



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra účetnictví a financí

Bakalářská práce

# System odměňování ve vybrané společnosti

Vypracovala: Nikola Soukupová  
Vedoucí práce: Ing. Marie Vejsadová Dryjová, Ph. D.

České Budějovice 2018

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Nikola SOUKUPOVÁ**

Osobní číslo: **E15154**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**

Název tématu: **System odměňování ve vybrané společnosti**

Zadávací katedra: **Katedra účetnictví a financí**

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

Odměňování zaměstnanců vedle základní mzdy zahrnuje také různé formy příplatků, odměn i zaměstnaneckých benefitů. K rozvoji a dosažení cílů společnosti vede spravedlivý, efektivní systém odměňování, který je tvořen správnou kombinací těchto složek.

#### Cíl:

Cílem práce je analyzovat stávající mzdový systém společně s dalšími prvky systému odměňování ve vybrané společnosti. Na základě zjištěných skutečností doporučit případné návrhy vedoucí ke zlepšení uplatňovaného mzdového systému v oblasti tvorby mzdové struktury a změn ve složení benefitů.

#### Metodika:

V teoretické části bakalářské práce je nejprve vymezen legislativní rámec v souvislosti s danou problematikou a souhrn poznatků z odborné literatury o motivaci, stimulaci a odměňování zaměstnanců. Praktická část se zaměřuje na analýzu systému odměňování ve vybrané společnosti. Práce je zakončena případnými doporučeními na zlepšení mzdového systému a vyhodnocením jejich dopadů na danou společnost.

Použité metody - řízený rozhovor, pozorování, komparace, analýza, syntéza.

Databáze - interní materiály vybraného podnikatelského subjektu.

#### Osnova:

1. Úvod.
2. Legislativní rámec mzdového systému v ČR.
3. Odměňování zaměstnanců.
4. Charakteristika vybrané společnosti.
5. Analýza systému odměňování ve vybrané společnosti.
6. Vyhodnocení systému odměňování a případné návrhy vedoucí ke zlepšení mzdového systému v podniku.
7. Závěr.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

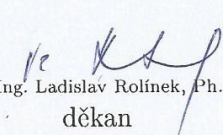
1. **Armstrong, M. (2009).** *Odměňování pracovníků.* Praha, Czechia: Grada.
2. **Kaesler C., Kaesler P. F. (2013).** *Praktická podniková personalistika.* Brno, Czechia: Masarykova univerzita.
3. **Marciano L. P. (2013).** *Cukr a bič nefungují - O motivaci a zapojení zaměstnanců.* Praha, Czechia: MotivPress.
4. **Šubrt, B. (2016).** *Obsluha mzdy a platu (2. vyd.).* Ostrava, Czechia: Sagit.
5. **Urban, J. (2017).** *Motivace a odměňování pracovníků.* Praha, Czechia: Grada.
6. **Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce v aktuálním znění.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Marie Vejsadová Dryjová, Ph.D.**


Katedra účetnictví a financí

Datum zadání bakalářské práce: **13. ledna 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2018**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

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

  
doc. Ing. Milan Jílek, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 13. ledna 2017

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

V Českých Budějovicích 9. dubna 2018

.....  
Nikola Soukupová

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala paní Ing. Marii Vejsadové Dryjové, Ph. D. za pomoc a cenné rady při zpracovávání této bakalářské práce. Dále pak bych ráda poděkovala paní Ing. Jaroslavě Urbánkové za její čas a poskytnutí veškerých potřebných informací. Velké poděkování také patří zaměstnancům společnosti Gefos inženýring za jejich čas a ochotu při vyplňování dotazníků.

## Obsah

1	ÚVOD.....	3
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED .....	4
2.1	LEGISLATIVNÍ RÁMEC .....	4
2.2	ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE V ODMĚŇOVÁNÍ .....	5
2.2.1	DOHODY KONANÉ MIMO PRACOVNÍ POMĚR.....	5
2.2.2	ROVNOST V ODMĚŇOVÁNÍ .....	6
2.2.3	FORMY FINANČNÍHO ODMĚŇOVÁNÍ.....	7
2.3	MZDA .....	8
2.3.1	PŘÍPLATKY KE MZDĚ.....	10
2.3.2	FUNKCE MZDY .....	11
2.3.3	SJEDNÁNÍ MZDY .....	12
2.4	MOTIVACE.....	13
2.4.1	MOTIVAČNÍ FAKTORY .....	14
2.4.2	NÁSTROJE MOTIVACE .....	15
2.5	ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY (BENEFITY) .....	16
2.5.1	PROBLÉMY PŘI POSKYTOVÁNÍ VÝHOD.....	17
2.5.2	EFEKTIVITA ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD.....	18
3	METODICKÝ POSTUP .....	20
4	VLASTNÍ PRÁCE .....	22
4.1	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	22
4.1.1	HISTORICKÝ VÝVOJ SPOLEČNOSTI .....	22
4.1.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	23
4.1.3	POSKYTOVANÉ SLUŽBY .....	23
4.2	SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ .....	24
4.2.1	NÁKLADY NA ZAMĚSTNANCE .....	26

4.2.2	ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY (BENEFITY) .....	28
4.3	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....	31
4.4	OPATŘENÍ A DISKUSE .....	50
5	ZÁVĚR.....	53
6	SUMMARY .....	54
7	SEZNAM LITERATURY.....	55
8	SEZNAM TABULEK .....	56
9	SEZNAM GRAFŮ .....	56
10	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	57
11	SEZNAM PŘÍLOH .....	57

# 1 ÚVOD

Odměňování zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších personálních činností. Správně zvolený systém odměňování a motivace zaměstnanců má velký dopad na fungování společnosti. Společnost musí umět motivovat své zaměstnance k co nejlepším pracovním výkonům, čehož docílí především sledováním jejich potřeb. Následně je důležité, aby pomocí zvoleného systému odměňování docházelo k uspokojování těchto potřeb. Nejedná se zde pouze o výši mzdy, ale také o další motivaci, která je zaměstnancům poskytována. Na pracovní výkony má ve většině případů vliv hlavně pracovní prostředí, zkušenosti manažera nebo zaměstnanecké výhody.

Cílem této práce je analyzovat stávající mzdový systém ve vybrané společnosti společně s dalšími prvky odměňování. Jako další prvky odměňování jsou chápány především zaměstnanecké výhody. Ty se dají považovat za něco, co zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům navíc. Zaměstnanci by měli benefity chápat jako odměnu, nikoliv samozřejmost. Na základně zjištěných skutečností budou doporučeny případné návrhy, které by měly vést ke zlepšení systému odměňování a zvýšit tak spokojenost zaměstnanců.

Teoretická část této práce je zaměřena na důležité pojmy související s odměňováním, které jsou získány z odborné literatury. Je rozdělena do tří větších kapitol, kde první se zabývá odměňováním jako takovým. V této kapitole jsou vysvětleny pojmy, které jsou důležité v pracovněprávních vztazích. V druhé kapitole, zabývající se motivací, jsou popsány potřeby zaměstnanců a jejich dělení. Poslední kapitola se zabývá benefity a pojmy s nimi spojenými.

Praktická část začíná charakteristikou společnosti Gefos inženýring, s. r. o., na kterou navazuje analýza systému odměňování a rozbor poskytovaných benefitů. Zároveň analyzuje výši nákladů, které daná společnost vynakládá na své zaměstnance. Nejdůležitější částí je dotazníkové šetření, které naráží na poznatky získané z teoretické části a porovnává je s výsledky ze společnosti. Tato část je zakončena návrhy, které by mohly pomoci společnosti zefektivnit systém odměňování.



## 2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

### 2.1 LEGISLATIVNÍ RÁMEC

V České republice upravuje pracovněprávní vztahy především zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v aktuální znění. Pracovněprávní vztah je chápán jako vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Tento vztah vzniká podpisem pracovní smlouvy. Pokud není možno, aby se pracovněprávní vztahy řídily tímto zákonem, pak se použije nový občanský zákoník. Dále pak mohou pracovněprávní vztahy upravovat nařízení vlády (v této práci je použito nařízení vlády č. 567/2007 Sb., o minimální mzdě) a vyhlášky. Mezi prameny práva upravující poskytování mzdy a platu lze také počítat kolektivní smlouvy a vnitřní předpisy zaměstnavatelů. (*Šubrt, 2016*)

**Zákoník práce** upravuje práva a povinnosti zaměstnance a povinnosti zaměstnavatele, které souvisí s uzavřením pracovního poměru. Pracovní poměr vzniká dnem nástupu zaměstnance do práce, který je uveden v pracovní smlouvě. Skládá se ze dvou hlav, kde hlava I. jsou všeobecná ustanovení a hlava II. závěrečná ustanovení. Hlava první má čtrnáct částí, kde každá upravuje určité pojmy v pracovněprávních vztazích. Tyto části jsou vyjmenované v tabulce 1:

**Tabulka 1 Části hlavy I.**

Část	Název části
První	Všeobecná ustanovení
Druhá	Pracovní poměr
Třetí	Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr
Čtvrtá	Pracovní doba a doba odpočinku
Pátá	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
Šestá	Odměňování za práci, odměna za pracovní pohotovost a srážky z příjmů ze základního pracovněprávního vztahu
Sedmá	Náhrada výdajů v souvislosti s výkonem práce
Osmá	Překážky v práci
Devátá	Dovolená
Desátá	Péče o zaměstnance
Jedenáctá	Náhrada majetkové a nemajetkové újmy
Dvanáctá	Informování a projednání, působnost odborové organizace, rada zaměstnanců a zástupce pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
Třináctá	Společná ustanovení
Čtrnáctá	Přechodná a závěrečná ustanovení

zdroj: Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v aktuálním znění, vlastní zpracování

**Nový občanský zákoník** je základním předpisem při právní úpravě vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem při výkonu závislé práce. Použije se v případě, kdy právní úprava dle zákoníku práce je nedostačující či nulová. Ovšem je důležité zdůraznit, že zákoník práce má vždy přednost před občanským zákoníkem. V případě vzniku nějakého právního problému se doporučuje použít jak zvláštní úpravu dle zákoníku práce, tak obecná pravidla, která obsahuje občanský zákoník. (*Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník*)

## 2.2 ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE V ODMĚŇOVÁNÍ

Úvodem je zapotřebí definovat základní termíny vyskytující se v oblasti odměňování zaměstnanců - tj. plat a mzda. Rozdíl mezi nimi je v tom, že **plat** je odměna za práci pro zaměstnance státu či územních samosprávných celků (jimiž jsou kraje a obce), státních fondů, příspěvkových organizací (až na výjimky), školských právnických osob zřizovaných Ministerstvem školství. Kdežto **mzdou** jsou odměňováni zaměstnanci ostatních zaměstnavatelů v podnikatelském sektoru. Mzda i plat spolu mají přece jen hodně společného, neboť jsou poskytovány zaměstnancům za vykonanou práci a velikost se odvíjí od složitosti práce, odpovědnosti či namáhavosti, od pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků nebo také od obtížnosti pracovních podmínek. Mzdou či platem jsou ohodnocováni zaměstnanci, kteří vykonávají práci na hlavní pracovní poměr. V dalších částech se tato práce bude zabývat především mzdou. (*Šubrt, 2016; Armstrong, 2009*)

Ve spojitosti s pracovní právními vztahy je poskytována i **odměna**. Ta může nahrazovat plat či mzdu a využívá se pouze u dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, jimiž jsou dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti. Rozdíl mezi těmito dohodami je v možném rozsahu konání práce a v odvodu daní. (*Šubrt, 2016*)

### 2.2.1 DOHODY KONANÉ MIMO PRACOVNÍ POMĚR

Při **dohodě o provedení práce** může zaměstnanec u jednoho zaměstnavatele odpracovat pouze 300 hodin ročně, ovšem může mít více dohod u více různých zaměstnavatelů. Zaměstnanci se zde strhávají platby na sociální a zdravotní pojištění v případě, že odměna činí více než 10 000 Kč za jeden měsíc. Záloha na daň z příjmů se zde nestrhává, pokud zaměstnanec podepíše prohlášení poplatníka daně z příjmu. Toto prohlášení může mít zaměstnanec podepsané jen u jednoho zaměstnavatele, bez ohledu na počet dohod. Tato dohoda se využívá hlavně u studentů či důchodců, kteří chodí na

brigády. Pro ně je brána jako výhodnější. Příklad: Zaměstnanec má podepsané dvě dohody o provedení práce u dvou různých zaměstnavatelů a jeho výdělků nepřesahují 10 000 Kč měsíčně. U prvního má podepsané i prohlášení, tudíž první zaměstnavatel mu daň nesráží. Ovšem druhý zaměstnavatel musí odvést srážkovou daň ve výši 15 %.

*(Zákon č. 282/2006 Sb., zákoník práce v aktuálním znění; Šubrt, 2016)*

Při **dohodě o pracovní činnosti** je rozsah hodin dán jako polovina běžné pracovní doby, udává se 20 hodin týdně. Zaměstnanci nejsou strhávány platby na sociální a zdravotní pojištění, pokud odměna nepřesahuje 2 500 Kč měsíčně. Záloha na daň z příjmu se zde odvádí vždy bez ohledu na výši odměny. Ovšem pokud zaměstnanec podepíše prohlášení, může si snížit zálohu o daňová zvýhodnění, jako je například sleva na poplatníka. Tato dohoda je vhodná pro jedince, kteří odměnu berou jako příjmy a vyhovuje jim menší rozsah práce. *(Zákon č. 282/2006 Sb., zákoník práce v aktuálním znění; Šubrt, 2016)*

### **2.2.2 ROVNOST V ODMĚŇOVÁNÍ**

Zaměstnavatel je povinen poskytnout všem zaměstnancům stejné podmínky k výkonu práce, odměňovat je spravedlivě a dodržovat zákaz diskriminace. Diskriminace je zde brána především jako diskriminace žen. Uplatňuje se stejné právo na odměnu jak pro muže, tak pro ženy. Tomu tak bohužel vždy v minulosti nebylo a docházelo k velkým rozdílům mezi mzdou pro muže a ženy. V dnešní době už jsou rozdíly téměř nepatrné a ženy mohou vykonávat stejná povolání jako muži při podobných mzdách. Dále pak se může jednat o diskriminaci osob s fyzickým postižením či osob jiné národnosti. Pokud dojde k diskriminaci, pak má zaměstnanec právo požadovat po zaměstnavateli nápravu. *(Šubrt, 2016; Armstrong, 2009)*

Dalším pravidlem, které musí zaměstnavatel dodržovat je, že za stejnou práci a za práci stejné hodnoty náleží všem zaměstnancům stejná odměna (mzda, plat). Stejná práce nebo práce stejné hodnoty je vymezena jako – práce stejné složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, vykonávána ve stejných pracovních podmínkách, se stejnou pracovní výkonností nebo výsledky práce, viz následující definice:

- **Složitost, odpovědnost a namáhavost práce** – hodnotí se podle dosaženého vzdělání, praktických zkušeností, míry odpovědnosti za škody, negativních vlivů působících při výkonu práce, psychické a zdravotní zátěže apod.

- **Pracovní podmínky** – jsou posuzovány podle obtížnosti podmínek, které souvisí s prací na směny, přesčas, v noci, ve svátek, v sobotu a neděli, ale také podle rizikovosti pracovního prostředí (riziko úrazu, psychické újmy).
- **Pracovní výkonnost** – se posuzuje na základě nasazení a snahy při vykonávání práce, podle kvality a množství vykonané práce apod.
- **Výsledky práce** – jsou hodnoceny podle množství a kvality odvedené práce.

(Šubrt, 2016; Armstrong, 2009)

### 2.2.3 FORMY FINANČNÍHO ODMĚŇOVÁNÍ

Finanční odměňování je chápáno jako hmotné a může být v různých formách. Tyto formy jsou děleny na základě toho, z čeho finanční odměna vychází. Finanční odměna může záviset na náročnosti vykonávané práce, schopnostech zaměstnance nebo dlouhodobých výsledcích. Dle Urbana (2017) mezi formy patří:

- **Základní či pevná mzda**

Pevná mzda je považována za zaručenou část mzdy, kterou zaměstnanec obdrží vždy. Výše je ovlivněna dlouhodobými výkony, zkušenostmi či schopnostmi zaměstnance. Ke zvyšování by mělo docházet hlavně při přesunu zaměstnance na vyšší či odpovědnější pozici. Samozřejmě ke zvyšování mohou být v podniku i jiné důvody. Ovšem vliv zvyšování je pouze krátkodobý, takže se využití např. jako motivační nedoporučuje. V případě motivace je totiž důležité, zda bral zaměstnanec svou dosavadní mzdu za spravedlivou nebo nespravedlivou. Cílem základní mzdy je získat zaměstnance a následně je i udržet.

- **Odměna vázaná na osobní schopnosti zaměstnance**

Poskytuje se na základě dlouhodobých pracovních výsledků, schopností či zkušeností. Je vždy poskytována na delší časové období. Většinou bývá ve formě osobního ohodnocení. Výše může být stanovena pevnou částkou nebo procentuálním podílem. Cílem je ocenění a stabilizace dlouhodobě výkonných zaměstnanců nebo motivace ke zlepšování schopností a kvalifikace.

- **Pohyblivá či výkonová složka mzdy**

Může být poskytována např. v podobě prémie, bonusů či odměny za zlepšovací návrhy (úspora nákladů, podíl na zisku podniku). Výše by se měla odvíjet od pozice zaměstnance. Vyšší bude např. u zaměstnanců, kde pracovní výsledky závisí na jejich

rozhodnutích či jsou za ně zodpovědní. Hlavním cílem je motivovat zaměstnance k vyšší výkonnosti či snaze se stále zlepšovat.

- **Mzdové příplatky**

Jsou udělovány zaměstnancům v situaci, kdy jsou na ně zvýšené nároky, či mají mimořádné podmínky pro výkon práce. Některé jsou dány zákonem, ve kterém je i úprava jejich výše. Patří sem například příplatky za práci v noci, přesčas nebo ve ztíženém pracovním prostředí. Mzdové příplatky jsou rozebrány v kapitole 2.3.1.

- **Zaměstnanecké výhody neboli benefity**

Nesouvisí přímo s poskytováním mzdy, jsou něčím, co zaměstnavatel dává svým zaměstnancům navíc. Patří sem předměty, služby, finanční příspěvky nebo cenová zvýhodnění na určité produkty. Cílem je zvýšení pracovní spokojenosti a stabilizace zaměstnanců. Benefity jsou dále definovány v kapitole 2.5.

## 2.3 MZDA

**Mzda** je odměna za práci při hlavním pracovním poměru v podnikatelské sféře, kterou vyplácí zaměstnavatel zaměstnanci. Většinou je vyplácena měsíčně ve výplatním termínu (bývá okolo 15. dne měsíce) a vždy zpětně. Obvyklou formou mzdy je peněžité plnění, ovšem zákon umožňuje i poskytování takzvané naturální mzdy. **Naturální mzda** může být například výrobek nebo služba a její výše je vyjadřována v peněžní formě. V obou případech musí být mzda sjednána písemně v pracovní smlouvě před výkonem práce, za kterou náleží. Skládá se ze dvou složek - z pevné a pohyblivé složky, které jsou vysvětleny v kapitole 2.2.3. Mzdu je možno dále rozdělit do tří kategorií podle toho, v jaké formě je zaměstnancům poskytována. Tyto kategorie jsou:

- **Hodinová mzda** – její měsíční výše je závislá na počtu odpracovaných hodin, které se poté násobí sazbou na hodinu například 100 Kč/hodina.
- **Úkolová mzda** - její výše se odvíjí od počtu vyrobených kusů například 0,50 Kč za každé zkompletované balení určitého výrobku.
- **Podílová mzda** – je nejméně využívaná a její výše se určuje na základě zisku nebo obratech podniku. (Šubrt, 2016; Armstrong, 2009)

V praxi se dost často používá kombinace těchto tří kategorií a jedná se o **kombinovanou mzdu**. Ovšem není lehké zkombinovat správně tyto kategorie. Jako příklad je možno uvést podnik, který zaměstnává v jednom výrobním úseku pět

zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, kteří jsou odměňováni úkolovou mzdou. Poté jsou zde dva brigádníci na dohodu o provedení práce, kteří jsou odměňováni hodinovou mzdou. Na tomto výrobním úseku dochází k problému, že brigádníci nemají důvod snažit se vyrobit co nejvíce kusů a brání tak výdělku zaměstnancům, u kterých je výše závislá na počtu vyrobených kusů. Tento příklad poukazuje na to, že je důležité předvídat následky zvolení dvou různých kategorií, aby nedocházelo k problémům na pracovišti. (Šubrt, 2016; Armstrong, 2009)

### **Minimální mzda**

Minimální mzdu upravuje již zmíněný zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v aktuálním znění, který obsahuje základní právní úpravu. Dále také nařízení vlády č. 567/2007 Sb., o minimální mzdě, které upravuje nejen výši základní mzdy, ale také podmínky pro její poskytování. Minimální mzda je nejnižší možná výše odměny pro zaměstnance vyplývající z pracovněprávních vztahů. Vztahuje se jak na hlavní pracovní poměr, tak i na dohody konané mimo hlavní pracovní poměr. Pro tento účel se do mzdy nezahrnuje žádný z vyjmenovaných příplatků (za práci přesčas, ve svátek, v noci, v sobotu a neděli a ve ztíženém pracovním prostředí). Pokud zaměstnanec nedosahuje na minimální mzdu, pak je zaměstnavatel povinen poskytnout mu doplatek do minimální mzdy. Tento doplatek je ve výši rozdílu mezi mzdou dosaženou v kalendářním měsíci a minimální měsíční mzdou. (Nařízení vlády č. 567/2007 Sb., o minimální mzdě; Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v aktuálním znění)

**Tabulka 2 Vývoj minimální mzdy**

Rok	Výše minimální mzdy v Kč měsíčně	Výše minimální mzdy v Kč hodinově
leden 2015	9 200	55,00
leden 2016	9 900	58,70
leden 2017	11 000	66,00
leden 2018	12 200	73,20

zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí (<http://www.mpsv.cz/cs/871>), vlastní zpracování

Výše minimální mzdy se mění v závislosti na spotřebitelských cenách a vývoji mezd, vždy platí od 1. ledna. Hodnoty minimální mzdy v posledních čtyřech letech jsou

vedeny v tabulce 2. Z tabulky je patrný rostoucí trend minimální mzdy, za poslední dva roky to bylo o více než 1 000 Kč ročně. (*Nářizení vlády č. 567/2007 Sb., o minimální mzdě; Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v aktuálním znění*)

### 2.3.1 PŘÍPLATKY KE MZDĚ

Příplatků může být více druhů, zákon určuje pět povinných. Takto jsou rozděleny dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce v aktuálním znění:

- **Příplatek za práci přesčas** - dle §114

Za práci přesčas zaměstnanec obdrží mzdu, na kterou má za odpracovanou dobu nárok. Plus příplatek ve výši minimálně 25 % průměrného výdělku. Zaměstnavatel a zaměstnanec se můžou dohodnout na náhradním volnu v rozsahu práce konané přesčas. V této situaci ovšem zaměstnanec ztrácí nárok na příplatek.

- **Příplatek za práci ve svátek** - dle §115

Pokud zaměstnanec pracuje ve státní svátek, tak obdrží mzdu za odpracovanou dobu a současně má nárok i na náhradní volno. V době náhradního volna mu přísluší náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku (100 %). Místo náhradního volna se můžou obě strany dohodnout na poskytnutí příplatku ve výši minimálně průměrného výdělku.

- **Příplatek za práci v noci** - dle §116

Za práci vykonávanou v noci náleží zaměstnanci mzda a příplatek v minimální výši 10 % průměrného výdělku. Zákon umožňuje i dohodu o jiné minimální výši či formě příplatku.

- **Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí** - dle §117

Výši příplatku a vymezení ztíženého pracovního prostředí za účelem odměňování určuje vláda nařízením. Tento příplatek je v minimální výši 10 % z částky, která je stanovena zákoníkem práce jako minimální mzda.

- **Příplatek za práci v sobotu a neděli** - dle §118

I v tomto případě náleží zaměstnanci mzda a příplatek ve výši minimálně 10 % průměrného výdělku. Opět je možné, aby se zaměstnanec se zaměstnavatelem dohodli na jiné výši příplatku.

Ve spojitosti s těmito příplatky je stále opakován pojem **průměrný výdělek**. Ten se počítá z hrubé mzdy, a aby bylo možno ho vypočítat, musí zaměstnanec odpracovat,

alespoň 21 dní v měsíci. Zjišťuje se vždy po skončení rozhodného období (zpravidla čtvrtletí) a k prvnímu dni následujícího kalendářního měsíce. Poté platí po celé nové rozhodné období. Pokud není určeno jinak, zjišťuje se jako průměrný měsíční hrubý výdělek. (*Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v aktuálním znění; Šubrta, 2016*)

### **2.3.2 FUNKCE MZDY**

Dle Šubrta (2016) má mzda následující funkce:

- **Funkce stimulační neboli motivační**

Tato funkce vyjadřuje, že mzda je nástrojem, který má velký vliv na pracovní výkon u zaměstnanců. Tím pádem i na správné fungování a plnění cílů podniku. Aby byla tato funkce naplněna, je důležité mít stanovený co nejvhodnější mzdový systém. Zaměstnavatel by se měl snažit pomocí zvoleného systému náležitě ocenit pracovní výkony svých zaměstnanců. Bohužel se v praxi stává, že zaměstnanci jsou málo informováni o jednotlivých složkách mzdy a tím pádem dochází k nenaplňování této funkce.

- **Funkce regulační neboli alokační**

Neprojevuje se přímo u zaměstnavatele, ale na takzvaném trhu práce. Jedná se o to, že na trhu práce je velká konkurence. Pokud jeden zaměstnavatel nabídne vyšší mzdy než konkurence, pak se většina zájemců bude přesouvat neboli alokovat právě k němu. Této alokace je možné si všimnout nejvíce v rámci jednotlivých regionů České republiky. Výše mezd se v jednotlivých regionech liší. Ovšem je nepřipustné, aby za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty u jednoho zaměstnavatele se výše mzdy lišila v rámci více regionů. Příklad: Podnik X má 10 poboček v 10 různých regionech, mzda pro administrativní pracovníky musí být v regionu A stejná jako ve všech ostatních regionech.

- **Funkce diferenciační**

Označuje mzdu za cenu práce. Vyjadřuje to, že mzda musí být rozlišována podle namáhavosti, složitosti a odpovědnosti práce, podle pracovních výkonů zaměstnance a dosažených pracovních cílů nebo také podle obtížnosti pracovních podmínek. Zaměstnavatel má za povinnost rozlišovat mzdu podle těchto pravidel, ale toto pravidlo nepůsobí mezipodnikově, pouze v rámci jednoho zaměstnavatele.



- **Funkce alimentální neboli sociální**

Vyjadřuje to, že mzda je hlavním zdrojem finančních prostředků pro zaměstnance a jejich rodiny, ale také hlavním důvodem pro vstup do zaměstnání. Dá se říci, že určuje životní úroveň zaměstnanců.

- **Funkce kompenzační**

Poslední funkce se nepovažuje za úplně důležitou, je spíše taková dodatková. Udává, že mzda kompenzuje zaměstnanci určité nevýhody, které jsou spojené s výkonem práce. Jedná se o práci přesčas, práci ve svátek, práci v noci nebo práci v sobotu a neděli.

### **2.3.3 SJEDNÁNÍ MZDY**

Mzda musí být sjednána nebo stanovena písemně před výkonem práce, za kterou náleží. Může být sjednána prostřednictvím kolektivní či individuální smlouvy. Příkladem individuální smlouvy je například manažerská smlouva. Mzda se dá také určit buďto mzdovým výměrem nebo ve vnitřním mzdovém předpise. Pokud budou mzdové podmínky ujednány ve smlouvě, pak je zaměstnavatel bez souhlasu zaměstnance nesmí změnit. Ovšem pokud budou mzdové podmínky určeny ve mzdovém výměru, tak je zaměstnavatel může změnit kdykoliv bez souhlasu zaměstnance. (*Šubrt, 2016; Kaesler, 2013*)

#### **Kolektivní smlouva**

Tato smlouva se uzavírá mezi zaměstnavatelem, popřípadě více zaměstnavateli, a odborovou organizací, popřípadě více odborovými organizacemi. Významná je hlavně v podnikatelské sféře, kde upravuje práva a povinnosti zaměstnanců a mzdové podmínky. Jelikož zaměstnavatel musí dodržovat rovnost v pracovních podmínkách, tak žádný ze zaměstnanců se nemůže ze závaznosti kolektivní smlouvy vyvázat. V rámci mezd je ovšem možné sjednat výjimku (pro určitou skupinu zaměstnanců – například vedoucí) a uzavřít s nimi individuální smlouvu, kde se na ně nebudou mzdové podmínky z kolektivní smlouvy vztahovat. (*Šubrt, 2016*)

V případě kolektivní smlouvy může zaměstnavatel sám zvolit systém odměňování a složky mzdy. Co se týče povinných příplatků (za práci přesčas, ve svátek apod.) je jejich výše v zákoně dána jako minimální, tudíž si jí zaměstnavatel může upravit směrem nahoru dle svého uvážení. (*Šubrt, 2016*)

## Individuální smlouva

Individuální smlouva se uzavírá mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a používá se pouze v podnikatelské sféře. Ve většině případů má podobu pracovní smlouvy. Mezi povinné náležitosti této smlouvy patří – den nástupu do práce, místo výkonu práce a druh vykonávané práce. Zákon ovšem umožňuje použití i nepojmenovaných smluv, mezi které patří například manažerská smlouva. Těmito smlouvami ovšem nemůže být nahrazena pracovní smlouva, ani smlouvy o dohodách konaných mimo pracovní poměr. Mzda sjednaná v těchto smlouvách nemůže být bez souhlasu zaměstnance zaměstnavatelem snížena. (*Šubrt, 2016; Kaesler, 2013*)

## 2.4 MOTIVACE

Motivace zaměstnanců je jednou z hlavních činností vedoucích pracovníků a úzce souvisí s odměňováním. Zaměstnanci, kteří jsou správně motivováni, pak podávají lepší pracovní výkony. Jsou ochotnější pracovat a celkově přispívají velkou měrou k dosažení cílů podniku. Jelikož je každý zaměstnanec jiný, je potřeba zvolit odpovídající motivační faktory. Pojem motivační faktory je možno chápat jako okolnosti, které buď uspokojují potřeby zaměstnanců, nebo naopak uspokojování brání. Tyto faktory se dělí do několika skupin, ať už jako vnější nebo vnitřní, hmotné a nehmotné či dle Maslowova třídění:

**Maslowovo třídění** je nazýváno jako hierarchické, což znamená, že jednotlivé potřeby jsou uspokojovány postupně. Ovšem z této teorie plyne, že motivaci více ovlivňují potřeby neuspokojené, než ty uspokojené. Toto třídění je založeno na pěti skupinách, které americký psycholog Abraham Maslow seřadil takto do takzvané pyramidy:

- **Potřeby fyziologické** jsou nejnižší postavené v této pomyslné pyramidě. Jejich uspokojení je nutné pro přežití. Tyto potřeby uspokojí mzda za práci.
- **Potřeby jistoty, bezpečí a zdraví.** Na jejich uspokojování má vliv pracovní prostředí a pracovní podmínky.
- **Potřeby sociální** jsou velice důležité pro psychiku zaměstnanců. K jejich uspokojení vedou příjemné vztahy na pracovišti. Patří sem například přátelství nebo dobré vztahy mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými zaměstnanci.

- **Potřeby uznání** mají v případě uspokojení za následek vyšší sebevědomí zaměstnanců. Mezi ně se řadí například ocenění, úspěchy, respekt a pozornost ostatních.
- **Potřeby seberealizace**, mezi které patří potřeba získávat nové zkušenosti, rozvíjet se, řešit vzniklé problémy nebo pracovní kreativita. (Urban, 2017; Marciano, 2013)

#### 2.4.1 MOTIVAČNÍ FAKTORY

Jak už bylo výše zmíněno, motivační faktory je možné dělit ještě na hmotné a nehmotné nebo na vnější a vnitřní. Toto dělení je velice podobné, ovšem není stejné a na rozdíl se zaměří další odstavce. Je důležité říci, že všechny níže uvedené motivační faktory jsou univerzální a působí na většinu zaměstnanců. Ovšem jejich působení je do určité míry subjektivní – každý zaměstnanec je jiný. To co uspokojí potřeby jednoho, nemusí uspokojovat potřeby druhého. Dokonce se může stát, že to, co jeden zaměstnanec bude považovat za odměnu, druhý bude brát jako sankci. (Urban, 2017)

Motivační faktory blíže Urban (2017) rozděluje:

##### **Hmotné a nehmotné motivační faktory**

Mezi nehmotné motivační faktory patří pochvala, uznání, získávání nových zkušeností nebo schopnost pracovat samostatně. Důležitost těchto faktorů je patrná, protože zaměstnanci mají potřeby, které penězi zaměstnavatel neuspokojí. Příkladem zde může být potřeba se stále vzdělávat a získávat nové zkušenosti, takzvaně se seberealizovat, a tím postupně zvyšovat „svou cenu“ na trhu práce.

Hlavním hmotným motivačním faktorem jsou samozřejmě peníze, které slouží k uspokojení mnoha různých potřeb. Ovšem i u peněz se může stát, že ztratí svůj motivační účinek.

##### **Vnější a vnitřní motivační faktory**

Za důležité vnitřní motivační faktory jsou považovány nové schopnosti a zkušenosti, které jsou získávány vykonáváním práce. Dále samostatnost s jakou může být práce vykonávána, viditelné výsledky práce a celkový společenský význam. Pokud se na první zmíněný faktor, získávání nových schopností a zkušeností, zaměstnavatel zaměří z praktického hlediska, tak jde o to, aby úkoly zadávané jednotlivým zaměstnancům byly v rámci jejich možností. Neměly by být příliš lehké (nedocházelo by pak k využití

potenciálu zaměstnanců), ale ani příliš složité (zaměstnanci by je nemuseli zvládnout). Měly by být zadávány tak, aby se při jejich plnění mohli zaměstnanci zdokonalovat ve svých schopnostech. Za nejpodstatnější faktor se považují viditelné výsledky práce, protože každý zaměstnanec chce vidět konkrétní výsledky své práce, a tím i její smysl. Dosažené výsledky pak zvyšují sebevědomí či sebedůvěru zaměstnanců.

Druhým typem je vnější motivace, která zahrnuje to, co zaměstnanci za svou práci dostanou, pokud jí vykonají správně a včas. Jedná se o určité finanční ohodnocení jako je mzda, odměny či jiné bonusy. Nejedná se ovšem pouze o hmotné faktory, řadí se sem i pochvala či uznání.

#### 2.4.2 NÁSTROJE MOTIVACE

Při plnění pracovních úkolů mají zaměstnanci ve většině případů představu, že za vykonání práce získají na oplátku něco, co uspokojí jejich potřebu. „To něco“ se nazývá **odměna**. Je jasné, že pod tímto pojmem si každý zaměstnanec představí něco jiného. Ve spojení s plněním pracovních úkolů se zaměstnancům jako první vybaví finanční odměna, ta je také brána jako nejčastější a nejefektivnější. Jenže v celkovém pojetí netvoří odměnu pouze finanční ohodnocení, ale může být za odměnu považováno vše, co je pro pracovníky příjemné a napomáhá to k uspokojení jejich potřeb. Odměna je v podstatě hlavním motivátorem pro vykonávání určité činnosti a je označována jako motivace pozitivní. (*Urban, 2017; Niermeyer, 2005*)

Pokud je horní odstavec označen jako motivace pozitivní, tak proti ní stojí motivace negativní, což jsou v tomto případě **sankce**. Pojem sankce je chápán jako určitá forma trestu při nesplnění úkolů řádně nebo včas. Může to být vlastně cokoli, co je pro zaměstnance nějak nepříjemné. I sankce se dělí na hmotné a nehmotné, kde příkladem nehmotné je kritika a příkladem hmotné snížení finančního ohodnocení. (*Urban, 2017; Niermeyer 2005*)

Za nejúčinnější se považuje použití pozitivní motivace. Samozřejmě bez hrozby sankce se motivace zaměstnanců neobejde. Důležité je vždy zaměstnance dostatečně informovat a upozorňovat na možnost sankcí a odměn. (*Urban, 2017; Niermeyer 2005*)

S odměnami a sankcemi souvisí i takzvaná **obrácená motivace**. Podnik předpokládá, že motivace a motivační program, který zvolí, bude prospěšný. Ovšem v praxi se stává to, že motivace podniku spíše škodí, což se nazývá obrácená motivace. Zde mohou nastat dvě situace, kdy v první z nich jsou zaměstnanci potrestáni, přestože zadané

úkoly vykonávají správně. V tomto případě vede použití nevhodných sankcí ke snížení výkonu zaměstnanců. Druhá situace se zabývá nevhodnými odměnami, které povzbuzují neprospěšné chování. V tomto případě odměny zaměstnance v jejich nevhodném chování podporují. Tyto situace většinou nastávají jako následek toho, že vedoucí zaměstnanci si nejsou dostatečně vědomi dopadů svého jednání. (Urban, 2017)

Příkladem **nevhodné odměny** může být to, kdy si podřízený zaměstnanec opakovaně stěžuje na obtížnost své práce (i když vykonává stejné úkoly jako ostatní) a vedoucí pracovník mu na základě těchto stížností začne zadávat úkoly jednodušší. Toto je chápáno jako odměna pro podřízeného zaměstnance, protože je oproti ostatním zvýhodněn a je velká pravděpodobnost, že v budoucnu ho budou jeho kolegové následovat. Je jasné, že vedoucí zaměstnanec si není vědom toho, co tímto řešením způsobil. (Urban, 2017)

Jako příklad **nevhodné sankce** se uvádí to, kdy podřízený zaměstnanec vykonává svou práci řádně a včas, a na základě těchto skutečností mu nadřízený začne zadávat více úkolů než ostatním zaměstnancům. Ačkoliv si neuvědomuje, že toho pracovitěho zaměstnance tím vlastně trestá. V tomto případě je pravděpodobné, že tento zaměstnanec postupně začne svůj výkon snižovat. (Urban, 2017)

## 2.5 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY (BENEFITY)

Zaměstnanecké výhody neboli benefity jsou poskytovány od zaměstnavatele zaměstnancům jako něco navíc. Jejich cílem je většinou získání či udržení výkonných pracovníků. Nejsou přímo vázány na pracovní výkony, jejich poskytování může být závislé na délce pracovního poměru či náročnosti práce. Jedná se především o služby, které by měly napomáhat uspokojování potřeb zaměstnanců. Dále by pak měly zaměstnancům pomoci relaxovat či si odpočinout od práce. Dělení těchto výhod může být z několika hledisek, mezi hlavní patří:

- **Výhody úzce související s prací** – do této skupiny je zařazen příspěvek na stravování (nejčastěji v podobě stravenek), studijní volno, placená dovolená navíc, příspěvek na dopravu (městskou či meziměstskou), či vzdělání nad rámec potřeb organizace (jazykové kurzy).
- **Pracovní pomůcky** – jedná se o pomůcky sloužící i pro osobní potřebu například služební automobil, notebook, mobilní telefon (plus výhodnější služby od operátorů) nebo zvýhodněné či bezplatné bydlení.

- **Výhody osobní a sociální povahy** – tato skupina nabízí nejvíce výhod například nadstandardní zdravotní péči (rehabilitace, očkování, masáže), příspěvky na kulturní či sportovní aktivity (bazén, posilovna), dárkové šeky od partnerů podniku (kosmetika, restaurace), finanční výpomoci (půjčky) nebo vlastní produkty za zvýhodněné ceny. (*Urban, 2017*)

Další dělení výhod je z hlediska způsobu poskytování:

- **Plošné** – jsou nabízeny všem zaměstnancům, bez ohledu na to, zda je chtějí nebo ne.
- **Pružné** – v tomto případě si zaměstnanci mohou vybrat sami dle svých aktuálních potřeb.
- **Kombinace plošného a pružného poskytování** – jedná se o celoplošné poskytování výhod, o které je u zaměstnanců nejvyšší zájem. (*Urban, 2017*)

Pružné poskytování má ovšem i velkou nevýhodu, tou je administrativní náročnost. Zaměstnavatel musí průběžně sledovat potřeby svých zaměstnanců, ale také trendy v poskytování u konkurence, s čímž jsou spojené i určité náklady a čas. Výhodou je zaměření se na benefity, o které je mezi zaměstnanci větší zájem, či působí efektivněji na uspokojování jejich potřeb. (*Urban, 2017*)

### 2.5.1 PROBLÉMY PŘI POSKYTOVÁNÍ VÝHOD

I přesto, že jsou zaměstnanecké výhody poskytovány za účelem zvýšení spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců, jsou s nimi spojené určité problémy:

- **Nepůsobí přímo na výkon zaměstnanců** – ti si často neuvědomují jejich náklady a berou je jako běžnou součást odměny, nikoliv jako něco nadstandardního. Pozitivní vliv na zaměstnance mají pouze v případě, že o ně mají vážný zájem a pořídili by si je, i kdyby si je museli koupit sami.
- **Nepřináší všem zaměstnancům stejné uspokojení** – a může nastat situace, že někteří zaměstnanci budou mít pocit nespravedlnosti či nespokojenosti. Jedná se například o to, že starší zaměstnanec nebude pociťovat stejnou potřebu moderního dotykového služebního telefonu, jako zaměstnanec mladší. Tento problém se týká hlavně plošných výhod.
- **Bývají poskytovány mechanicky** – což znamená, že nejsou poskytovány na základě potřeb zaměstnanců podniku, ale podle konkurence na trhu práce.

Zaměstnavatelé se předhánají, kdo bude poskytovat lepší výhody, ale už nekoukají na potřeby svých zaměstnanců. (*Urban, 2017; Marciano, 2013*)

Marciano (2013) analyzuje zaměstnanecké výhody a popisuje dvacet důvodů, proč tyto výhody nefungují tak, jak mají. Následně jsou uvedeny ty zaměstnanecké výhody, které se nejvíce shodují s těmi, které se vyskytují v České republice.

### **1. důvod: Benefitní programy jsou příliš úzce zaměřené**

Většina benefitních programů je zaměřená pouze na jeden cíl. Pokud je cílem například vyšší produktivita, potom to má dopad na kvalitu a bezpečnost práce. Největší problém je například u prodejců, pokud výše benefitu jednotlivých zaměstnanců závisí na jejich prodeji. Potom to bude mít negativní dopad na kolektiv zaměstnanců, týmovou práci a důvěru.

### **2. důvod: Programy podporují podvádění**

Pokud podnik bude poskytovat svým zaměstnancům určité benefity pouze na základě toho, že budou lepší než ostatní, pravděpodobně to povede k tomu, aby začali podvádět. Tento problém se nejčastěji vyskytuje ve farmaceutickém průmyslu, kde benefity pro obchodní zástupce byly například luxusní dovolené či drahé dary. Poté docházelo k tomu, že obchodní zástupci upláceli lékaře, aby předepisovali jejich léky a tím zvýšili prodeje.

### **3. důvod: Programy jsou manipulativní**

Každý člověk je jiný a proto se stává, že zaměstnanci benefity vnímají jako manipulaci. Benefity mají většinou motivační efekt na zaměstnance, kteří nepracují dostatečně usilovně. Zaměstnanci, kteří jsou pracovití a hrdí na svou práci, pak mohou oponovat tím, proč by měli dostávat něco za to, že udělají svou práci.

## **2.5.2 EFEKTIVITA ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD**

V případě, že podnik potřebuje zvýšit efektivitu poskytovaných výhod, pak se musí zaměřit na určitá kritéria, jimiž mohou být:

- **Přizpůsobení poskytování cílům podniku** – při poskytování je důležité držet se jasně daného cíle podniku, tak aby výhody napomáhaly jeho dosažení. Problém některých zaměstnavatelů je, že výhody poskytují jen proto, že je poskytuje i konkurence.

- **Pravidelné zkoumání potřeb zaměstnanců** – nejjednodušší způsob je pomocí dotazníkového šetření, kde společnost zjistí, co její zaměstnanci preferují a jaké jim to přinese uspokojení. Důležitá je i zpětná vazba obsahující hodnocení poskytovaných výhod zaměstnanci. Na základě toho pak může zaměstnavatel lépe upravit systém poskytování výhod.
- **Účelná propagace výhod** – aby nedocházelo k problému, že zaměstnanci nejsou dostatečně informováni nebo podaným informacím nerozumí. Účelnější, než vyvěsit plakát či brožurku, je poslat každému zaměstnanci jmenovitě nabídku. Každý zaměstnanec by měl poskytování zaměstnaneckých výhod rozumět a orientovat se v nich.
- **Upravování výhod dle konkurence** – zaměstnavatel musí sledovat, jaké výhody nabízí konkurence ve stejném odvětví či regionu. Mohlo by pak docházet k přechodu výkonných jedinců ke konkurenci. Ovšem musí to být spojeno s potřebami zaměstnanců, aby pak nedocházelo k problému mechanického poskytování. (*Urban, 2017*)



### 3 METODICKÝ POSTUP

Bakalářská práce je zaměřena na systém odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti a metodický postup je nastaven takto:

- *Prostudování odborné literatury související s tématem*

Teoretická část, která se zabývá problematikou odměňování a motivací zaměstnanců byla čerpána z odborné literatury. Tuto literaturu zajišťovala Akademická knihovna Jihočeské univerzity a Městská knihovna v Pelhřimově. Dále pak byly zdrojem webové stránky Ministerstva práce a sociálních věcí a Český statistický úřad.

- *Charakteristika společnosti*

Pro zpracování praktické části byla vybrána společnost Gefos Inženýring, s. r. o., která sídlí v Českých Budějovicích. Počet zaměstnanců společnosti je 20 na hlavní pracovní poměr a 15 na vedlejší poměr. Do dotazníkového šetření se zapojovali pouze zaměstnanci pracující na hlavní pracovní poměr. Předmětem podnikání je poskytování služeb spojených s inženýrskými a projektovými pracemi.

- *Analýza odměňování a motivace zaměstnanců*

Praktická část byla vytvořena za pomoci analýzy získaných dat a informací z podniku ke zhodnocení systému odměňování a motivace zaměstnanců:

- ✓ *Sběr informací*

Základní informace a charakteristika společnosti byla získána z webových stránek. Důležitá data pro analýzu systému odměňování pak byla čerpána z interních zdrojů podniku a prostřednictvím dotazníkového šetření.

Jako doplňující zdroj informací byly neřízené rozhovory s paní majitelkou Ing. Jaroslavou Urbánkovou, kde bylo rozebíráno například výběrové řízení zaměstnanců či poskytované benefity. Dále pak pozorování, které se uskutečnilo při návštěvách ve společnosti. První návštěva proběhla 3. 1. 2018 a druhá 21. 2. 2018. Tyto doplňující informace sloužily k doplnění informací získaných z interních dokumentů.

- ✓ *Dotazníkové šetření*

Dotazník byl anonymní a skládal se ze čtyř částí. První část se zabývala charakteristikou respondentů (věk, pohlaví, dosažené vzdělání apod.). Druhá část se týkala spokojenosti zaměstnanců s odměňováním (výše mzdy, příplatky apod.). Třetí

část byla zaměřena na motivaci, jak jí zaměstnanci vnímají. Čtvrtá část zkoumala spokojenost s poskytovanými benefity. Předpoklad byl, že dotazník vyplní převážná většina zaměstnanců, což se také naplnilo. Dotazník vyplnilo 80 % zaměstnanců.

✓ *Srovnání teorie s praxí*

Zde se jedná především o motivaci zaměstnanců a problémy spojené s benefity. Jak moc se shodují poznatky z odborné literatury se skutečností, případně co by se dalo zlepšit na základě těchto poznatků.

• *Navrhnutí opatření ke zlepšení*

Případné návrhy, které by mohly být přínosem především pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Praktická část by měla ukázat zaměstnavateli, jak jsou opravdu jeho zaměstnanci spokojeni se systémem odměňování.

## 4 VLASTNÍ PRÁCE

### 4.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

V praktické části této bakalářské práce je analyzován systém odměňování ve společnosti *Gefos inženýring, s. r. o.*, která sídlí v Českých Budějovicích. V současné době má 20 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a 15 zaměstnanců pracujících na vedlejší pracovní poměr. Předmětem podnikání je poskytování určitých služeb. Mezi služby, které tato společnost nabízí, patří inženýrské činnosti, projektové činnosti, realitní činnosti, právní vztahy k nemovitostem či BOZP<sup>1</sup>.



#### 4.1.1 HISTORICKÝ VÝVOJ SPOLEČNOSTI

Mezi důležité časové mezníky podle interních dokumentů společnosti patří:

*18. 9. 1997 ... vznik společnosti pod názvem GEFOS-AIR, s.r.o.,*

*18. 1. 1999 ... změna názvu společnosti na GEFOS-TRADE, s.r.o. + změna v pozici jednatele,*

*1. 4. 2011 ... změna v pozici jednatele + rozšíření předmětu podnikání,*

*1. 4. 2013 ... změna názvu společnosti na současný - GEFOS inženýring, s.r.o.,*

*13. 4. 2017...změna společníka – nový majitel Ing. Jaroslava Urbánková.*

Ovšem v tomto výčtu není zvýrazněn rok 2008, který byl pro společnost klíčovým obdobím. V tomto roce firma zvítězila ve výběrovém řízení na dodavatele mandátních služeb pro společnost E.ON Česká republika. Tento úspěch předznamenal ekonomický růst společnosti, ale i potřebu personálního rozvoje. V současné době je Gefos inženýring, s.r.o. největší firmou v Jihočeském kraji ve svém oboru podnikání. Je patrné, že vývoj společnosti do současného postu trval přibližně deset let.

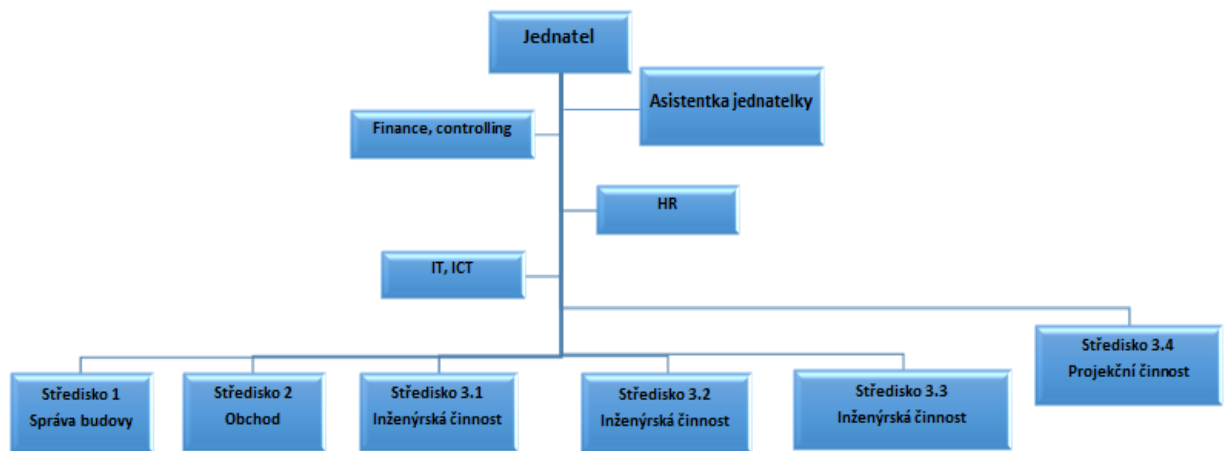
Dalším důležitým okamžikem byla poslední změna společníka, kdy se společníkem se 100 % podílem stala paní Ing. Jaroslava Urbánková. Paní Urbánková pracuje ve společnosti od roku 1998.

---

<sup>1</sup> Jedná se o koordinaci bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

## 4.1.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Obrázek 2 Organizační struktura společnosti



zdroj: interní dokumenty Gefos inženýring, s. r. o., vlastní zpracování

Jak je vidět na obrázku č. 2, typ organizační struktury je funkcionální. Tato struktura je vzhledem k předmětu podnikání a počtu zaměstnanců považována za nejefektivnější způsob vedení společnosti. Za hlavní znak této struktury je považována týmová spolupráce. Protože pracovníci jsou sdružováni dle úkolů, aktivit nebo dovedností.

TOP management společnosti tvoří jednatelka, kterou je paní Ing. Jaroslava Urbánková. Za střední management jsou považováni vedoucí středisek, kteří řídí skupinu maximálně pěti zaměstnanců. Jako nižší management jsou bráni zbylí zaměstnanci např. ekonomický a IT manažer či asistentka jednatelky.

## 4.1.3 POSKYTOVANÉ SLUŽBY

Jak už bylo výše zmíněno, společnost se zabývá především činnostmi v oblasti inženýrské, projektové a právní spojené s nemovitostmi. Níže jsou tyto činnosti charakterizovány:

- Projektová činnost
  - ✓ vypracování dokumentace pro územní řízení a stavební povolení (obsahuje i projednávání s dotčenými orgány státní správy),
  - ✓ tvorba průzkumů a další potřebné dokumentace (geologie, hydrologie, hlukové studie),
  - ✓ zajištění územního rozhodnutí a stavebního povolení (či jiných sdělení stavebního úřadu),
  - ✓ propočet nákladů stavby, výkaz výměr a položkový rozpočet,

- ✓ koordinace projektu hlavním projektantem,
- ✓ autorský dozor.
- Inženýrská činnost
  - ✓ projednání dokumentace s dotčenými orgány státní správy,
  - ✓ vypracování žádosti na zahájení územního řízení a zajištění pravomocného rozhodnutí,
  - ✓ vypracování žádosti o ohlášení stavby a stavební povolení,
  - ✓ činnost úředně oprávněného zeměměřičského inženýra,
  - ✓ zajištění kolaudačního rozhodnutí.
- Práce související s
  - ✓ geodetickým zaměřením zájmové lokality,
  - ✓ vytyčením hranic pozemků v terénu, stavby a zařízení staveniště,
  - ✓ tvorbou geometrických plánů pro věcná břemena,
  - ✓ statické posudky,
  - ✓ energetické průkazy budov,
  - ✓ studie hlukového zatížení a akustické studie.
- Právní vztahy k nemovitostem
  - ✓ převody vlastnického práva k nemovitostem,
  - ✓ dodávka znaleckých posudků,
  - ✓ příprava podkladů pro katastrální úřad,
  - ✓ zprostředkování výplaty finančního plnění,
  - ✓ právní rady a konzultace.

Z výše uvedeného je patrné, že škála nabízených služeb je opravdu obsáhlá. K této nabídce se ovšem společnost dostávala postupně, trvalo to přibližně deset let vývoje. Postupně dochází i k rozšiřování personálních potřeb. Dané služby zajišťují jednotlivá střediska, která se skládají z odborníků ve svém oboru.

## **4.2 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ**

Na začátku již bylo zmíněno, že firma zaměstnává 20 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, z čehož jsou dvě ženy na mateřské dovolené. Dalším druhem pracovního poměru jsou práce konané na základě dohod, zejména pak dohod o pracovní činnosti. Na tento typ dohody pracují především studenti v rámci brigád a studijních

praxích či administrativní pracovníci. Současný počet zaměstnanců na tento typ poměru je 15.

Mzdovou agendu vede mzdová účetní, která je zaměstnankyní společnosti Grinex, s. r. o.. Tato společnost je smluvním dodavatelem mzdových a daňových činností do Gefos inženýring. Personální činnosti má na starost jednatelka společnosti. Tyto činnosti jsou upraveny vnitropodnikovým předpisem, jehož nedílnou součástí je „Katalog pracovních pozic“. Na základě tohoto katalogu se jednotlivé pozice řadí do dané tarifní třídy s určitým mzdovým tarifem. Společnost má stanovených 8 tarifních tříd. Katalog pracovních pozic obsahuje tyto pozice:

- ředitel / ředitelka,
- asistentka jednatele,
- obchodní manažer,
- technický manažer,
- ekonomický manažer,
- IT manažer,
- BIM manažer,
- manažer správy budovy,
- projektový manažer,
- manažer kvality.

Mzda zaměstnanců se skládá ze dvou částí - z pevné a variabilní složky. Pevná složka mzdy je vyjádřena časovou mzdou. Výše hodinové mzdy se odvíjí od zařazení zaměstnance do tarifní třídy. Variabilní složka má především motivační funkci, proto je její výše závislá na kvalitě odvedené práce. Pohybuje se v rozmezí od 3 000 Kč do 5 000 Kč a je brána jako měsíční osobní ohodnocení zaměstnance. Případné příplatky ke mzdě a jejich výše se ve společnosti řídí zákoníkem práce.

Dále jsou zaměstnancům vypláceny prémie, jedná se o roční prémie, prémie ze zisku na zakázce či věrnostní prémie. Roční prémie a prémie ze zisku na zakázce jsou vypláceny na základě dosažení předem definovaných cílů. Tyto cíle jsou dány pomocí ekonomických ukazatelů, jde například o hospodářský výsledek nebo obrat firmy. Zaměstnanci obdrží tyto prémie v případě plnění prémiových ukazatelů v minimální výši 50 %. Věrnostní prémie jsou individuálně vypláceny například za odpracované

roky ve firmě nebo za životní jubilea. Výše věrnostní prémie při dosažení věku 40 a 50 let je 10 000 Kč. Při odpracování 20 let ve společnosti je prémie 20 000 Kč.

#### 4.2.1 NÁKLADY NA ZAMĚSTNANCE

Mezi tyto náklady se řadí mzdové náklady, sociální a zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem a ostatní sociální náklady. Jako ostatní sociální náklady jsou brány náklady na zlepšení pracovních a sociálních podmínek, které nejsou daňově uznatelným nákladem.

**Tabulka 3 Průměrné měsíční náklady práce v Gefos inženýring**

Položka/měsíc (v Kč)	2014	2015	2016
Počet zaměstnanců	21	22	20
Mzdové náklady	479 750	431 667	448 333
Náklady na SP a ZP	166 250	149 917	159 250
Ostatní sociální náklady	149 167	124 167	129 167
Měsíční náklady práce celkem	795 167	705 751	736 750
<b>Průměrné měsíční N na 1 zaměs.</b>	<b>37 865</b>	<b>32 080</b>	<b>36 838</b>

zdroj: vlastní zpracování, interní dokumenty Gefos inženýring

Tabulka 3 znázorňuje průměrné měsíční náklady práce na zaměstnance. Poslední zvýrazněný řádek udává průměrné měsíční náklady na jednoho zaměstnance. Tyto údaje budou porovnány s průměrnými náklady v Jihočeském kraji, které jsou zobrazeny v tabulce 4. Výše měsíčních nákladů práce je závislá na počtu zaměstnanců, výši vyplacených mezd a především na podílu variabilní složky. V tabulce jsou porovnány tři po sobě jdoucí roky.

Průměrné měsíční náklady práce ve společnosti vykazují proměnlivý charakter. Střídají se zde roky s vyššími hodnotami bez ohledu na počet zaměstnanců a roky s nižšími hodnotami. Je patrné, že ve společnosti jsou náklady práce nejméně závislé na počtu zaměstnanců. Protože v roce 2016 se náklady práce zvýšily oproti roku 2015 i přesto, že se počet zaměstnanců snížil. Podobné tvrzení se dá říci také o roku 2015, kdy se náklady práce snížily proti roku 2014 i přesto, že počet zaměstnanců vzrostl. Nejvíce závislé jsou tedy náklady práce na výši vyplacených mezd, kde se výše odvíjí od variabilní složky.

**Tabulka 4 Průměrné měsíční náklady práce v Jihočeském kraji**

Rok	2014	2015	2016
Průměrné měsíční N práce na 1 zaměstnance	31 489	32 658	33 980

zdroj: Český statistický úřad, vlastní zpracování

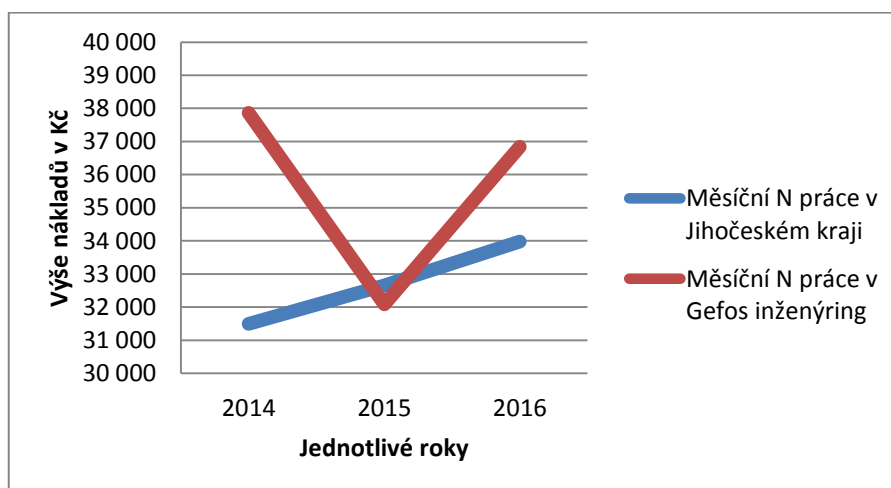
Průměrné měsíční náklady práce v Gefos inženýring lze porovnat s průměrem v Jihočeském kraji. Opět budou porovnány tři po sobě jdoucí roky. V roce 2014 byly náklady společnosti vyšší, než průměr o 6 376 Kč, což je o 20,25 %. To se dá považovat za poměrně významný rozdíl. Za hlavní příčinu je možno označit podíl variabilní složky mzdy.

Jak je možné si všimnout v tabulce 4, v roce 2015 se náklady práce ve společnosti výrazně snížily. Ovšem v porovnání s průměrem byly nižší o pouhých 578 Kč než průměr, což je přibližně o 1,8 % méně.

V roce 2016 se náklady společnosti opět zvýšily. Vzájemné porovnání s průměrem v Jihočeském kraji byly vyšší o 2 858 Kč, jedná se tedy o rozdíl 8,41 %. Z uvedeného je možno konstatovat, že variabilní složka mzdy tvoří velmi významný podíl na celkové hrubé mzdě.

Průměrné náklady v Jihočeském kraji vykazují rostoucí trend. Kdežto ve společnosti je tento trend spíše proměnlivý. Tento vývoj znázorňuje graf číslo 1.

**Graf 1 Vývoj průměrných měsíčních nákladů práce**



zdroj: vlastní zpracování



#### **4.2.2 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY (BENEFITY)**

Fakt, že na spokojenost zaměstnanců nemá vliv pouze výše jejich mzdy, ale i zaměstnanecké výhody, bere na vědomí i jednatelka společnosti Gefos inženýring. Ve vnitropodnikové směrnici je upravován „Benefitní program“, který obsahuje výhody úzce spojené s prací, výhody osobní a sociální povahy či pracovní pomůcky. I přesto, že jedním z hlavních problémů benefitů je, že jsou pro společnost velmi nákladné, tak nabídka v této společnosti je velice různorodá a obsáhlá.

##### **Zaměstnanecké výhody úzce spojené s prací**

- *Príspevek na stravování v podobě stravenek*

Zaměstnanci mají na každý pracovní den stravenku v hodnotě 60 Kč. Společnost hradí 55 % hodnoty stravenek což je 33 Kč a zbylých 27 Kč je zaměstnancům předepsáno k úhradě. Stravenky jsou vydávány vždy na konci měsíce asistentkou jednatelky.

Společnost si je vědoma toho, že poskytování stravenek je výhodné i pro ni. Výše hrazena společností je do 55 % hodnoty stravenek daňově uznatelným nákladem. Což znamená, že si společnost může o tuto hodnotu snížit základ daně. Z tohoto důvodu je hrazena částka 33 Kč na jednu stravenku.

- *Vzdělávání zaměstnanců*

Společnost podporuje vzdělávání a rozvoj kvalifikace zaměstnanců formou odborných kurzů a seminářů.

- *Dovolená nad rámec zákona*

Dle zákona mají zaměstnanci nárok na 4 týdny dovolené. Ve společnosti Gefos inženýring mají zaměstnanci 5 týdnů dovolené.

- *Príspevek na nákup oblečení*

Výše tohoto příspěvku je maximálně 10 000 Kč na dva hospodářské roky. Zaměstnanec má na tento příspěvek nárok pouze v případě, že má v popisu pracovního místa předepsán společenský oblek.

Co se týče pracovního oblečení ve společnosti, paní jednatelka je velice shovívavá. Zaměstnanci nemají předepsaný žádný kodex v oblékání, takže mohou do práce chodit v oblečení, které je pro ně nejpohodlnější

- *Příspěvky na kulturní a sportovní aktivit*

Společnost hradí zaměstnanců například vstupenky na divadelní představení nebo pořádá různé sportovní aktivity. Specifickým benefitem je zde otevřené fitness centrum. Jelikož většina zaměstnanců pracuje vsedě u počítačů, bylo vybudováno fitness centrum, aby se zamezilo vzniku zdravotních komplikací.

### **Výhody osobní a sociální povahy**

- *Finanční příspěvky sociálního charakteru*

Jedná se o vratnou bezúročnou půjčku a půjčku na bydlení. Vratná bezúročná půjčka je poskytována zaměstnanci v případě finančních potíží nezpůsobených jeho vinou. Půjčka na bydlení je určena zaměstnanci, který má potíže s bydlením a společnost vyžaduje, aby zůstal v zaměstnaneckém poměru. Maximální výše půjčky na bydlení je 20 000 Kč. V případě těchto půjček zaměstnanec a zaměstnavatel sepíše smlouvu o návratné půjčce a dohodu o srážce ze mzdy. Splatnost půjček je maximálně 36 měsíců od podpisu smlouvy.

- *Finanční podpora životní události*

Jedná se o příspěvek při uzavření manželského sňatku. Výše tohoto příspěvku je 5 000 Kč.

- *Finanční pomoci rodinám s dětmi*

V případě rehabilitací a ozdravných procesů a rekreací u dětí do 18 let. Výše této finanční výpomoci je maximálně 5 000 Kč.

- *Příspěvek na životní pojištění se státním příspěvkem*

Výše tohoto příspěvku se liší podle pozice zaměstnance ve společnosti. Ředitelé a vedoucí středisek mají nárok na 8 000 Kč. Projektoví a obchodní manažeři, manažeři správy a specialisté mají příspěvek ve výši 4 000 Kč.

- *Příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem*

Jeho výše je maximálně 8 000 Kč ročně a maximálně ve výši poloviny naspořené částky.

- *Zajištění zdravotní péče*

Před nástupem do zaměstnání musí zaměstnanec absolvovat vstupní lékařskou prohlídku. Po ukončení pracovního poměru pak absolvuje výstupní lékařskou prohlídku. V průběhu pracovního poměru je povinen docházet na preventivní prohlídky. Všechny tyto prohlídky zajišťuje pro společnost závodní praktický lékař v místě výkonu práce, tedy v Českých Budějovicích.

### **Pracovní pomůcky**

- *Mobilní telefony*

Zaměstnanci mají možnost využívat mobilní telefony, jak pro pracovní, tak i soukromé účely. Pokud zaměstnanec využívá mobilní telefon pro soukromé účely, musí zaměstnavateli předložit seznam soukromých čísel, na která bude volat. Dále se zavazuje hradit výdaje spojené se soukromým užíváním srážkou ze mzdy.

- *Služební automobily*

I u služebních automobilů mají zaměstnanci možnost využívat je pro soukromé účely. V případě užívání pro soukromé účely je zaměstnanci z hrubé mzdy sráženo 1 % z pořizovací ceny. Společnost pořizuje automobily prostřednictvím rámcové smlouvy s leasingovou společností. V současné době disponuje šesti vozy Škoda Rapid, jedním vozem Škoda Octavia, jedním vozem značky Hyundai a jedním vozem značky Audi. Náklady na pronájem a provoz osobních automobilů jsou vedle personálních nákladů druhým nejvyšším firemním nákladem.

**Tabulka 5 Poskytování vybraných benefitů**

Benefit ↓ Pozice →	Ředitelka	Vedoucí středisek	Manažeři	Ostatní zaměstnanci
Stravenky	ano	ano	ano	ano
Dovolená	ano	ano	ano	ano
Příspěvek na oblékání	ano	ano	ano	ne
Mobilní telefon	ano	ano	ano	ano
Automobil (soukromé účely)	ano	ano	ne	ne
Příspěvek na životní pojištění	8 000 Kč	8 000 Kč	4 000 Kč	4 000 Kč

zdroj: interní dokumenty, vlastní zpracování

### 4.3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Hlavním zdrojem důležitých informací pro zhodnocení systému odměňování bylo dotazníkové šetření. Výsledky měly poukázat na spokojenost zaměstnanců, ale i na porovnání teoretických poznatků s tím, jak to ve skutečnosti funguje v praxi. Dotazníkového šetření se zúčastnilo šestnáct zaměstnanců, což je 80 % z celkového počtu dvaceti.

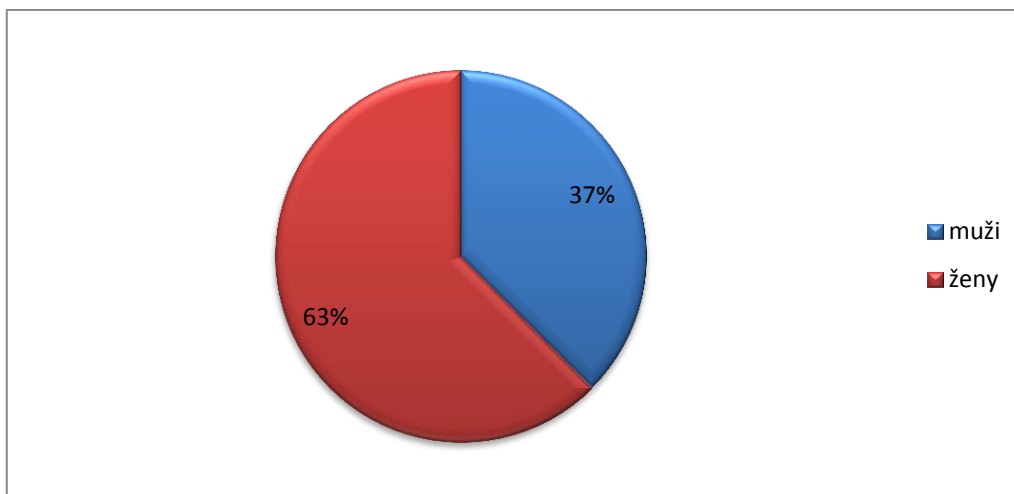
#### Otázka č. 1: Pohlaví?

**Tabulka 6 Pohlaví respondentů**

pohlaví	ženy	muži
počet	10	6

zdroj: vlastní zpracování

**Graf 2 Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví**



zdroj: vlastní zpracování

#### Vyhodnocení výsledků

Tabulka 6 udává rozdělení respondentů dle pohlaví. Z celkového počtu šestnáct se do dotazníkového šetření zapojilo deset žen a šest mužů. Ženy zde mají 62,5 % zastoupení, kdežto mužů je pouze 37,5 %. Z čehož vyplývá, že nadpoloviční většina respondentů je ženského pohlaví.

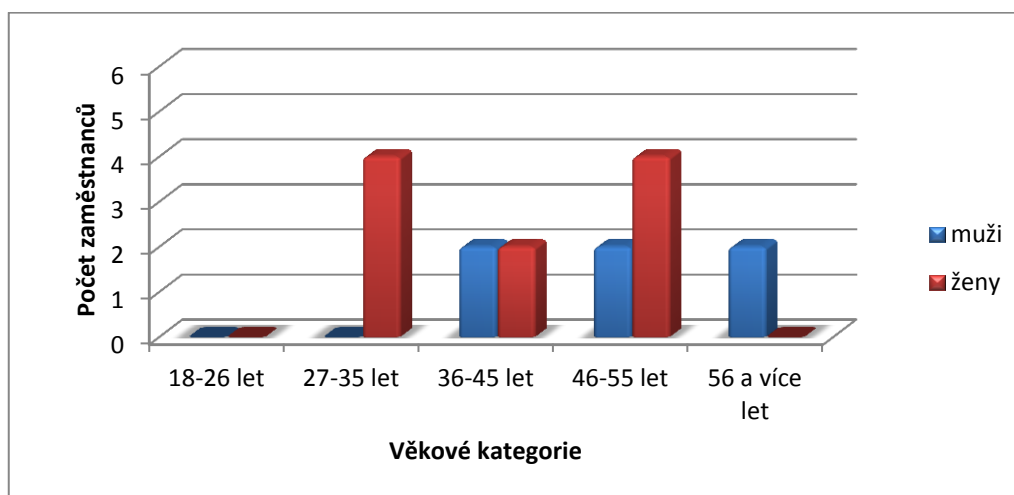
## Otázka č. 2: Věková kategorie?

Tabulka 7 Věkové kategorie respondentů

věk → počet ↓	18-26 let	27-35 let	36-45 let	46-55 let	56 a více let
celkem	0	4	4	6	2
mužů	0	0	2	2	2
žen	0	4	2	4	0

zdroj: vlastní zpracování

Graf 3 Věkové kategorie



zdroj: vlastní zpracování

### Vyhodnocení výsledků

Druhá otázka rozděluje respondenty do skupin dle věku. Nejpočetnější kategorií je věková kategorie 46-55 let, kterou tvoří 4 ženy a 2 muži, což je 37,5 % z celkového počtu respondentů. Do studentské kategorie 18-26 let nezapadá žádný ze zaměstnanců. Což poukazuje na to, že společnost zaměstnává spíše starší a zkušenější jedince. V nejstarší kategorii 56 a více let vedou jednoznačně muži. Mají zde 33,33 % zastoupení z celkového počtu respondentů mužského pohlaví. Naopak v kategorii 27-35 let se neobjevuje žádný muž, ale 40 % žen z celkového počtu respondentů ženského pohlaví.

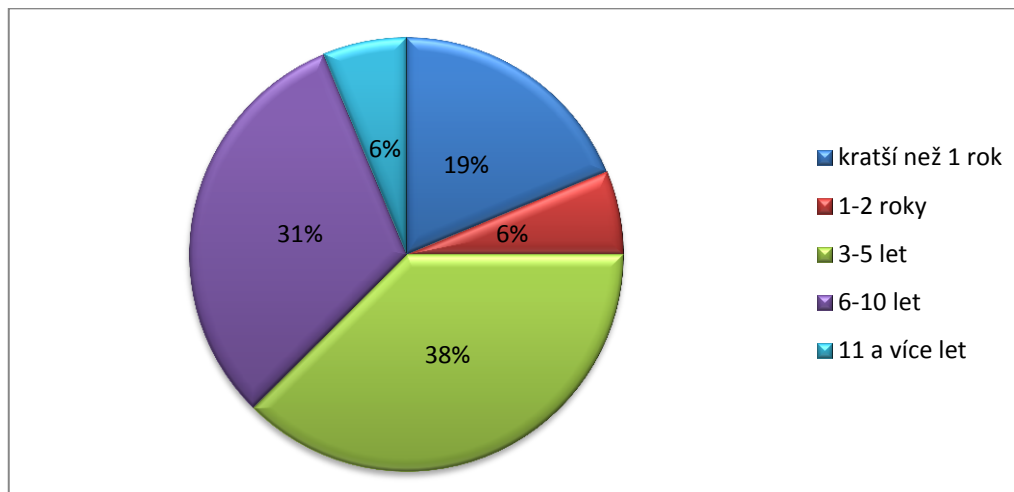
### Otázka č. 3: Délka pracovního poměru?

Tabulka 8 Délka pracovního poměru

délka	kratší než 1 rok	1-2 roky	3-5 let	6-10 let	11 a více let
počet	3	1	6	5	1

zdroj: vlastní zpracování

Graf 4 Délka pracovního poměru



zdroj: vlastní zpracování

#### Vyhodnocení výsledků

Co se týče délky pracovního poměru, všechny skupiny mají určité zastoupení. Nejvíce zaměstnanců pracuje ve společnosti 3-5 let, tj. celkem 38 %. O jednoho zaměstnance nižší zastoupení má skupina se zaměstnanci pracujícími 6-10 let, celkem 31 %.

Z těchto výsledků vyplývá, že personální změny ve společnosti nejsou nijak časté. V případě spokojenosti zaměstnance i zaměstnavatel má pracovní poměr dlouhodobější charakter. Z důvodu rozšíření nabídky poskytovaných služeb, došlo ve společnosti k personálnímu růstu. Na to poukazuje 19ti % zastoupení zaměstnanců pracujících ve společnosti kratší dobu než jeden rok a 6ti % zastoupení zaměstnanců pracujících ve společnosti 1-2 roky.

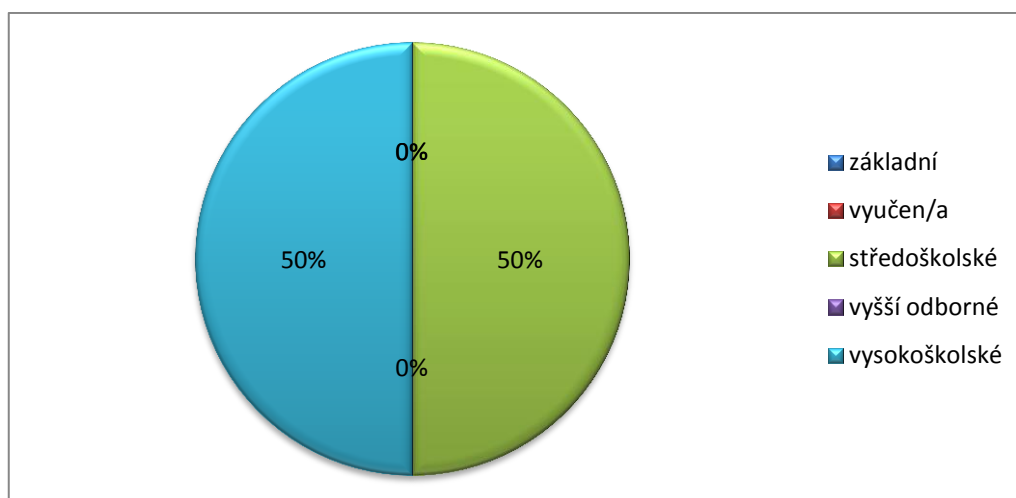
#### Otázka č. 4: Nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka 9 Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců

vzdělání	základní	vyučen/a	středoškolské	vyšší odborné	vysokoškolské
počet zaměstnanců	0	0	8	0	8

zdroj: vlastní zpracování

Graf 5 Nejvyšší dosažené vzdělání



zdroj: vlastní zpracování

#### Vyhodnocení výsledků

Výsledky této otázky jsou zcela jednoznačné. Nejnižší dosažené vzdělání jaké mají zaměstnanci společnosti je středoškolské. Středoškolské vzdělání má přesně 50 % respondentů. Ovšem někteří tito zaměstnanci studují v kombinované formě vysokou školu za podpory jednatelky společnosti, což je v této profesi velice důležité. Ve společnosti jím disponuje druhá polovina respondentů. Tedy vysokoškolského vzdělání dosáhlo taktéž 50 % respondentů.

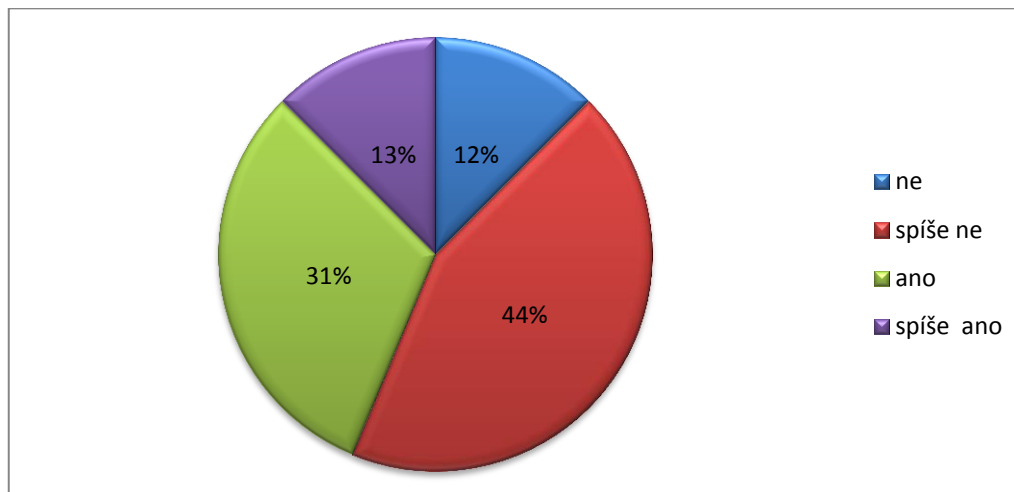
## Otázka č. 5: Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?

Tabulka 10 Spokojenost s výší mzdy

odpověď	ne	spíše ne	ano	spíše ano
počet	2	7	5	2

zdroj: vlastní zpracování

Graf 6 Spokojenost s výší mzdy



zdroj: vlastní zpracování

### Vyhodnocení výsledků

Tato otázka se nejeví už tak jednoznačně. Odpověď spíše ne se dá chápat jako negativní pro společnost a zvolilo jí nejvíce respondentů. Přesně 44 % zaměstnanců spíše není spokojeno s výší své mzdy. Naopak pozitivní je, že 31 % zaměstnanců je naprosto spokojených. Za pozitivní se dá brát i odpověď spíše ano, ke které se přiklání 13 % zaměstnanců. Nejvíce negativní odpověď ne zvolilo nejméně respondentů pouhých 12 %.

Velký vliv na výši mzdy zaměstnanců má variabilní složka. Je diskutabilní zda ti, co zvolili odpověď spíše ne či ne, dobře odvádějí svou práci. Poté by jejich mzda byla o tuto složku nižší a vysvětlovalo by to nespokojenost.



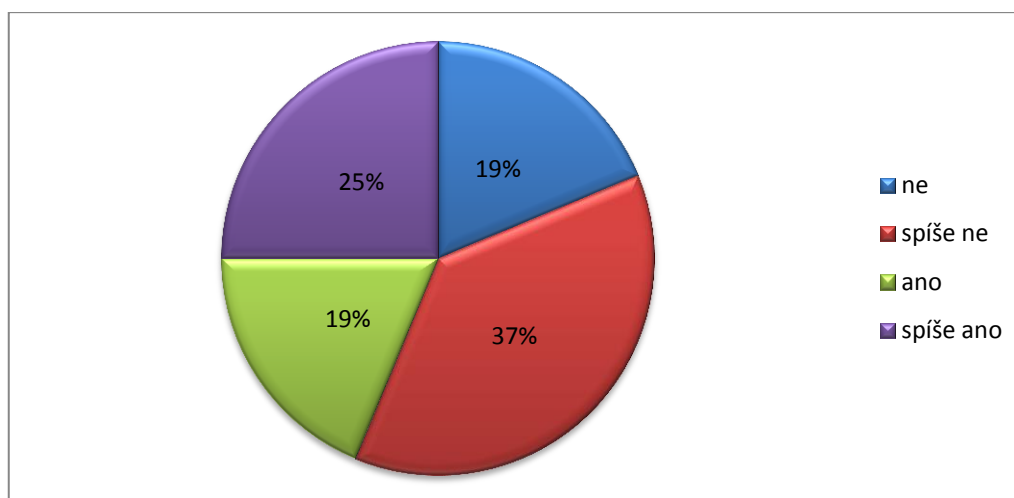
## Otázka č. 6: Myslíte si, že je výše Vaší mzdy adekvátní k Vámi dosaženému vzdělání?

