavatel poskytuje? (možnost více odpovědí)**

- Stravenky
- Mobilní telefon
- Notebook
- Tablet
- Občerstvení ve firmě (např. pitná voda v barelech)
- 13. plat
- 5 týdnů dovolené
- Penzijní připojištění
- Příspěvek na sportovní, kulturní akce
- Vzdělávací kurzy
- Automobil
- Firemní společenské akce
- Jiné: (napište, které).....

**18. Existují benefity, které ve firmě postrádáte?**

- Ano – napište, které?.....
- Ne

**19. Do jaké věkové kategorie patříte?**

- Do 25 let
- 26 – 35 let
- 36 – 45 let
- 46 – 55 let
- 55 let a více

**20. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání**

- Základní
- Střední s výučním listem
- Střední s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské