



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 ekonomiky

Bakalářská práce

System motivace a výkonového odměňování zaměstnanců v podniku

Vypracovala: Markéta Hečsková
Vedoucí práce: Ing. Tomáš Volek, Ph.D.

České Budějovice 2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Markéta HEČSKOVÁ**
Osobní číslo: **E15189**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Systém motivace a výkonnového odměňování zaměstnanců v
podniku**
Zadávající katedra: **Katedra ekonomiky**

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

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

Osnova práce:

1. Motivace a mzdový systém podniku
2. Výkonnové odměňování
3. Charakteristika zvoleného podniku
4. Posouzení současného systému motivace podniku ve vazbě na výkonnové odměňování
5. Návrhy na zlepšení stávajícího systému odměňování

Rozsah grafických prací:

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

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- Armstrong, M. (2009). Odměňování pracovníků. Praha: Grada.
Banfield, P., & Kay, R. (2008). Introduction to Human Resource Management. Oxford: Oxford University Press.
D'ambrosová, H. (2011). Abeceda personalisty. Olomouc: Anag.
Dvořáková, Z. (2007). Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice.
Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S.A. (2011). Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage: Wiley.
Tomší, I. (2008). Mzdy a mzdové systémy. Praha: ASPI.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Tomáš Volek, Ph.D.**
Katedra ekonomiky

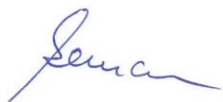
Datum zadání bakalářské práce: **20. ledna 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2018**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
IAS
Studená 13 (26)
370 05 České Budějovice


Ing. Robert Zeman, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 1. března 2017

Prohlášení

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

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

V Českých Budějovicích dne 3.4.2019

.....

Markéta Hečsková

Poděkování

Děkuji vedoucímu této bakalářské práce panu Ing. Tomáši Volkovi, Ph.D. za pomoc a cenné rady, které vedly k dokončení této práce.

Dále bych ráda poděkovala ekonomickému úseku ZD Telč a hlavní zootechničce, paní Ing. Marii Vařbuchtové, za poskytnutí cenných informací, které pomohly k sepsání této bakalářské práce.

Obsah

1	Úvod	3
2	Literární přehled	4
2.1.	Motivace.....	4
2.1.1.	Motivace a odměny.....	5
2.1.2.	Teoretické principy motivace k práci	6
2.2.	Mzdový systém	10
2.2.1.	Tvorba mzdového systému	11
2.2.2.	Podmínky pro tvorbu mzdového systému	12
2.2.3.	Výkonové odměňování	13
2.2.4.	Význam odměňování	15
2.2.5.	Faktory odměňování	16
2.2.6.	Pravidla pro individuální hodnocení výkonnosti	16
2.2.7.	Odměna podle výkonu	17
2.2.8.	Vymezení pojmu mzda, plat, odměna z dohody.....	17
2.2.9.	Mzdové formy.....	18
2.2.10.	Druhy mzdových forem	18
2.2.11.	Základní mzdové formy.....	19
2.2.12.	Příplatky.....	22
2.2.13.	Zaměstnanecké výhody (benefity).....	22
3	Cíl a metodika.....	26
3.1.	Cíl.....	26
3.2.	Metodika	26
3.2.1.	Literární rešerše	26
3.2.2.	Praktická část	26
4	Praktická část.....	27
4.1.	Charakteristika podniku	27

4.1.1.	Historie družstva	27
4.1.2.	Současnost družstva	27
4.1.3.	Zaměření	29
4.2.	Zaměstnanci	30
4.2.1.	Organizační struktura podniku.....	30
4.2.2.	Počet zaměstnanců	31
4.3.	Mzdový systém podniku	33
4.3.1.	Mzdové formy využívané v podniku	33
4.3.2.	Výkonové složky mzdy	34
4.3.3.	Benefity poskytované zaměstnancům.....	35
4.4.	Mzdová analýza podniku	36
4.4.1.	Osobní a mzdové náklady.....	36
4.4.2.	Objem hrubých mezd.....	36
4.4.3.	Podíl fixní složky mzdy na celkové mzdě	37
4.5.	Dotazníkové šetření.....	38
4.5.1.	Závěr dotazníkového šetření.....	47
5	Návrhy na zlepšení	49
5.1.	Pracovní prostředí a vztahy na pracovišti	49
5.2.	Finanční ohodnocení, odměny za výkon zaměstnanců	49
5.3.	Zaměstnanecké výhody, benefity.....	49
6	Závěr.....	50
I.	Summary.....	52
II.	Přehled použité literatury	53
III.	Seznam schémat, tabulek a grafů	
IV.	Seznam příloh	

1 Úvod

Motivace a výkonové odměňování zaměstnanců podniku bývá významným faktorem pro úspěšnost podniku a jeho prosperitu. Protože pouze spokojený a správně motivovaný zaměstnanec odvádí svou práci dobře.

Lidský kapitál je důležitou součástí podniku, která ovlivňuje jeho chod a výkonnost. Spravedlivé odměňování za provedený výkon a motivace zaměstnanců je nedílnou součástí každodenní práce manažera. Správný manažer by měl vědět, co jeho zaměstnance motivuje k lepším pracovním výkonům, nebo co ho naopak v jeho práci demotivuje. Každý zaměstnanec je jiný, má jiný životní styl, jiné koníčky a zájmy. Z toho plyne, že každého zaměstnance motivuje k lepším výkonům něco jiného.

V současné době můžeme bohužel vidět spoustu nespokojených zaměstnanců, kteří chodí do práce s tím, že si tam odstojí/odsedí 8 hodin, za což dostanou zapláceno, ale neodvádí tak kvalitní práci jako v případě, že by do zaměstnání chodili rádi a byli správně motivovaní k lepší výkonnosti.

Cílem této práce je zhodnotit současný systém motivace a výkonového odměňování zaměstnanců v podniku a navrhnout kroky, které by vedly k jeho zlepšení. Tyto kroky by mohly posloužit vedení podniku ke zlepšení pracovního života zaměstnanců a vzájemných vztahů na pracovišti.

2 Literární přehled

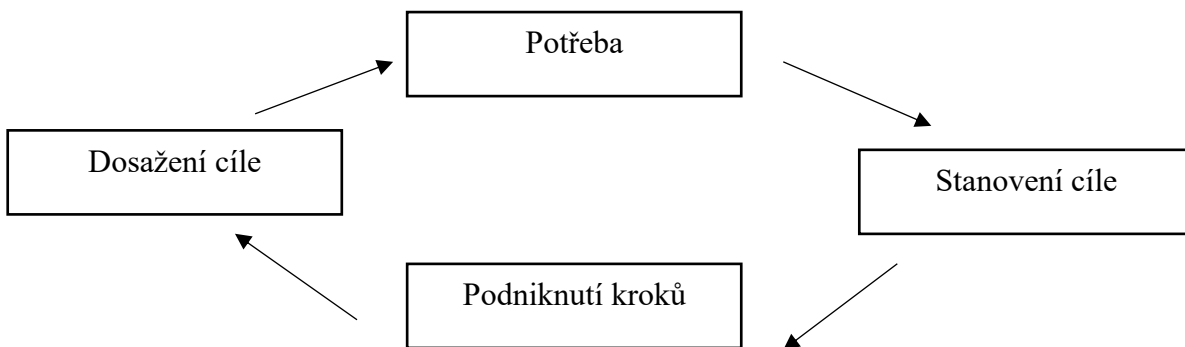
2.1. Motivace

Systém motivování, odměňování a dalších činností spjatých se zaměstnanci podniku má na starosti oblast personálního managementu. (Banfield, Kay, 2008)

Personální manažer je jakýmsi zprostředkovatelem mezi pracovníky a vedením organizace. Mezi jeho základní role patří například poskytování pomoci vrcholovému vedení v oblasti práce se zaměstnanci, dále působí jako poradce zaměstnanců při řešení jejich problémů a stížností. Je spojovacím prvkem mezi vedením a zaměstnanci. V neposlední řadě působí jako mluvčí zaměstnanců. Mezi základní funkce personálního managementu patří nábor, výběr, školení a profesní rozvoj zaměstnanců. Po těchto procesech následují samozřejmě procesy jako je motivace, odměňování, řešení problémů a celkově práce se zaměstnanci. (Management Study Guide Content Team, 2017)

Samotná motivace pochází ze slova „motiv“, které chápeme jako důvod něco udělat. Jenom motivovaní lidé (pracovníci), budou odvádět dobré pracovní výkony, protože budou vědět, že je něco pohání kupředu k dobrým pracovním výsledkům, dobré odměně za provedenou práci. (Armstrong, 2009)

Schéma 1: Model motivace



Zdroj: Armstrong, (2009)

Z obrázku je patrné, že k tomu, abychom byli motivovaní k nějaké činnosti, potřebujeme nějakou neuspokojenou potřebu. Dále si stanovíme cíl, kterého chceme dosáhnout a způsob, jakým daného cíle dosáhneme. Konkrétně stanovení si určitého cíle je pro lidi největším motivátorem, ovšem musí se jednat o cíle reálné a předem jasné specifikované.

2.1.1. Motivace a odměny

V současné době se setkáváme se situací, kdy zaměstnavatelé motivují své pracovníky pomocí různých bonusů, výhod a příplatků, což se sice může jako motivace zdát, ale v této formě si zaměstnavatelé spíše „kupují“ zaměstnancovu věrnost a chuť do práce, než aby působili na jejich vnitřní motivaci. (Hlušička, 2013)

Obecně rozlišujeme dva typy motivace. Jedná se o vnitřní motivaci a vnější motivaci. Co se týče vnitřní, tak ta vychází ze samotné podstaty práce, nebo ze samotné povahy pracovníka, který cítí, že jeho práce je důležitá a zajímavá. Řadíme sem pravomoc a odpovědnost za práci, autonomii v pracovním procesu a příležitosti rozvíjet své vlastnosti a dovednosti. Oproti tomu vnější motivací rozumíme odměny, jako je zvýšení platu, různé pracovní benefity, či povýšení, ale také tresty jako je odepření platu a kritika. (Armstrong, 2009)

Hlušička (2013) k této rovině motivace přidal ještě další, a to podle toho, zda něčeho chceme dosáhnout (pozitivní), nebo se něčemu chceme vyhnout (negativní). Negativní motivace samozřejmě ovlivňuje pracovní výkon zaměstnance, vede ke zvýšené fluktuaci a zasahuje do týmové spolupráce.

Pokud chceme, aby zaměstnanci podávali dobré pracovní výkony, musíme je namotivovat tak, aby oni sami chtěli tyto výkony podávat. K tomu slouží vnitřní motivace, která je samotná vede dopředu. Je důležité si stanovit, co vede ke zvýšení vnitřní motivace zaměstnanců:

- jasné úkoly, které by měly být dosažitelné a motivující,
- uznání a poskytnutí zpětné vazby k dobře provedenému výkonu,
- odpovědnost, která umožní zaměstnancovi zapojit se do rozhodování,
- spolupráce, nastavení otevřené komunikace mezi pracovníky,
- různorodost, podpora flexibility, změny podmínek, kariérní růst

(Hlušička, 2013)

Platí, že zaměstnanci jsou motivováni odměnou, kterou za svou práci očekávají. Záleží pak na situaci a na každém pracovníkovi zvlášť, zda je pro něj důležitější odměna finanční, nebo ho motivují spíše různé nepeněžní výhody, benefity. V následující tabulce je názorně ukázána politika celkové odměny.

Tabulka 1: Politika celkové odměny

	Peněžní odměny	Nepeněžní odměny
Vnitřní odměny		<ul style="list-style-type: none">• Vytváření pracovních míst a rolí (odpovědnost, smysluplná práce, prostor pro využití svých dovedností)• Příležitost k pracovnímu rozvoji, dosažení úspěchu• Kvalita pracovního života
Vnější odměny	<ul style="list-style-type: none">• Mzda/plat a zaměstnanecké výhody	<ul style="list-style-type: none">• Uznání• Ocenění• Pochvala• Zpětná vazba

Zdroj: Armstrong, (2009)

Můžeme tedy říci, že základním pravidlem motivace je poskytování odměn zaměstnancům za jejich pracovní výkon. Z tohoto základního pravidla vyplývají i důvody, proč v některých případech motivace oslabuje. Těmito důvody jsou zejména pocity nespravedlivého finančního i slovního ohodnocení za vykonanou práci, dále projevy nedůvěry zaměstnavatelů vůči svým zaměstnancům, zanedbání zpětné vazby ze strany zaměstnavatelů nebo přílišná kritika zaměstnance. (Urban, 2013)

2.1.2. Teoretické principy motivace k práci

Kociánová (2010) ve své knize člení typy pracovní motivace dle psychologie na dvě hlediska. Jedná se o intrinsické motivy, které přímo souvisejí s prací, a extrinsické motivy, které působí mimo vlastní práci. Do první skupiny motivů, patří potřeba činnosti vůbec, potřeba výkonu, kontaktu s druhými lidmi a touha po moci. Naopak do druhé skupiny řadíme potřebu peněz, jistoty, sounáležitosti a partnerského vztahu.

V současné době existuje několik dalších motivačních teorií, které se liší rozdílnými východiskem a specifikacemi lidského chování v určitých situacích. Tyto teorie představují ucelený soubor poznatků a faktorů, které ovlivňují člověka v jeho pracovním procesu. Je na každém vedoucím pracovníkovi, kterou z motivačních teorií se bude ve své práci řídit,

při čemž vychází ze svých zkušeností, intuice a také znalostí svého personálu. (Dvořáková, 2007)

Maslowova teorie (pyramida) potřeb

Jedná se o jednu z nejznámějších teorií motivace lidského jednání. Základním pilířem je vymezení potřeb člověka, které jsou pro něj rozhodující. Každého člověka motivuje k jeho práci jiná potřeba podle toho, na jakém stupni pyramidy potřeb se nachází. (Armstrong, 2002)

Pyramida potřeb a její stupně je následující:

1. stupeň – **existenční potřeby** základního charakteru.

Patří sem fyziologické potřeby, které musí člověk uspokojit, nemá-li strádat. Například hlad, žízeň, spánek. Jejich uspokojení nebývá ve vyspělých zemích spojeno s obtížemi.

2. stupeň – **potřeby bezpečnosti**

Tuto potřebu chápeme nejenom jako bezpečnost fyzickou, ale také ekonomickou. Tomuto faktoru se v současné době přičítá většímu významu, než tomu bylo dříve. Jedná se o ekonomické zajištění zaměstnance a jeho rodiny, protože nikdo nechce strádat.

3. stupeň – **sociální potřeby**

Do tohoto stupně se řadí sociální kontakt s ostatními lidmi a celkově okolím. Realizuje se především u jedinců, kteří jsou kulturně a odborně vyspělí, a deficit v této oblasti by pro ně byl frustrující.

4. stupeň – **psychologické potřeby**

Uznání, status, prestiž a sebeúcta. Tyto faktory jsou významným cílem pro skupiny zaměstnanců s vysokým stupněm ambic a schopností sebeprosazování.

5. stupeň – **potřeby seberealizace**

Tyto potřeby jsou až na vrcholu pyramidy potřeb jedince. Patří sem rozvoj osobních vloh, rozvoj pocitu vlastní hodnoty a možnost ovlivnit utváření vlastního života a okolí celkově. (Dvořáková, 2007)

Je však velmi důležité si uvědomit, že nestačí znát pouze výčet stupňů pyramidy. Musíme si uvědomit, že dosažení vyššího stupně, je podmíněno splněním stupně nižšího.

Teprve až uspokojená potřeba nižšího řádu ztrácí svoji naléhavost a motivační sílu, a je nahrazena potřebou vyšší. (Kociánová, 2010)

K tomu, aby vedoucí pracovník zaměstnance správně motivoval, musí znát také jeho vlastnosti a schopnosti. K výkonu náročných pracovních funkcí zaměstnance je třeba jeho úsilí, trpělivost a snaha o sebeprosazení. Tyto faktory velmi souvisí se stavem jeho psychiky a soukromým životem. Proto optimální obsazení funkční pozice vyžaduje shodu tří faktorů – potřebou daného zaměstnance, kapacitou jeho schopností a nároky práce. Pokud tyto faktory nejsou při výběru zaměstnance v rovnováze, může docházet například k trvalé frustraci z neuspokojení seberealizačních potřeb, poklesu pracovního výkonu, konfliktům vyvolaným zaměstnancem, protože nezvládá nároky funkce atd. (Dvořáková, 2007)

Motivační typy zaměstnanců podle Heckhausena

Při určování motivů výkonnosti a z nich odvozených způsobů motivace je možné rozlišit zaměstnance na dva základní typy osobností, a to z hlediska motivačních vlivů, které u nich převládají.

- První osobností je typ zaměstnance, kterého motivuje **víra v úspěch**. Vyznačuje se tím, že si vytyčují realistické a dlouhodobé cíle, dokáží být pružnější ve změně cíle a k budoucnosti se stavějí aktivně.
- Druhou osobností je typ zaměstnance, kterého motivuje naopak jeho **obava z neúspěchu**. Tito zaměstnanci si vytyčují extrémně nízké nebo naopak extrémně vysoké cíle, které neradi mění a ke své budoucnosti se staví opatrně a berou ji s obavami.

Každý vedoucí pracovník by si měl uvědomit, s jakým typem zaměstnance má co do činění. U druhého typu zaměstnance lze obavu z neúspěchu snižovat zprostředkováním nepřiliš násilného úspěchu, a to například pochvalou nebo přijetím jejich návrhu. Naopak se může stát, že je vedoucí pracovník nucen korigovat příliš vysoké a nereálné cíle, které si staví první typ osobnosti pracovníka. (Dvořáková, 2007)

Herzbergova teorie dvou dimenzí motivace k práci

Jedná se o dvou faktorovou teorii, která rozlišuje faktory vážící se k osobnosti, a faktory, které se váží k vnějším podmínkám práce. První skupina je označována jako motivátory, či satisfaktory, a druhá skupiny jako hygienické faktory, či dissatisfaktory. (Kociánová, 2010)

1. Faktory hygieny (dissatisfactory)

Tyto faktory zahrnují mzdu, politiku a řízení organizace, personální řízení, interpersonální vztahy, fyzikální pracovní podmínky a jistotu pracovního místa. Jejich absence znamená nespokojenost zaměstnanců. Na druhou stranu, pokud jsou v dobrém stavu, tak nevstupují do procesu motivace. Působení faktorů hygieny je ovlivňováno v rozhodující míře vedením.

2. Motivátory vnitřních pracovních potřeb (satisfactory)

Do motivátorů řadíme výkon, uznání, obsah práce, odpovědnost, funkční vzestup a možnost rozvoje. Tyto motivátory jsou podnětem k pracovnímu výkonu a aktivitám zaměstnance a představují nejučinnější složku motivace k jeho práci. Vedou ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnance a v systému podniku jsou tedy velice důležité.

Hranice mezi faktory a motivátory je tenká a nelze ji přesně určit. Záleží na situaci, struktuře motivů a jejich intenzitě. Vytváření faktorů spokojenosti zaměstnance je úkolem jeho nadřízeného. Faktory hygieny samy o sobě nepodněcují zaměstnance k lepšímu výkonu, ale jsou účinnou základnou pro motivátory. (Dvořáková, 2007)

Zaměstnancův postoj k práci lze vyjádřit několika stavy, základními jsou spokojenost a nespokojenost s prací. Herzberg nově zpřesňuje a vymezuje další postoje, a to „nikoliv nespokojenost“ a „nikoliv spokojenost“.

Tabulka 2: Herzbergova teorie

Stav faktorů	Faktory hygieny	Motivátory
Absence nebo negativní působení	Nespokojenost z práce	Žádné uspokojení (nikoli spokojenost)
Aktivní přítomnost a pozitivní působení	Žádná nespokojenost s prací (nikoli nespokojenost)	Spokojenost s prací Vyšší pracovní výkon

Zdroj: Dvořáková, (2007)

McGregorova teorie X a teorie Y

Tato teorie se zabývá lidským chováním a motivací v organizaci. Rozlišuje pracovníky či manažery do dvou typických skupin, a to podle toho, jak se chovají (podřízení) nebo jak vedou své podřízené (manažeri). (Mullins, L.,J.,1993)

Charakter manažera nebo pracovníka, který spadá do teorie X

- Nemá kladný vztah k práci, dokonce se jí i vyhýbá
- Motivace k jejich práci je založena na donucovacích faktorech pomocí stimulů, například trestů či odměn
- Tito zaměstnanci se vyhýbají odpovědnosti, raději jsou řízení a vedeni, jejich práce musí být kontrolována. (Buryová, 2014)

Teorie X představuje řízení zaměstnanců stanovením různých návodů, příkazů, a hlavně kontrolou jejich činnosti. Je spojena s autoritativním stylem vedení. Naopak teorie Y představuje vedení vycházející ze snahy zaměstnanců, jejich aktivního zapojování a snahou dosáhnout společných cílů. (Dvořáková, 2007)

Charakter manažera nebo pracovníka odpovídající teorii Y

- Práce je pro ně přirozenou aktivitou, jako je například zábava
- Rád přijímá odpovědnost a pracuje samostatně, je aktivní
- Ztotožňuje se s cíli podniku a prokazuje inovační přístup k řešení úkolů organizace. (Buryová, 2014)

Zaměstnanci, kteří spadají do této skupiny, se obecně rádi angažují a zapojují se do fungování organizace. Zadávají si cíle, kterých chtějí dosáhnout, a které by měly být v souladu se stanovenými cíli organizace. Tito zaměstnanci jsou ochotni se přizpůsobit, rozšiřují své pracovní role, přicházejí s novými nápady a pracují proaktivně. (Macey, Schneider, Barbera & Young, 2011).

2.2. Mzdový systém

„Mzdovým systémem (soustavou) se rozumí souhrn podmínek, podle nichž poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům mzdu“ (Tomší, 2008, p. 214)

Souhrnem těchto podmínek jsou především hlediska, podle nichž poskytuje zaměstnavatel svému zaměstnanci mzdu, dále způsob jejich sledování, vyhodnocování jejich plnění a peněžní částky (sazby). Součástí mzdových podmínek mohou být dále hmotné a nehmotné faktory uvnitř organizace i mimo ni. (Tomší, 2008)

Mzdový systém chápeme jako nástroj rozdělování prostředků na mzdy, nástroj stimulace k dosahování cílů organizace, dále jako mechanismus regulace personálních výdajů a prostředkem k ochraně zaměstnanců ve mzdové oblasti. (Tomší, 2008)

Jak uvádí ve své učebnici skupina autorů Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001, str. 68) „Cílem mzdového systému je stanovit mzdu za vykonanou práci v souladu se zásadami odpovídajícími mzdové politice firmy.“

K tomu, aby mzdový systém naplnil cíle mzdové politiky, musí být vytvořen tak, aby splňoval několik podmínek, a to:

- transparentnost, jednoduchost a srozumitelnost
- musí být spravedlivý, tzn. musí být co nejobektivněji určeny mzdové rozdíly, a to jak na vnitřním trhu práce, tak i ve vztahu k vnějšímu trhu
- efektivnost, tj. produktivita práce musí růst rychleji než mzdy (Dvořáková, 2007).

Dalšími cíli, které svou mzdovou politikou zaměstnavatel sleduje, jsou:

- získání kvalifikovaných pracovníků, kteří nejenom splňují svým vzděláním požadavky na dané pracovní místo, ale také přispívají ke splnění stanovených cílů podniku
- stimulace k výkonu a žádoucímu pracovnímu chování,
- zajištění spravedlivé mzdové diferenciaci uvnitř podniku a ve srovnání na vnějším trhu práce,
- udržení celkového objemu vyplácených mzdových prostředků v rozsahu, který neohrožuje konkurenceschopnost firmy. (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001)

2.2.1. Tvorba mzdového systému

Při tvorbě mzdového systému musíme dbát na to, aby byl zaměstnanci vnímán jako spravedlivý, motivující a diferencující. Protože pracujeme s pracovníky, jež každého motivuje něco jiného. Někoho motivuje pocit jistoty, takže dá přednost pevnému, často i nižšímu platu, někoho motivuje pocit rizika, takže upřednostňuje možnost vysokých, i když nejistých výdělků. (Pilařová, 2008)

Tvorbu mzdového systému lze členit do několika fází:

- a) Volba hledisek pro poskytování mzdy
 - b) Hodnocení jednotlivých zvolených mzdových ukazatelů (hledisek)
- stanovení vnitřní struktury hodnot v rámci zvoleného hlediska

- c) Stanovení hodnoty jednotlivých stupňů, do kterých byla mzdová hlediska rozčleněna
- d) Stanovení a stupňování mzdových sazeb (pro jednotlivá hlediska a stupně)
 - peněžní vyjádření poměru mezi jednotlivými stupni
- e) Stanovení podmínek pro vyhodnocení plnění ukazatelů a poskytnutí mzdy
 - podmínky, podle kterých vznikají práva zaměstnanců na poskytnutí mzdy.
 (Tomší, 2008)

Pokud má být tvorba mzdového systému účelná a efektivní, je dopředu nutné znát cíle, kterých se má pomocí mzdového systému dosáhnout, a okolnosti, které ovlivňují odměňování. Bez ujasnění těchto cílů a východisek není možné mzdový systém tvořit. (Tomší, 2008)

2.2.2. Podmínky pro tvorbu mzdového systému

A. Analýza vnitřních podmínek

Mezi vnitřní podmínky, které ovlivňují tvorbu mzdového systému, patří **ekonomická a obchodní situace firmy**. Špatná ekonomická situace může negativně ovlivnit výši mezd zaměstnanců, stejně jako **sociálně psychologické podmínky** zaměstnavatele. Špatné vztahy mezi zaměstnavatelem a jeho zaměstnanci, dále pochopení, důvěra, nálady a porozumění mohou ovlivnit mzdový systém. S tím také souvisí **úroveň lidských zdrojů**, jakožto kvalita potencialů zaměstnanců, jejich vlastnosti a schopnosti, které mohou ovlivnit výši mzdy. Dalšími vnitřní podmínkou je **soulad s vnitropodnikovými aktivitami**, především s personálními, technickými, ekonomickými a provozními opatřeními. V neposlední řadě jsou to **technické podmínky**, které obsahují nejen vybavenost organizace stroji a zařízením, ale také množství zařízení, které je schopno nahradit lidskou práci, a tím ovlivnit tvorbu mzdového systému podniku. (Tomší, 2008)

B. Analýza vnějších podmínek

Mezi nejdůležitější vnější podmínky patří **tržní prostředí**, ve kterém se organizace nachází. Tržní prostředí je charakterizováno především stavem nabídky a poptávky na tuzemském trhu a na zahraničním trhu, dále dostupností materiálových zdrojů, vývojem odbytu a zajištěním kapitálových a finančních zdrojů. Dalším faktorem, který může ovlivnit tvorbu mzdového systému jsou **výdělkové rozdíly**. Výdělkové rozdíly se nacházejí v různých oblastech, například na geografické úrovni (rozdíly v krajích), ve vzdělání, odvětví, konkrétním zaměstnání atd. (Tomší, 2008)

C. Další vnější faktory

Dalšími faktory ovlivňujícími tvorbu mzdového systému jsou **právní předpisy**, které zásadně ovlivňují rámec mzdového systému. Radíme sem občanské a pracovní právo, závazné předpisy, ať už z pracovněprávních vztahů, zákoníku práce, nebo z oblasti daňové a sociální. Dalšími vlivy je **úroveň mimopodnikové organizovanosti zaměstnavatelů a odborů** a **sociálně ekonomický vývoj společnosti**. (Tomší, 2008)

2.2.3. Výkonové odměňování

Výkonové odměňování zaměstnanců je součástí mzdového systému. Chápeme je jako zásluhové odměňování. Existuje spousta názorů na to, jak a podle čeho své zaměstnance odměňovat. V některých oborech se zaměstnanci odměňují za to, jak dlouho pro určitou organizaci pracují, v jiných podle toho, jaký výkon předvedou. (Armstrong, 2009)

Formy výkonového odměňování

Odměňují výkon nebo zásluhu daného zaměstnance. Poskytují se buďto jednorázově, nebo periodicky, a jsou vázané na individuální nebo kolektivní výkon. (Koubek, 2001)

Prémie

Prémie patří k oblíbeným formám mzdy, které doplňují mzdu časovou a úkolovou. (Dvořáková, 2007)

Tuto formu mzdy rozdělujeme na dvojí pojetí. Jednorázové prémie jsou poskytované za splnění mimořádného výkonu, za iniciativu nebo pracovní chování. Periodicky opakující se prémie jsou poskytovány na základě odvedeného výkonu, který je specifikován předem stanovenými kritérii. (Koubek, 2001)

Bonus

Dvořáková (2007) uvádí, že bonus je poskytován k zaručené mzdě za dosažení specifických a mimořádných cílů. Bonusy mohou být individuální či kolektivní a mohou nahradit osobní ohodnocení a prémie.

Nevýhodou individuálního bonusu je jeho možné negativní ovlivňování jednání zaměstnanců. Poskytnutí bonusu není často v souladu s výkonem pracovníka, což vede k pocitům nespravedlivosti. V dalším případě vede individuální bonus k zanedbání zájmu jednotlivce o týmové práce. (Dvořáková, 2007)

Akcie pro zaměstnance

Odměňování zaměstnanců formou vlastních akcií je pro firmy finančně náročné. Poskytují firemní akcie pro zaměstnance s určitou slevou, čímž prodělávají. Na druhou stranu si tím udrží zájem zaměstnance o prosperitu firmy, protože na tom závisí výše jeho odměny. V Británii existují dvě formy vlastnictví akcií. První z nich jsou pobídkové akciové plány, které umožňují zaměstnancům nákup akcií za zvýhodněnou cenu. K nim může zaměstnavatel přidat „volné“, „partnerské“ nebo „připojené“ akcie. Druhou formou jsou tzv. systémy opce akcií. Tento systém poskytuje zaměstnanci opci na nákup akcie podniku za 3,5 nebo 7 let. A to buď za současnou cenu nebo s několika procentní slevou z této ceny. Nákup této akcie se uskutečňuje z peněžní částky, kterou si zaměstnanec každý měsíc spoří. (Armstrong, 2009)

Podíl na zisku

Tato forma odměny je závislá na výkonosti celé firmy. Zaměstnavatelé tuto formu odměny využívají hlavně proto, že tím zvýší zaměstnancovu oddanost vůči firmě, umožňují tím svým zaměstnancům podílet se na úspěšnosti organizace a stimulují pracovníky k většímu zájmu o organizaci. Podíl na zisku vyplácí zaměstnavatel zaměstnanci jako zvláštní částku, kterou odvodí od zisku podniku, a přičte to jako příplatek k jeho normálním odměnám. Výše podílu na zisku je buď stanovená předem daným vzorcem, nebo jej určují vedoucí pracovníky podle jejich uvážení. Typická velikost podílů je mezi 2-5%, ale může se stát, že zaměstnanci dostávají i kolem 20%, což je motivuje k lepším pracovním výkonům. (Armstrong, 2009)

Tantiémy

Jedná se o podíl na zisku obchodní společnosti, který náleží členům statutárního orgánu. O výši tantiém, jakožto podílu na zisku, rozhoduje valná hromada. Tantiémy jsou posuzovány jako příjmy ze závislé činnosti, a proto podléhají zdanění. (Šebestíková, 2011)

Osobní ohodnocení

Jedná se o individuální formu hodnocení pracovníka, který odvádí náročné pracovní úkoly a dlouhodobě dosahuje skvělých pracovních výsledků. Velikost této odměny je dána procentem základního platu. (Koubek, 2001)

Odměňování zlepšovacích návrhů

Toto odměňování slouží jako pobídková forma mzdy, která může být jednorázová nebo periodicky vyplácená v předem stanovené době. Může být i nástrojem pro zlepšení komunikace mezi pracovníkem a managementem podniku a prohloubit sounáležitost organizace s pracovníkem. (Koubek, 2001)

Jednorázové a mimořádné odměny

Tyto odměny jsou přiznávány zaměstnancům s cílem ocenit jejich úsilí a nestandardní pracovní úspěch. K nejběžnějším druhům řadíme odměny na dovolenou a k Vánocům, odměny k pracovnímu a životnímu výročí, za objevy a vynálezy či záchranu lidského života nebo odstraňování důsledků živelných pohrom. (Dvořáková, 2007)

Odměna za úsporu času

Touto formou odměny je bonifikován pracovník, který odvede svůj pracovní výkon za kratší dobu, než je čas stanovený normou. Je vhodná zejména pro pracovníky dělnických profesí. (Koubek, 2001)

Provize

Jednoduchá a vysoce pobídková forma mzdy. Stanovuje se buďto procentem z peněžního ukazatele (obratu, tržeb atd.) nebo pomocí pevné sazby za jednotku prodeje. Používá se pro hmotnou zainteresovanost obchodníků, kteří se poté snaží dosáhnout co nejlepších výkonů. (Dvořáková, 2007)

2.2.4. Význam odměňování

Již v dávné minulosti bylo odměňování významnou složkou personálního řízení, která poutá pozornost jak zaměstnanců, tak zaměstnavatelů. Dříve bylo hlavní náplní odměňování poskytování mzdy a dalších finančních odměn. Moderní pojetí odměňování v sobě nese i nepeněžní odměny, a to například povýšení, zaměstnanecké výhody a další benefity. Další důležitou stránkou jsou nehmotné odměny, které prolínají ty hmotné, jedná se o vlastní uspokojení zaměstnance z jeho odvedené práce. (Koubek, 2001)

Tento proces bývá v organizaci často citlivou záležitostí. Jakákoliv změna v zavedeném systému odměňování bývá vnímána negativně a s velkou ostražitostí. Proto je nutné dbát na správné nastavení tohoto procesu, neboť špatný odměňovací systém by mohl vést i ke zhoršení stability a výkonnosti firmy. V praxi se navíc často setkáváme

s nedostatečným oceněním některých pracovních pozic, nebo naopak jejich přeceněním, či k diskriminačnímu přístupu v odměňování žen a mužů. (Pilařová, 2008)

Odměňování chápeme jako strukturovaný a vyrovnaný soubor několika prvků, které organizace poskytuje svému pracovníkovi za jeho práci a samotný pracovník je chápe jako pozitivní požitky. (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001)

Tyto prvky můžeme rozdělit na dvě skupiny:

- peněžní formy odměňování – do této skupiny zahrnujeme mzdu a všechny její složky, včetně peněžních benefitů (například příspěvky na bydlení, stravování, dopravu a vzdělávání)
- nepeněžní formy odměňování – tuto skupinu tvoří jednak odměny hmotné povahy (například naturální požitky, výrobky a služby, či osobní vybavení, jako je například služební auto a mobil), a jednak výhody, které nemají hmotný charakter, jedná se například o uznání okolím, pochvalu, nebo vnitřní status. (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001)

2.2.5. Faktory odměňování

Významnou roli v procesu odměňování hrají vnější a vnitřní mzdovorné faktory odměňování. Mezi vnější řadíme situaci na trhu práce (například nedostatek či přebytek pracovních zdrojů, úroveň odměňování pracovníků u konkurence aj.), dále platové zákony a předpisy (například povinné příplatky, minimální nebo dohodnuté mzdové tarify, placená dovolená apod.). Do vnitřních mzdovorných faktorů organizace patří faktory související s úkoly a požadavky na určité pracovní místo, výsledky práce a pracovní chování pracovníka a pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě. (Kociánová, 2010)

2.2.6. Pravidla pro individuální hodnocení výkonnosti

Nejdříve je nutné stanovit jasné požadavky (normy) pracovního výkonu. Je důležité, aby s nimi byl seznámen jak zaměstnanec podniku, tak jeho vedoucí. Jedná se o nastavení takové „laťky“, které je třeba dosáhnout. Vedoucí by měl dát svému zaměstnanci jasně najevo, co se od něj očekává, a to s dostatečným předstihem, než začne s procesem hodnocení. Dále by si měl vést průběžné písemné záznamy, které zaznamenají pozitivní a negativní pracovní výsledky daného zaměstnance. Každý vedoucí by se měl snažit o rovnováhu mezi kritikou a pozitivním hodnocením. (d' Ambrosová, 2011)

2.2.7. Odměna podle výkonu

Prioritou pro odměňování pracovníka je rozhodně jeho odvedený pracovní výkon. Za výkon zaměstnance odpovídá jeho nadřízený, či manažer. Ten musí výkon zaměstnance objektivně posoudit, vést ho a správně ho namotivovat. Důsledky tohoto hodnocení pro mzdu vyplývají ze mzdového systému.

Je důležité si říci, že mzda a mzdový systém nejsou odpovědné za pracovní výkon zaměstnance. Mzda má z hlediska řízení výkonu úlohu jakéhosi „satisfaktoru“, a to jak za odvedený výkon, tak za disponibilitu pracovníka, jeho ochotu řešit problémy a zvyšování jeho schopností a znalostí. (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001)

Zaměstnance tedy odměňujeme dle jeho odvedeného pracovního výkonu. Nesmíme však zapomínat na jisté faktory pracovního výkonu, které pracovník nemůže ovlivnit, a pokud se jimi jeho nadřízený nebude zabývat, mohly by negativně ovlivnit hodnocení pracovníka a poškozovat jej. (Koubek, 2001)

Jedná se zejména o tyto faktory:

- špatná organizace práce, překrývání kompetencí,
- nejasná pravidla a metody k dané práci,
- nedostatek spolupráce ze strany ostatních zaměstnanců,
- nedostatečná školení pracovníků,
- teplota, osvětlení, hluk a výpary,
- životní podmínky pracovníka. (Koubek, 2001)

Armstrong (2002) ve své knize uvádí několik výhod odměn odrážejících výkon. Především motivují a přinášejí správné sdělení. Nabízejí hmatatelné nástroje odměňování, jsou spravedlivé a uznávají úspěšnou práci. Jejich nevýhodou může být nekontrolovaný růst mezd, obtížné řízení tohoto systému, dále může vést ke špatné kvalitě výkonů, protože se budou zaměstnanci starat pouze o kvantitativní stránku apod.

2.2.8. Vymezení pojmu mzda, plat, odměna z dohody

Mzdou rozumíme peněžité plnění, plnění peněžité hodnoty (naturální mzda), které poskytuje zaměstnavatel svému zaměstnanci za práci v pracovním poměru. Mzda se sjednává nejčastěji v pracovní smlouvě, kolektivní smlouvě nebo jiné smlouvě. (d' Ambrosová, 2011)

Plat je peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci v pracovním poměru. Zaměstnavatel je obvykle veřejnou institucí a výši platu určuje podle zákoníku práce, prováděcích nařízení vlády. (d'Ambrosová, 2011)

Odměnou za práci se rozumí peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci vykonanou dle dohody o provedení práce či dohody provedení činnosti. (d'Ambrosová, 2011)

2.2.9. Mzdové formy

Mzdové formy stimulují pracovníky k lepším výkonům. Jejich smyslem je mzdově ocenit výsledky práce zaměstnanců, pracovní jednání a hospodaření s finančními a věcnými prostředky. (Dvořáková, 2007)

Zpravidla se člení podle obsahu, významu a váhy hledisek, podle podoby mzdové sazby, typu závislosti mzdové sazby na mzdovém hledisku, podle období pro poskytování mzdové formy atd. (Tomší, 2008)

Pro jejich stimulační účinnost je nutné dodržovat některé zásady, například:

- a) Zaměstnanec a pracovní kolektiv musí znát své pracovní úkoly a parametry jejich pracovního výkonu
- b) Zaměstnanci mohou plnit pracovní úkoly po celé období, za které jsou výsledky hodnoceny
- c) Zaměstnanci musejí znát, jakou formou mzdy jsou odměňováni a kolik si mohou vydělat při dosažení požadovaných výsledků
- d) Formy mzdy musejí být srozumitelné, jasné, jednoduché a transparentní

Nedodržování těchto zásad vede k negativním důsledkům, které mají vliv na špatný pracovní výkon zaměstnanců, proustoje, produktivitu atd. (Dvořáková, 2007)

2.2.10. Druhy mzdových forem

- a) Základní (samostatné) – časová, úkolová a podílová mzda
- b) Doplnkové (nesamostatné) – osobní ohodnocení, prémie, provize, bonus a odměny, účast na výsledcích. (Dvořáková, 2007)

Koubek (2001) ve své knize uvádí další specifikum, a to formy pobídkové. Pobídkové formy se pokoušejí posílit vazbu odměny za odpracovaný výkon. Méně pobídkovou formou jsou například mzdy časové, ke kterým se pobídkové odměny nabízí jako

dodatek. Tyto formy mohou být členěny podle různých hledisek, nejčastěji například dle toho, zda se používají na individuální, skupinové či podnikové úrovni. Někdy se člení podle toho, zda se používají pro specialisty, management nebo pro administrativní či manuální pracovníky.

2.2.11. Základní mzdové formy

Časová mzda

Časové mzdy jsou nejčastěji používanou mzdovou formou, a proto je na ně soustředěna pozornost většiny zaměstnanců. Právě na základě této formy mzdy zaměstnanci vnímají spravedlnost a srovnatelnost systému pracovního odměňování. (Koubek, 2001)

Tato mzda se poskytuje na základě odpracovaného času. Je to součin mzdové sazby (mzdového tarifu, který se nejčastěji stanovuje podle složitosti, namáhavosti práce) a odpracovaného času za určité období. (Tomší, 2008)

Tuto formu mzdy je možné uplatnit u jakéhokoliv druhu práce, ať už jde o dělnické profese, či administrativní pracovníky. (Dvořáková, 2007)

Výhodou této mzdy je její jednoduchost, srozumitelnost a svým příjemcům dává jistotu výdělku. Uspadňuje plánovat mzdové náklady, a nepůsobí jako překážka při změnách v organizaci práce. (Dvořáková, 2007)

Při rozhodování o použití této formy mzdy je nutné si položit několik otázek, které toto rozhodnutí usnadní, a to:

- Jaká nejnižší úroveň mzdy by měla být zaměstnancům nabídnuta, aby přilákala dostatečně kvalifikované pracovníky do organizace?
 - Kolik se musí nabídnout stávajícím zaměstnancům, aby v organizaci zůstali?
 - Měly by mezi pracemi různé hodnoty existovat rozdíly ve výši a růstu mezd?
 - Mají zaměstnanci možnost postoupit na lépe placenou pracovní pozici?
- (Koubek, 2001)

Nejčastější časovou mzdou je

- a) Časová mzda hodinová = součin mzdové sazby a odpracovaných hodin
- b) Časová mzda měsíční = je dána mzdovým tarifem za období kalendářního měsíce. Měsíční sazby se stanovují nezávisle na počtu dní v měsíci. (Tomší, 2008)

Úkolová mzda

Tento typ mzdy je efektivní při odměňování výrobních dělníků. Jejich mzda je totiž závislá na množství odvedeného výkonu, který je vyjádřený plněním výkonových norem v kusech nebo normohodinách. (Dvořáková, 2007)

Úkolová mzda se poskytuje zaměstnancům za splnění určitého úkolu. Úkol se vyjadřuje:

- a) Dobou (v hodinách, minutách,) za provedení stanovených prací.
- c) Předem určený čas se stává pro provedení práce normou. Mzda se vypočítá jako součin počtu hodin normovaného času a mzdové sazby.
- b) Počtem jednotek množství (kusů) na jednotce množství, tzv. mzda za kusy.
- d) Mzda se se vypočítá jako součin normovaného času na výrobu jednotky množství a mzdové sazby.

Mzdová sazba poté kolísá podle toho, kolik toho zaměstnanec za svou pracovní dobu stihne. Pokud se zaměstnavatel rozhodne stanovit úkolovou mzdu, je povinen vzít v úvahu fyziologické a neuropsychické možnosti zaměstnance, čas na oddech a na jídlo. (Tomší, 2008)

K zavedení této formy mzdy je nutné splnit několik předpokladů, a to:

- a) Musí být předem stanoveny výkonové normy a pracovní postupy, které musí být zaměstnancům oznámeny ještě před započítáním pracovního výkonu
- b) Jsou zajištěny technické a pracovní požadavky, které vedou k plynulému pracovnímu výkonu (suroviny, materiál, nástroje apod.)
- c) Nesmí docházet k ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců, zároveň je zabezpečena kontrola odváděného množství a kvality práce. (Dvořáková, 2007)

Při zavedení této formy mzdy je nadřízený povinen zajistit to, aby množství a kvalita odvedené práce byla zjištělná a kontrolovatelná, aby byly jasně stanovené technologické postupy a zásady hospodaření se zdroji. (Koubek, 2001)

Podílová mzda, provizní mzda

Tomší (2008) zařazuje do mzdových forem i tyto typy mezd. Podílovou mzdu můžeme definovat jako část mzdy, která je stanovená podílem z určitého množství zpravidla v hodnotovém vyjádření.

Základní formou je přímá podílová mzda, kdy je odměna pracovníka zcela závislá na prodaném množství. Další formou je garantovaný základní plat a k němu provize za prodané množství, zde je odměna pracovníka z části závislá na prodaném množství. Poslední variantou je zálohovaná podílová mzda, kdy zaměstnanec dostává měsíční zálohu, která je pak odečtena od jeho provize. Tato forma je vhodná pro zaměstnance, jejichž prodej má velké sezónní výkyvy. (Koubek, 2001)

Pro uplatnění této formy mzdy je nutné provést rozbor předpokládaného vývoje určeného hodnotového ukazatele. Příkladem takového ukazatele jsou sezónní výkyvy, účinky reklamy, atd. (Tomší, 2008)

Výhodou této formy mzdy je přímý vztah odměny k výkonu. Pracovník si je v tomto případě vědom, že pokud nebude podávat výkon, nebude placen. Nevýhodou je ovšem působení faktorů, které zaměstnanec nemůže při své práci ovlivnit, jedná se například o počasí, preference zákazníků nebo nahrazení prodávaného výrobku lepším, konkurenčním výrobkem. (Koubek, 2001)