Tabulka 11 Adekvátnost výše mzdy

odpověď	ne	spíše ne	ano	spíše ano
počet	3	6	3	4

zdroj: vlastní zpracování

Graf 7 Adekvátnost výše mzdy



zdroj: vlastní zpracování

### Vyhodnocení výsledků

Nejvíce dotazovaných si myslí, že výše jejich mzdy spíše neodpovídá jimi dosaženému vzdělání, přesněji 37 %. Naopak 25 % respondentů si myslí, že výše jejich mzdy spíše odpovídá jimi dosaženému vzdělání. Odpověď ano či ne zvolil stejný počet zaměstnanců a to 19 %.

Následně došlo k porovnání výsledků s otázkou č. 4, která se zabývala vzděláním zaměstnanců. Výše mzdy nepřijde adekvátní 19ti % zaměstnanců, všichni odpovídající mají dosažené vysokoškolské vzdělání. Co se týče odpovědi spíše ne, zde bylo 19 % vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců a stejně tak 19 % středoškolsky vzdělaných zaměstnanců. Stejný počet 19 % zaměstnanců, volilo odpověď ano, všichni tito zaměstnanci mají středoškolské vzdělání. Shodný počet volil odpověď spíše ano 12,5 %, zaměstnanců bylo se středoškolským vzděláním a stejně tak 12,5 % s vysokoškolským vzděláním.

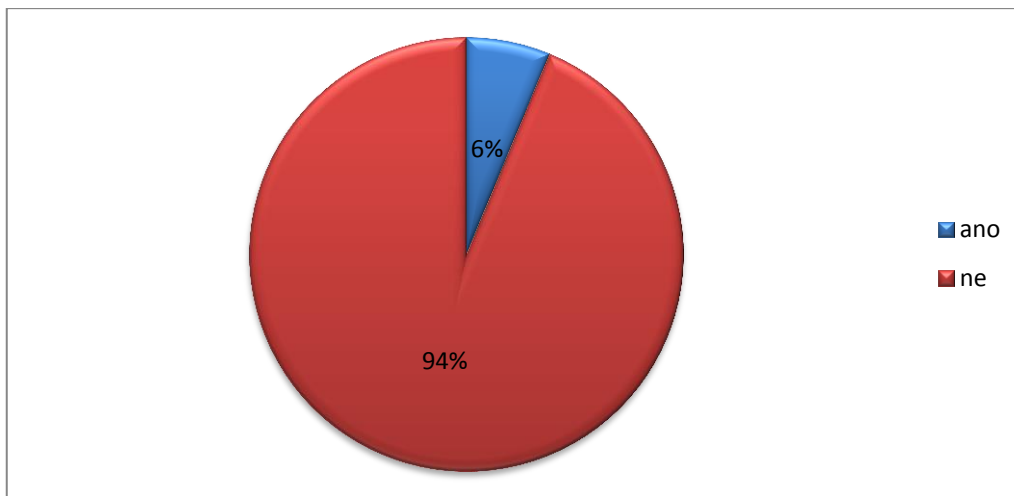
### Otázka č. 7: Byla pro Vás výše mzdy zásadním důvodem pro nástup do tohoto zaměstnání?

Tabulka 12 Vliv mzdy na nástup do zaměstnání

odpověď	ano	ne
počet	1	15

zdroj: vlastní zpracování

Graf 8 Vliv mzdy na nástup do zaměstnání



zdroj: vlastní zpracování

### Vyhodnocení výsledků

Otázka, kde byly výsledky opět naprosto jednoznačné. Týkala se mzdy jakožto důvodu nástupu do tohoto zaměstnání. Pro celých 94 % zaměstnanců nebyla výše mzdy hlavním důvodem pro nástup do tohoto zaměstnání. To poukazuje na to, že zaměstnanci tuto práci baví a nedělají ji pouze kvůli penězům. Pouze 6 % zaměstnanců si tuto práci vybralo z důvodu výše mzdy.

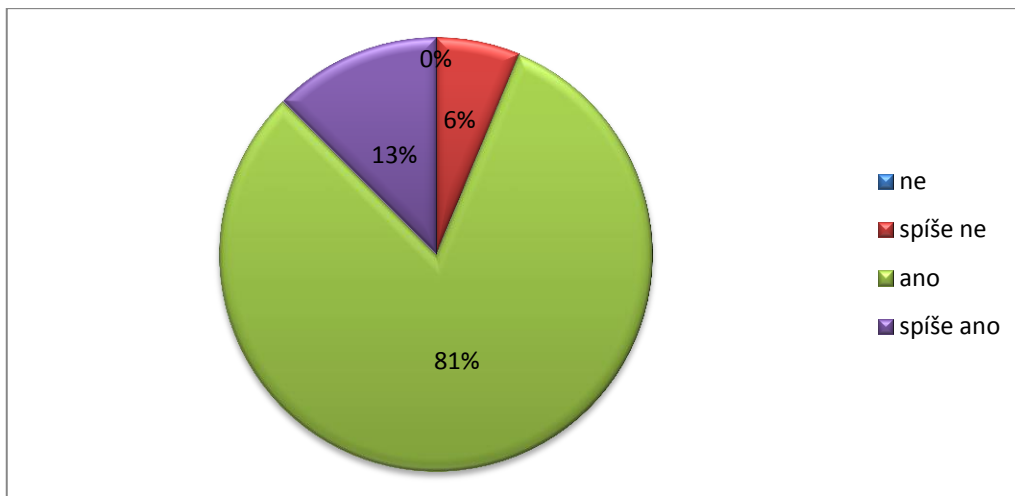
## Otázka č. 8: Motivuje Vás pohyblivá složka mzdy k lepším pracovním výkonům?

Tabulka 13 Motivační efekt pohyblivé složky mzdy

odpověď	ne	spíše ne	ano	spíše ano
počet	0	1	13	2

zdroj: vlastní zpracování

Graf 9 Motivační efekt pohyblivé složky mzdy



zdroj: vlastní zpracování

### Vyhodnocení výsledků

Tato otázka se zaměřuje na pohyblivou složku mzdy, která nejvíce ovlivňuje výši mzdy zaměstnanců ve společnosti. Pro 81 % respondentů je pohyblivá složka dostatečným motivátorem k tomu, aby odváděli svou práci co nejlépe. Je patrné, že zaměstnanci si uvědomují důležitost pohyblivé složky. Nikdo ze zaměstnanců nezvolil odpověď ne, tudíž na každého má určitý vliv. Odpověď spíše ano je možno vnímat za pozitivní, zvolilo jí 13 % zaměstnanců.

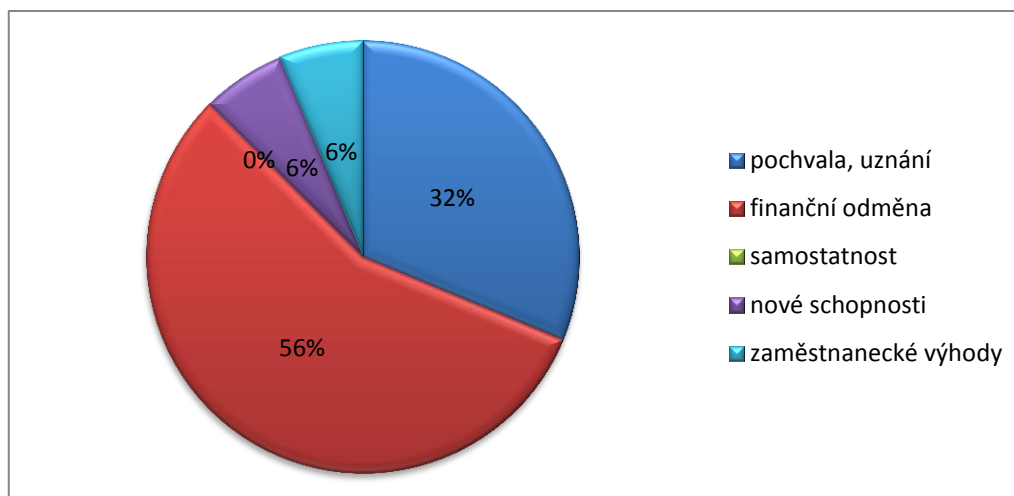
**Otázka č. 9: Který z níže uvedených motivačních faktorů Vás dokáže nejvíce namotivovat k lepším pracovním výkonům?**

**Tabulka 14 Motivační faktory**

odpověď	pochvala, uznání	finanční odměna	samostatnost	nové schopnosti	zaměstnanecké výhody
počet	5	9	0	1	1

zdroj: vlastní zpracování

**Graf 10 Motivační faktory**



zdroj: vlastní zpracování

**Vyhodnocení výsledků**

Zaměření se na jednotlivé motivační faktory přineslo nepřekvapivé výsledky. V dnešní době jsou peníze až na prvním místě a jinak tomu není ani v této společnosti. Finanční odměna dokáže nejvíce namotivovat 56 % zaměstnanců, což je více než polovina dotazovaných. Jsou i zaměstnanci pro, které nejsou peníze tolik důležité a zvolili odpověď pochvala či uznání. Pochvala či uznání dokáže nejvíce namotivovat 32 % zaměstnanců. Stejný počet respondentů tedy 6 % zvolili, že jsou pro ně nejvíce motivující zaměstnanecké výhody nebo získávání nových zkušeností a schopností. Pro žádného z respondentů není dostatečně motivující samostatnost, se kterou mohou vykonávat svou práci.

## Otázka č. 10: Jakou váhu pro Vás tedy mají jednotlivé motivační faktory?

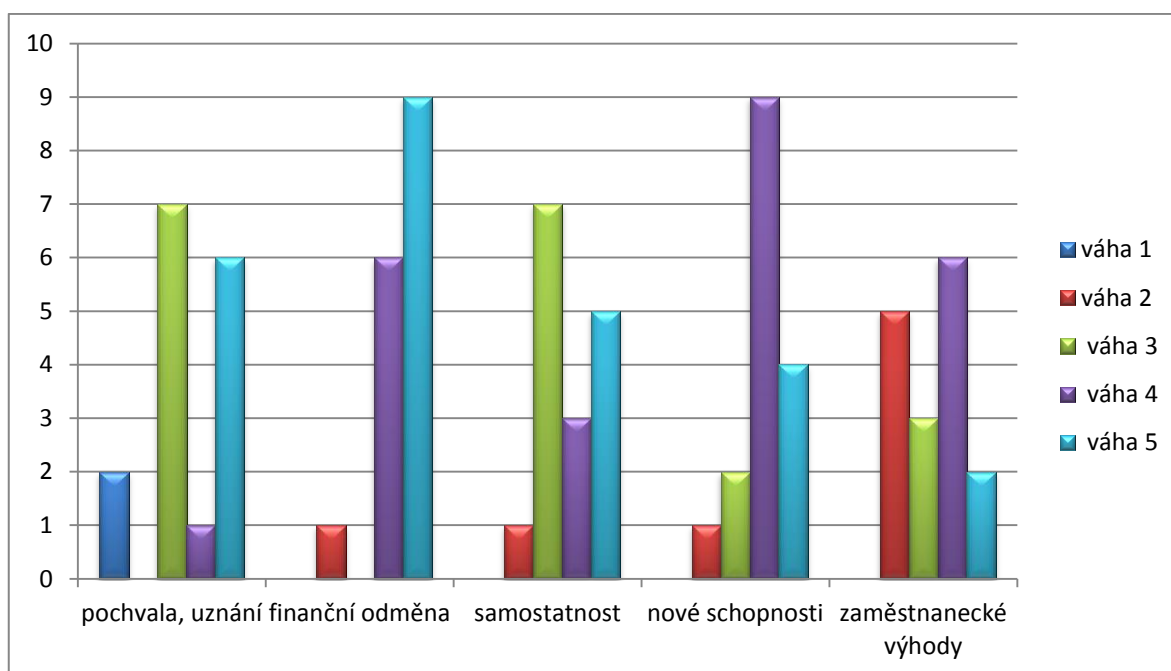
1 – nejmenší, 5 – největší

Tabulka 15 Váhy jednotlivých motivačních faktorů

motivační faktor → váha↓	pochvala, uznání	finanční odměna	samostatnost	nové schopnosti	zaměstnanecké výhody
1	2	0	0	0	0
2	0	1	1	1	5
3	7	0	7	2	3
4	1	6	3	9	6
5	6	9	5	4	2

zdroj: vlastní zpracování

Graf 11 Váhy jednotlivých motivačních faktorů



zdroj: vlastní zpracování

## Vyhodnocení výsledků

I v této otázce je pro 56,25 % zaměstnanců nejdůležitějším motivačním faktorem finanční odměna. Stejně jako v předešlé otázce hned za finanční odměnou je pochvala a uznání s 37,5 % hlasů. Zajímavé je, že v tomto řazení motivačních faktorů za nejdůležitější považuje samostatnost 31,25 % respondentů. Dále pak váhu 5 má získávání nových schopností pro 25 % zaměstnanců. Nejméně zaměstnanců volilo za nejdůležitější zaměstnanecké výhody celkem 12,5 %.

Jako nejméně důležité motivační faktory s váhou 1, byly zvoleny pochvala a uznání, které získaly dva hlasy. Jinak jsou všechny motivační faktory nějak důležité pro většinu zaměstnanců.

Váhu 4 nejvíce zaměstnanci kroužkovali u získávání nových schopností, celkem tuto váhu udělilo 56,25 %. Na druhém místě v případě váhy motivačního faktoru 4 jsou shodně se 37,5 % hlasů zaměstnanecké výhody a finanční odměna.

Váha 3 dosáhla nejvyšších a zároveň shodných výsledků 43,75 % u motivačních faktorů pochvala a uznání a u samostatnosti při vykonávání práce.

Váha 2 pak byla volena skoro nejméně, kde ji 31,25 % zaměstnanců udělilo zaměstnanecký výhodám. Pro 12,5 % zaměstnanců mají váhu 2 pochvala a uznání, finanční odměna a získávání nových schopností.

Z výsledků této otázky je patrné, že všechny výše zmíněné motivační faktory jsou pro zaměstnance poměrně důležité. Jen pochvala a uznání byla zvolena celkem dvakrát za nejméně důležitý motivační faktor. Jinak zaměstnanci většinou hodnotili váhou 4 a 5.

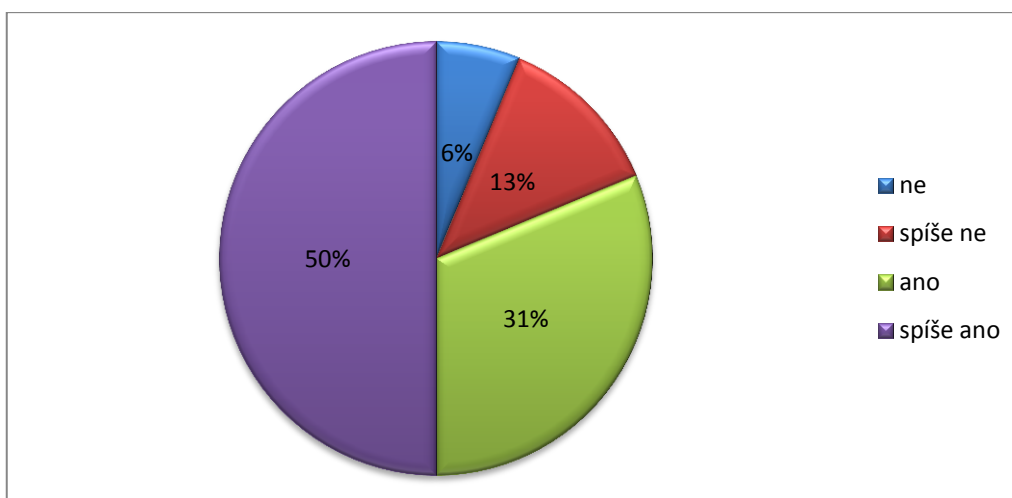
### Otázka č. 11: Myslíte si, že Váš nadřízený dostatečně sleduje Vaše potřeby a dokáže je tak lépe uspokojovat?

Tabulka 16 Uspokojování potřeb

odpověď	ne	spíše ne	ano	spíše ano
počet	1	2	5	8

zdroj: vlastní zpracování

Graf 12 Uspokojování potřeb



zdroj: vlastní zpracování

#### Vyhodnocení výsledků

Přesně 31 % respondentů si myslí, že zaměstnavatel dostatečně sleduje jejich potřeby a dokáže je tak lépe uspokojovat. Polovina dotazovaných zvolila odpověď spíše ano, která se opět považuje za pozitivní pro společnost.

Pouze 6 % zaměstnanců je toho názoru, že zaměstnavatel nedokáže sledovat jejich potřeby a tak je i lépe uspokojovat a 13 % zvolilo odpověď spíše ne, která se opět řadí mezi negativní.

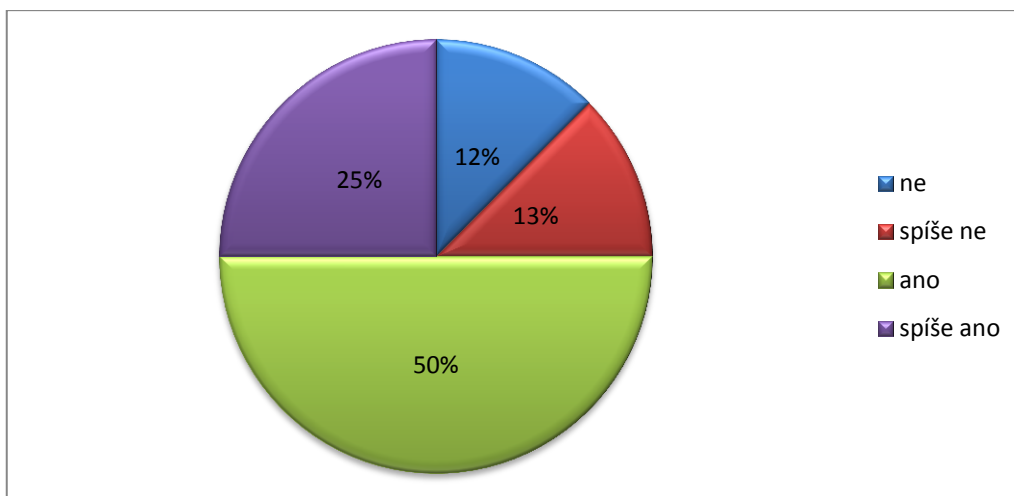
## Otázka č. 12: Jste spokojeni s nabídkou poskytovaných benefitů (zaměstnaneckých výhod)?

Tabulka 17 Nabídka benefitů

odpověď	ne	spíše ne	ano	spíše ano
počet	2	2	8	4

zdroj: vlastní zpracování

Graf 13 Nabídka benefitů



zdroj: vlastní zpracování

### Vyhodnocení výsledků

Nabídka zaměstnaneckých výhod je opravdu široká a různorodá. Tak ji vnímají i zaměstnanci a 75 % z nich je spokojených s nabídkou. U 12ti % respondentů se vyskytla odpověď ne a u 13ti % spíše ne. Na tuto otázku navazuje další otázka, kde se zaměstnanci nespokojení s nabídkou mohli vyjádřit, který benefit postrádají.



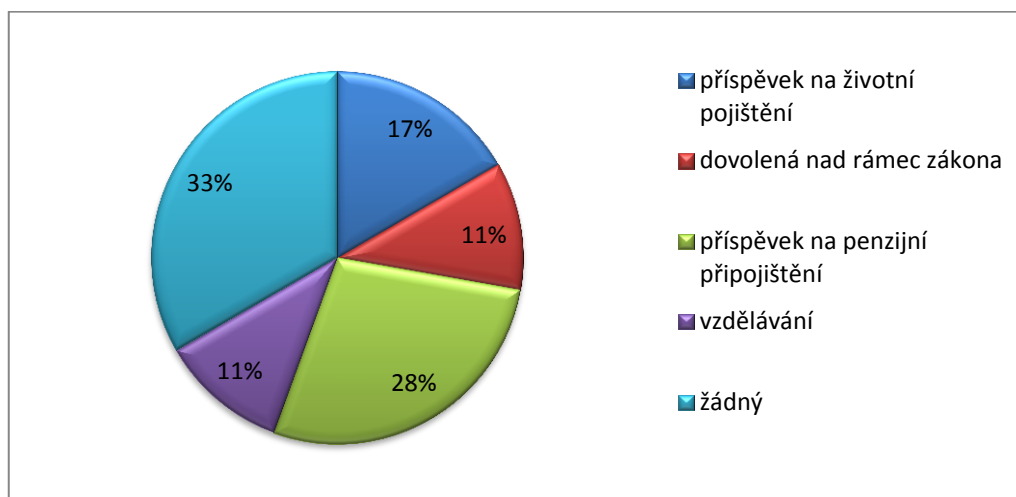
### Otázka č. 13: Jaký benefit v nabídce postrádáte?

Tabulka 18 Chybějící benefity

benefit	počet
příspěvek na životní pojištění	3
dovolená nad rámec zákona	2
příspěvek na penzijní připojištění	5
vzdělávání	2
žádný	6

zdroj: vlastní zpracování

Graf 14 Chybějící benefity



zdroj: vlastní zpracování

### Vyhodnocení výsledků

Jak už předznamenala předchozí otázka 33 % respondentů je naprosto spokojených s nabídkou benefitů a žádný jim nechybí. Druhá nejčastější odpověď byla příspěvek na penzijní připojištění, který jako benefit postrádá 28 % zaměstnanců. Celkem 17 % zaměstnanců chybí v nabídce příspěvek na životní pojištění. Shodných 11 % respondentů zvolilo za chybějící benefit vzdělávání a dovolenou nad rámec zákona.

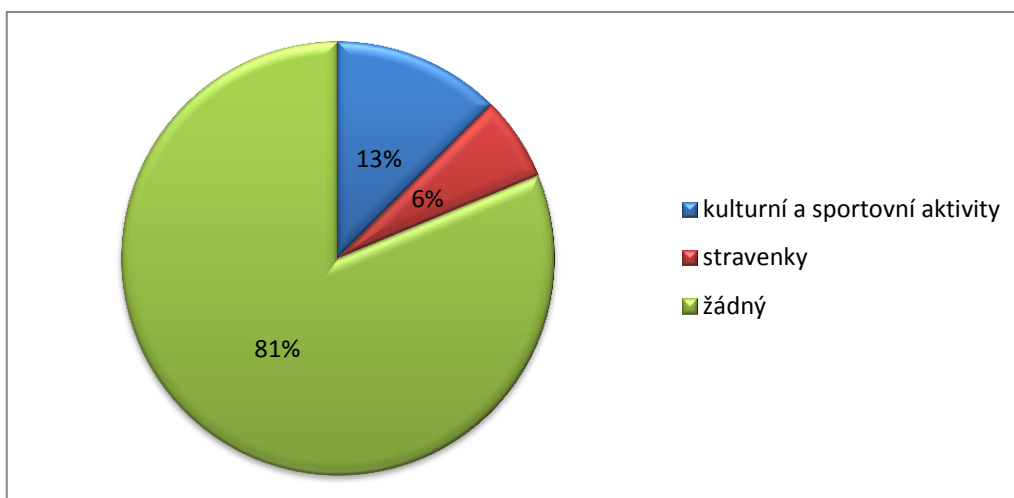
## Otázka č. 14: Který benefit byste naopak z nabídky vyškrtli?

Tabulka 19 Přebytečné benefity

benefit	počet
kulturní a sportovní aktivity	2
stravenky	1
žádný	13

zdroj: vlastní zpracování

Graf 15 Přebytečné benefity



zdroj: vlastní zpracování

### Vyhodnocení výsledků

Oproti předchozí sporné otázce, kde se odpovědi zaměstnanců rozcházeli, tato otázka má jednoznačný výsledek. Celkem 81 % zaměstnanců by žádný benefit z nabídky nevyškrtli. Pouhých 13 % zaměstnanců je toho názoru, že kulturní a sportovní aktivity jsou zbytečné a klidně by je v nabídce postrádaly. Pro 6 % respondentů nejsou důležité stravenky a nevadilo by jim, kdyby se v nabídce nevyskytovaly.

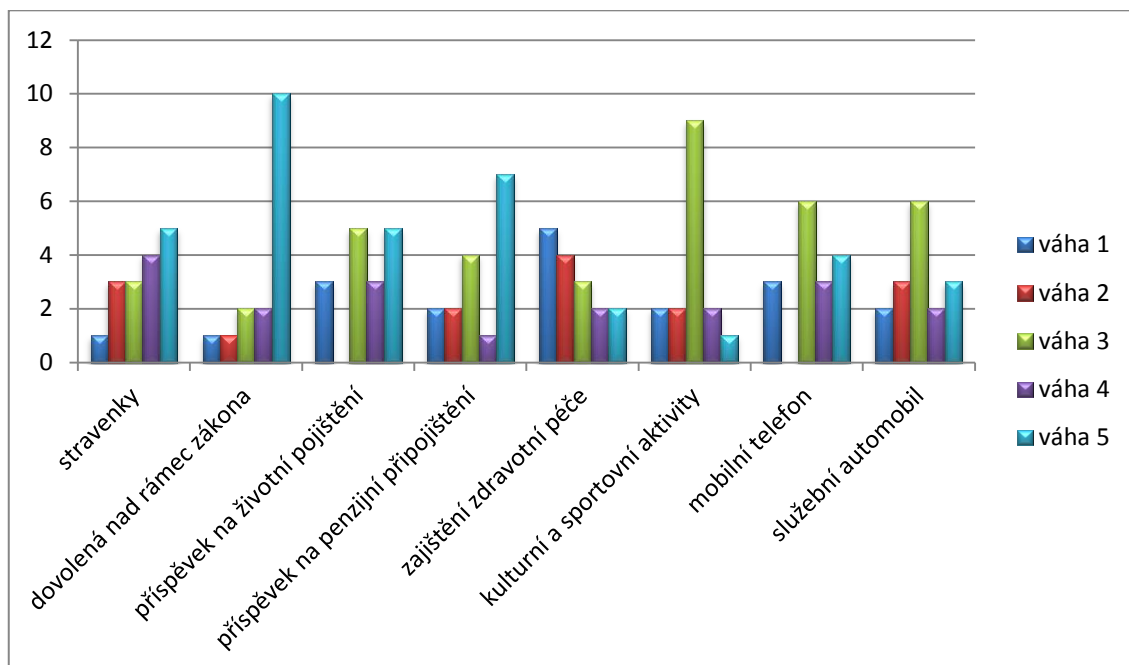
**Otázka č. 15: Ohodnoťte jednotlivé benefity podle toho, jak jsou pro Vás důležité. 1 – nejméně, 5 – nejvíce.**

**Tabulka 20** Hodnocení jednotlivých benefitů

benefit ↓ váha →	1	2	3	4	5
stravenky	1	3	3	4	5
dovolená nad rámec zákona	1	1	2	2	10
příspěvek na životní pojištění	3	0	5	3	5
příspěvek na penzijní připoj.	2	2	4	1	7
zajištění zdravotní péče	5	4	3	2	2
kulturní a sportovní aktivity	2	2	9	2	1
mobilní telefon	3	0	6	3	4
služební automobil	2	3	6	2	3

zdroj: vlastní zpracování

**Graf 16** Hodnocení jednotlivých benefitů



zdroj: vlastní zpracování

## Vyhodnocení výsledků

Nejdůležitějším benefitem ve společnosti je dovolená nad rámec zákona, které váhu 5 přiřadilo 62,5 % zaměstnanců. Jako druhý nejdůležitější benefit je pro zaměstnance příspěvek na penzijní připojištění, který zvolilo 37,5 % zaměstnanců. Kladně hodnotím to, že každému z nabízených benefitů volil váhu 5 alespoň jeden zaměstnanec.

Pokud se zaměříme na nejméně důležité benefity, tedy ty označené váhou 1, pak 31,25 % zaměstnanců zvolilo zajištění zdravotní péče. Shodných 18,75 % respondentů za nejméně důležitý považuje mobilní telefon a příspěvek na životní pojištění. Je zajímavé, že poměrně důležitý benefit jako zajištění zdravotní péče zaměstnanci nepovažují za důležitý. To, že zaměstnavatel chce mít dohled nad jejich zdravím, by měli brát jako výhodu.

Co se týče důležitosti ostatních benefitů, pak nejvíce tedy 56,25 % zaměstnanců zvolilo váhu 3 pro kulturní a sportovní aktivity. Tuto váhu dalo i 37,5 % zaměstnanců služebními automobily. Váhu 2 zvolilo nejvíce zaměstnanců tedy 25 % u zajištění zdravotní péče. Váhu 4 dávali zaměstnanci velice málo, nejvíce jich bylo 25 % u stravenek.

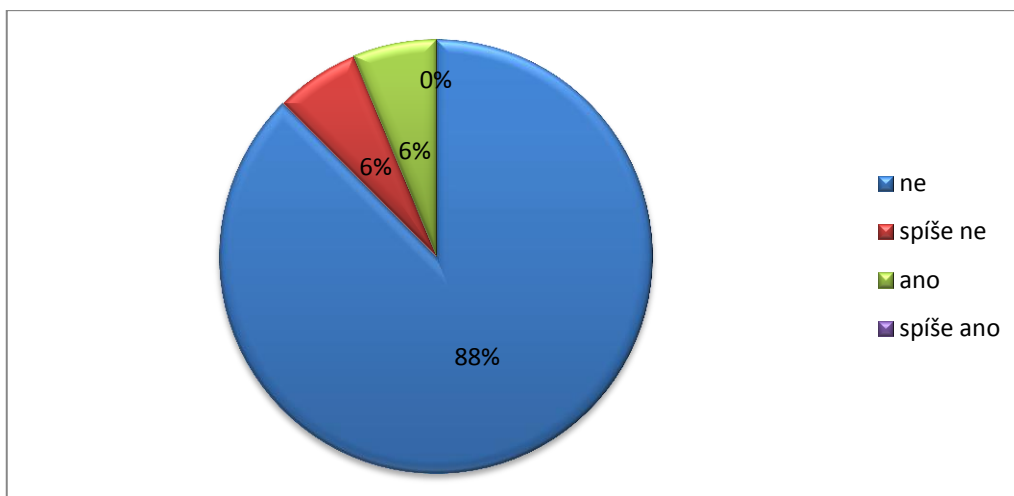
**Otázka č. 16: Jedním z poskytovaných benefitů je zřízené fitness centrum. Využíváte toto centrum?**

**Tabulka 21** Využití fitness centra

odpověď	ne	spíše ne	ano	spíše ano
počet	14	1	1	0

zdroj: vlastní zpracování

**Graf 17** Využití fitness centra



zdroj: vlastní zpracování

**Vyhodnocení výsledků**

Neobvyklý benefit přesto velice důležitý pro zdraví zaměstnanců měl celkem záporné výsledky. Zřízené fitness centrum využívá pouze 6 % respondentů, což je opravdu málo. Odpověď ne zvolilo 88 % zaměstnanců, což je převážná většina. Odpověď spíše ne, ke které se přiklonilo 6 % zaměstnanců, je také negativní.

Fitness centrum bylo zřízeno z důvodu, že většina zaměstnanců tráví celý den sezením v kanceláři. Mělo by zaměstnancům pomoci především, aby se vyhnuli problémům se zády a krční páteří. Proto je škoda, že skoro 94 % zaměstnanců toto fitness centrum skoro nevyužívá a neváží si tak tohoto speciálního benefitu.

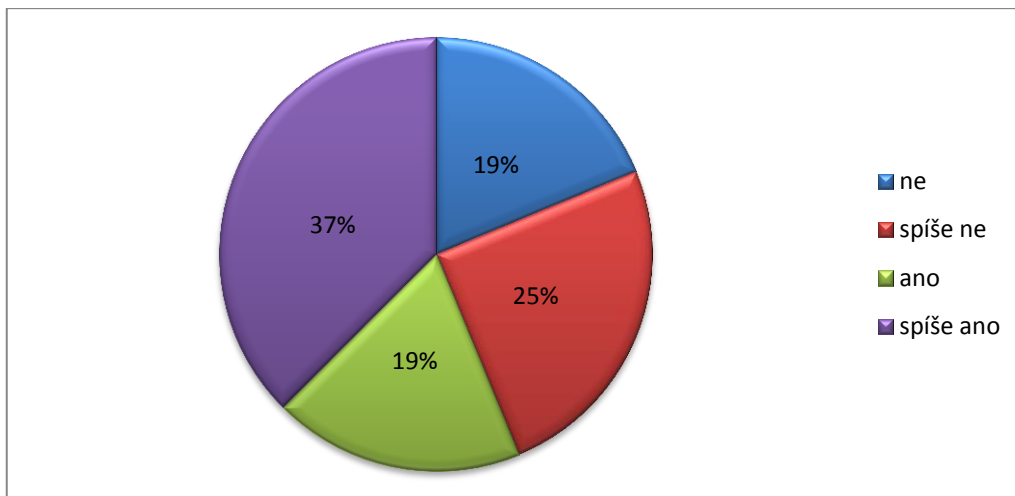
**Otázka č. 17: Vnímáte propagaci zaměstnaneckých výhod ve Vašem podniku jako účelnou či efektivní?**

**Tabulka 22 Propagace zaměstnaneckých výhod**

odpověď	ne	spíše ne	ano	spíše ano
počet	3	4	3	6

zdroj: vlastní zpracování

**Graf 18 Propagace zaměstnaneckých výhod**



zdroj: vlastní zpracování

**Vyhodnocení výsledků**

Nadpoloviční většina respondentů si myslí, že propagace zaměstnaneckých výhod je efektivní. Možnost ano a spíše ano zvolilo 56,25 % zaměstnanců. Problém v efektivitě propagace vidí 43,75 % zaměstnanců, ti dali odpověď ne nebo spíše ne. Těchto 43,75 % se dá považovat za vysokou hodnotu, která má negativní dopad na společnost.

## 4.4 OPATŘENÍ A DISKUSE

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že zaměstnanci jsou se systémem odměňování ve společnosti Gefos inženýring spokojeni. Ovšem dotazník poukázal i na drobné nedostatky, v případě jejich odstranění by mělo dojít ještě k lepší pracovní výkonnosti zaměstnanců.

Otázka zaměřená na výši mzdy udává, že necelá polovina (44 %) zaměstnanců spíše není spokojena s výší své mzdy. Dle Šubrta (2016) je hlavní funkcí mzdy „*motivační funkce*“, u které je největší problém, že v praxi bývá často nedoceněna. Tento problém se vyskytuje i v této společnosti. U zaměstnanců nespokojených s výší mzdy nedochází k naplnění této funkce. Zde bych doporučila paní jednatelce, aby prostřednictvím osobních rozhovorů zjistila důvod nespokojenosti, popřípadě zajistila zvýšení mzdy pro zaměstnance. Dlouhodobá nespokojenost by totiž mohla vést k odchodu zaměstnanců.

Zaměstnanci společnosti, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, měli nejvyšší dosažené vzdělání buďto středoškolské nebo vysokoškolské. Zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním byla polovina (50 %) a stejně tak zaměstnanců se středoškolským vzděláním (50 %). Na toto byla zaměřená otázka, která se zabývala adekvátností výše mzdy k dosaženému vzdělání. Ta víceméně poukázala na to, že většina (87,5 %) zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním výše mzdy nepřijde adekvátní. Na druhou stranu většině (75 %) zaměstnanců se středoškolským vzděláním přijde výše mzdy adekvátní. Je patrné, že ve společnosti jsou pozice, které může zastávat jak zaměstnanec se středoškolským, tak i s vysokoškolským vzděláním. Poté může docházet k tomu, že zaměstnanec s vysokoškolským vzděláním nebude spokojený s tím, že jeho kolega se středoškolským vzděláním má stejnou mzdu či mzdový tarif. U výše mzdy se ovšem nepohlíží pouze na vzdělání, ale také na zkušenosti, léta praxe nebo kvalitu odvedené práce. Z toho důvodu lze usuzovat, že vzdělání není klíčovým faktorem pro dosaženou výši mzdy.

Co se týče pohyblivé složky mzdy, výsledky hodnotím kladně. Pohyblivá složka mzdy ve společnosti naprosto plní svou motivační funkci a má vliv na většinu zaměstnanců. Proto bych v návaznosti na nespokojenost s výší mzdy navrhla zvýšení této pohyblivé složky. Zaměstnanci by byli více motivováni k lepším pracovním výkonům a zároveň by se snížila jejich nespokojenost s výší mzdy. Poté by mohli být nespokojeni s výší mzdy pouze v případě, že by nevykonávali svou práci správně.

Výsledek této otázky se naprosto shoduje s názorem Urbana (2017), který tvrdí, že pohyblivá složka mzdy má zaměstnance motivovat k lepším pracovním výkonům a ke snaze stále se zlepšovat.

Za nejdůležitější motivační faktor zaměstnanci zvolili finanční odměnu. Ovšem za druhý nejdůležitější motivační faktor byla označena pochvala či uznání. Na základě vyhodnocení těchto otázek bych doporučila zaměřit se na pochvalu či uznání, protože ta společnost nic nestojí, ale naopak má na zaměstnance skvělý motivační dopad. Dále pak je u motivace chvályhodné, že zaměstnanci jsou naprosto spokojeni s tím, jak nadřízený sleduje jejich potřeby a dokáže je tak lépe uspokojovat.

Poslední část dotazníku byla zaměřena na benefity. Co se týče nabídky benefitů nedoporučuji žádné změny, převážná většina (75 %) zaměstnanců je s nabídkou spokojena. Nabídka se dá považovat za nadstandartní, jelikož obsahuje benefity všech kategorií. Jedná se o kategorie benefitů úzce souvisejících s prací, benefitů sociální a osobní povahy či pracovních pomůcek.

Ovšem otázka zaměřena na chybějící benefity poukázala na problém s propagací benefitů ve společnosti. Dle Urbana (2017) jsou určitá kritéria, která působí na efektivitu poskytovaných benefitů. Jedním z těchto kritérií je „*účelná propagace výhod*“, která se dle výsledků dotazníkového šetření ve společnosti nevyskytuje. I přesto, že v otázce zda považují zaměstnanci propagaci za účelnou či efektivní většina zvolila ano nebo spíše ano. Při možnosti označení chybějícího benefitu zaměstnanci volili benefity, které v nabídce dle interních dokumentů společnosti jsou. Zde bych tedy doporučovala zaměstnance znovu s nabídkou seznámit například hromadným emailem či při osobním pohovoru. Dalším kritériem, které Urban (2017) uvádí je „*pravidelné zkoumání potřeb zaměstnanců*“, toto kritérium společnost splňuje skvěle. Skoro všichni dotazovaní (81 %) se shodli na tom, že jsou spokojeni se sledováním jejich potřeb nadřízeným.

Na kritéria a názor Urbana (2017) navazuje i Marciano (2013), který za jeden z problémů poskytování benefitů označil jejich „*mechanické poskytování*“. To plyne z toho, že zaměstnavatel nesleduje potřeby zaměstnanců a poskytuje benefity podle konkurence. Ovšem tento problém se ve společnosti nevyskytuje, protože zaměstnanci jsou spokojeni jak s nabídkou benefitů, tak i s uspokojováním jejich potřeb. Což se dá považovat za veliké plus. Pokud se společnosti podaří zefektivnit poskytování benefitů



dle výše zmíněných kritérií, vyhne se problémům s benefity spojeným a zvýší se tak spokojenost zaměstnanců.

Otázka, u které se s odpovědí shodlo nejvíce zaměstnanců, byla zaměřená na využívání fitness centra. Zde téměř všichni (90 %) zaměstnanci odpověděli, že toto centru nevyužívají. Podle mého názoru je to škoda, protože by to bylo prospěšné především pro ně a jejich zdraví. Zde bych doporučila zaměstnance zkusit lépe namotivovat k tomu, aby toto centrum využívali, například volnými vstupy i pro zbývající členy rodiny.

## 5 ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývala systémem odměňování ve společnosti Gefos inženýring. Teoretická část byla zaměřena na tři okruhy odměňování, motivaci a benefity. V první části odměňování se jednalo především o vysvětlení pojmů s ním souvisejících a o seznámení s legislativním rámcem. Motivace se zabývala motivačními faktory či druhy motivace. Benefity byly zaměřeny na jejich rozdělení, poskytování a problémy s poskytováním spojené. Praktická část byla zpracována pomocí interních dokumentů společnosti a dotazníkového šetření.

Cílem této práce bylo analyzovat systém odměňování na základě získaných informací a poznatků z odborné literatury. Dále pak navrhnout vhodná opatření, která povedou ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Nejdůležitější informace byly získány z dotazníku, který vyplnila většina zaměstnanců. Tento dotazník se skládal ze čtyř částí, kde každá byla zaměřena na určitou kapitolu řešené problematiky. Výsledky byly vyhodnoceny pomocí tabulek a grafů a porovnány s poznatky z odborné literatury.

Největší nespokojenost u zaměstnanců způsobuje výše jejich mzdy. Zde bylo navrženo zvýšit pohyblivou složku mzdy, protože dle zaměstnanců je dokáže motivovat k lepším pracovním výkonům. Tudíž nespokojení zaměstnanci by poté podávali ještě lepší pracovní výkony, a to by vedlo ke zvýšení jejich mzdy. Co se týče motivace, zde jsou zaměstnanci se sledováním a uspokojováním jejich potřeb spokojeni. Nejvíce je dokáže namotivovat finanční odměna či pochvala nebo uznání. Proto doporučuji zaměřit se na pochvalu a uznání, ta společnost nic nestojí a pro zaměstnance znamená hodně. S nabídkou benefitů jsou zaměstnanci také spokojeni, akorát dle výsledků se zde projevuje problém neefektivní propagace. Jak ukázaly výsledky dotazníkového šetření, zaměstnanci nejsou s nabídkou benefitů dostatečně seznámeni, proto doporučuji znovu nabídku benefitů zaměstnancům představit.

Na základě všech výsledků a informací hodnotím systém odměňování i přes drobné nedostatky za správně nastavený a žádné velké změny nedoporučuji. Měl by se zlepšit komunikace mezi zaměstnanci a majitelkou společnosti a v případě nespokojenosti zkusit najít nějaké řešení, které bude výhodné pro obě strany. To hlavně z důvodu, že správně motivovaní a spokojení zaměstnanci podávají lepší pracovní výkony a napomáhají tak společnosti dosahovat zisku.

## 6 SUMMARY

A well-chosen employee reward system is one of the most important personnel activities in the company. Remuneration is closely related to motivation and benefits. Employees are not only affected by the money they receive for work. It is important for an enterprise to motivate it with non-financial tools such as praise or recognition. Properly motivating employees are more willing, more demanding, and creating a pleasant working environment. Benefits do not directly affect remuneration. But they are beneficial to the relationship between the employee and the employer. They are taken as something the employer provides to its employees in addition.

This bachelor thesis deals with remuneration, motivation and benefits for employees. It explains the important concepts in which each employer and employee should be oriented. The result of the thesis is an analysis of the company's remuneration system and proposing measures. These measures are especially beneficial to employees. They help to meet their needs more effectively.

*Key words:* employee, employer, wage, employment relationship, work motivation

## 7 SEZNAM LITERATURY

1. Armstorng, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha, Czechia: Grada.
2. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Czechia: Grada.
3. Interní dokumenty Gefos inženýring, s. r. o.
4. Kaesler C., Kaesler P. F. (2013). *Praktická podniková personalistika*. Brno, Czechia: Masarykova univerzita.
5. Marciano L. P. (2013). *Cukr a bič nefungují – O motivaci a zapojení zaměstnanců*. Praha, Czechia: MotivPress.
6. Ministerstvo práce a sociálních věcí: <https://www.mpsv.cz/cs/>
7. Nařízení vlády č. 567/2007 Sb., o minimální mzdě
8. Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha, Czechia: Grada.
9. Šubrt, B. (2016). *Obsluha mzdy a platu (2. vyd.)*. Ostrava, Czechia: Sagit.
10. Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha, Czechia: Grada.
11. Zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník
12. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v aktuálním znění

## 8 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Části hlavy I.....	4
Tabulka 2 Vývoj minimální mzdy .....	9
Tabulka 3 Průměrné měsíční náklady práce v Gefos inženýring .....	26
Tabulka 4 Průměrné měsíční náklady práce v Jihočeském kraji .....	27
Tabulka 5 Poskytování vybraných benefitů.....	30
Tabulka 6 Pohlaví respondentů.....	31
Tabulka 7 Věkové kategorie respondentů .....	32
Tabulka 8 Délka pracovního poměru.....	33
Tabulka 9 Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců .....	34
Tabulka 10 Spokojenost s výší mzdy .....	35
Tabulka 11 Adekvátnost výše mzdy .....	36
Tabulka 12 Vliv mzdy na nástup do zaměstnání .....	37
Tabulka 13 Motivační efekt pohyblivé složky mzdy.....	38
Tabulka 14 Motivační faktory .....	39
Tabulka 15 Váhy jednotlivých motivačních faktorů .....	40
Tabulka 16 Uspokojování potřeb.....	42
Tabulka 17 Nabídka benefitů.....	43
Tabulka 18 Chybějící benefity.....	44
Tabulka 19 Přebytečné benefity .....	45
Tabulka 20 Hodnocení jednotlivých benefitů.....	46
Tabulka 21 Využití fitness centra .....	48
Tabulka 22 Propagace zaměstnaneckých výhod .....	49

## 9 SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Vývoj průměrných měsíčních nákladů práce .....	27
Graf 2 Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví .....	31
Graf 3 Věkové kategorie.....	32
Graf 4 Délka pracovního poměru .....	33
Graf 5 Nejvyšší dosažené vzdělání.....	34
Graf 6 Spokojenost s výší mzdy .....	35
Graf 7 Adekvátnost výše mzdy.....	36

Graf 8 Vliv mzdy na nástup do zaměstnání .....	37
Graf 9 Motivační efekt pohyblivé složky mzdy .....	38
Graf 10 Motivační faktory .....	39
Graf 11 Váhy jednotlivých motivačních faktorů .....	40
Graf 12 Uspokojování potřeb .....	42
Graf 13 Nabídka benefitů .....	43
Graf 14 Chybějící benefity .....	44
Graf 15 Přebytečné benefity .....	45
Graf 16 Hodnocení jednotlivých benefitů .....	46
Graf 17 Využití fitness centra .....	48
Graf 18 Propagace zaměstnaneckých výhod .....	49

## **10 SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Logo společnosti .....	22
Obrázek 2 Organizační struktura společnosti .....	23

## **11 SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1 - Dotazník

## **Příloha č. 1 – dotazník**

*Dobrý den,*

*mé jméno je Nikola Soukupová a jsem studentkou Ekonomické fakulty, Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Prosím Vás o vyplnění tohoto dotazníku. Tento dotazník poslouží jako zdroj informací pro vypracování praktické části mé bakalářské práce. Tématem bakalářské práce je systém odměňování ve vybrané společnosti. Dotazník je rozdělen do čtyř částí – základní informace o respondentovi, otázky týkající se mzdy, týkající se motivace a týkající se benefitů. Vyplnění dotazníku je zcela anonymní a výsledky poslouží pro zhodnocení systému odměňování ve Vaší společnosti. Na základě výsledku navrhnou opatření, která by mohla pomoci k vyšší spokojenosti jak ze strany zaměstnavatele, tak i Vás zaměstnanců.*

*Předem moc děkuji za vyplnění a přeji hezký den.*

### 1. Pohlaví:

- muž
- žena

### 2. Věk:

- 18 – 26
- 27 – 35
- 36 – 45
- 46 – 55
- 56 a více

### 3. Délka pracovního poměru:

- kratší než 1 rok
- 1 – 2 roky
- 3 – 5 let
- 6 – 10 let
- 11 a více let

### 4. Nejvyšší dosažené vzdělání:

- základní
- vyučen/a
- středoškolské
- vyšší odborné

vysokoškolské

5. Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?

ne  spíše ne  ano  spíše ano

6. Myslíte si, že je výše Vaší mzdy adekvátní k Vámi dosaženému vzdělání?

ne  spíše ne  ano  spíše ano

7. Byla pro Vás výše mzdy zásadním důvodem pro nástup do tohoto zaměstnání?

ano  ne

8. Motivuje Vás pohyblivá složka mzdy k lepším pracovním výkonům?

ne  spíše ne  ano  spíše ano

9. Který z níže uvedených motivačních faktorů Vás dokáže nejvíce namotivovat k lepším pracovním výkonům?

pochvala, uznání

finanční odměna

samostatnost

nové schopnosti a zkušenosti

zaměstnanecké výhody

10. Jakou váhu pro Vás tedy mají jednotlivé motivační faktory? 1 – nejmenší, 5 – největší. Prosím zakroužkujte.

pochvala, uznání – 1 2 3 4 5

finanční odměna – 1 2 3 4 5

samostatnost – 1 2 3 4 5

nové schopnosti a zkušenosti – 1 2 3 4 5

zaměstnanecké výhody – 1 2 3 4 5

11. Myslíte si, že Váš nadřízený dostatečně sleduje Vaše potřeby a dokáže je tak lépe uspokojovat?

ne  spíše ne  ano  spíše ano

12. Jste spokojeni s nabídkou poskytovaných benefitů (zaměstnaneckých výhod)?

ne  spíše ne  ano  spíše ano

13. Jaký benefit v nabídce postrádáte? Prosím napište.

.....

14. Který benefit byste naopak z nabídky vyškrtly? Prosím napište.

.....



15. Ohodnořte jednotlivé benefity podle toho, jak jsou pro Váš důležité. 1 – nejméně, 2 – nejvíce

stravenky – 1 2 3 4 5

dovolená nad rámec zákona – 1 2 3 4 5

příspevek na životní pojištění – 1 2 3 4 5

příspevek na penzijní připojištění – 1 2 3 4 5

zajištění zdravotní péče – 1 2 3 4 5

kulturní a sportovní aktivity – 1 2 3 4 5

mobilní telefon – 1 2 3 4 5

služební automobil – 1 2 3 4 5

16. Jedním z poskytovaných benefitů je zřizované fitness centrum. Využíváte toto centrum?

ne  spíše ne  ano  spíše ano

17. Vnímáte propagaci zaměstnaneckých výhod ve Vašem podniku jako účelnou či efektivní?

ne  spíše ne  ano  spíše ano