Vzorec pro stanovení podílové mzdy v %:

$$\frac{\text{očekávaná měsíční mzda zaměstnance}}{\text{velikost hodnotového ukazatele za měsíc}} * 100 \quad (\text{Tomší, 2008})$$

Provizní mzda je určitým typem té podílové. Na rozdíl od podílové mzdy je však provizní poskytována v podmínkách, kde je větší míra samostatnosti. Provizní mzdou se vyjadřují výsledky zaměstnance v širším kontextu, než je vývoj jednoho hodnotového ukazatele. (Tomší, 2008)

Smíšená mzda

Tato mzdová forma je obvykle kombinací mzdy časové a úkolové nebo podílové mzdy. (d'Ambrosová, 2011)

Mzdy za očekávané výsledky práce

Tato forma mzdy patří mezi ty méně známé a informace o ní můžeme získat především z německé literatury. Mzdou za očekávané výsledky práce neboli penzumovou mzdou, rozumíme odměnu za předem dohodnutý soubor prací, či pracovní výkon, který se pracovník zaváže odvést dané organizaci v určeném období a odpovídající kvalitě. Organizace, která zná pracovní schopnosti a dovednosti pracovníka, se zaváže odvádět mu průběžně pevnou částku, která zahrnuje určitou výkonnostní složku. (Koubek, 2001)

Typickými příklady této formy mzdy je smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem nebo programová mzda. (Koubek, 2001)

2.2.12. Příplatky

Jedná se o individuální formu ocenění zaměstnance, a to v případě, kdy musí pracovat v podmínkách, které pro něj nejsou obvyklé. (Tomší, 2008)

Koubek (2001) ve své učebnici rozděluje příplatky na povinné a nepovinné. Mezi ty povinné (dané právními normami) zařazuje příplatek za práce přesčas, práci ve svátek a o víkendu) a mezi nepovinné příplatky podle něj patří příplatky na dopravu do zaměstnání a případně příplatky na ubytování, pracovní oděv.

Podle zákoníku práce rozeznáváme příplatky za vedení, které náleží pracovníkům podle stupně řízení a náročnosti řídicí práce. Dále ze zákona náleží zaměstnanci příplatek za práci v noci, který činí 20 % průměrného hodinového výdělku, příplatek za práci v sobotu a neděli. Dalším příkladem je příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí, příplatek za rozdělenou směnu a osobní příplatek. (Zákoník práce, 2015)

2.2.13. Zaměstnanecké výhody (benefity)

Tyto odměny jsou poskytovány danou organizací zaměstnancům za to, že pro ni pracují. (Koubek, 2001)

Hlavními cíli politiky a praxe zaměstnaneckých výhod jsou:

- poskytování atraktivních a konkurenceschopných odměn, které umožní získat či udržet vysoce kvalitní pracovníky v organizaci,
- uspokojování osobních potřeb zaměstnanců,
- posilování oddanosti a vědomí závazků pracovníků vůči organizaci,
- poskytování některým zaměstnancům daňově zvýhodněný způsob odměny.

(Armstrong, 2002)

Zaměstnanecké benefity se v podnicích používají z několika důvodů. Jednak se zaměstnanecké benefity využívají k udržení si klíčových zaměstnanců v podniku, ke snižování, či předcházení únavy a stresu z pracovních povinností zaměstnance. Benefity by měly zvýšit motivaci a spokojenost zaměstnance v pracovním prostředí. Zároveň si tak firmy zajišťují svou atraktivitu pro zaměstnance. Čím lepší zaměstnanecké benefity budou pro své zaměstnance nabízet, tím více budou pro stávající i budoucí pracovníky

atraktivní. Formou benefitů si firma zajišťuje i loajálnost zaměstnance vůči firmě. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

Dle Dvořákové (2007) jsou pro zaměstnanecké výhody typické zejména znaky, jako nezávislost na zásluhách, nestimulují ke krátkodobému pracovnímu výkonu, neznamenají, že je všichni zaměstnanci vnímají jako výhodu, mohou pozitivně působit na pracovní spokojenost, jejich zavedení je obtížné zrušit a zaměstnanci je vnímají jako přirozenou součást pracovního vztahu než jako nadstandardní péči.

Členění zaměstnaneckých výhod (benefitů)

Zaměstnanecké výhody lze členit několika možnými způsoby, například dle území, na výhody používané v USA či v Evropě. Zaměříme se na evropské členění, které rozděluje zaměstnanecké výhody do 3 skupin:

- 1) Výhody sociální povahy – důchody poskytované organizací, půjčky, jesle a mateřské školky apod.
- 2) Výhody mající vztah k práci – výhodnější prodej produktů pracovníkům, vzdělávání hrazené organizací, výhody v oblasti stravování
- 3) Výhody spojené s postavením zaměstnance – podnikové automobily pro zaměstnance, placení telefonních účtů, náklady na reprezentaci organizace apod. (Koubek, 2001)

Další členění nám nabízí Armstrong (2002), který rozděluje zaměstnanecké výhody do několika hlavních skupin:

- penzijní systémy, které jsou všeobecně považovány za nejdůležitější výhodu,
- osobní jistoty poskytované formou nemocenského, zdravotního nebo úrazového pojištění,
- finanční výpomoci, jakožto půjčky, pomoci při stěhování a slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované organizací,
- osobní potřeby, které zahrnují například dovolenou na zotavenou, péče o děti, přerušování kariéry apod.,
- podnikové automobily a pohonné hmoty,
- jiné výhody, které zvyšují životní úroveň pracovníků, například dotované stravování, mobilní telefony, kreditní karty, příplatky na ošacení,
- nehmotné výhody, což jsou charakteristiky organizace, které ji činí tak atraktivním místem, kde stojí za to být zaměstnaný.

Formy poskytování zaměstnaneckých benefitů

První možností poskytování benefitů je tzv. **jednotný systém poskytování benefitů**, kdy všichni zaměstnanci mají stejný nárok na využití všech poskytovaných benefitů firmou. Je jen na jejich uvážení, který benefit si pro svou potřebu vyberou. Tento systém je určen pro všechny zaměstnance firmy a jedná se například o poskytování výhod v oblasti stravování, rekreace a kulturních akcí. V některých případech může dojít i k vytváření tzv. obsahově odlišných benefičních balíčků, které jsou odlišné pro skupiny zaměstnanců, či jsou určeny pro každého zaměstnance individuálně. Podmínkou je, že žádný zaměstnanec nesmí být tímto rozdělením balíčků diskriminován a v zásadě musí být respektována rovnost zaměstnanců. Do těchto nadstandardních benefičních balíčků můžeme zařadit například poskytování služebního telefonu, či automobilu, které využívají většinou řídicí pracovníci. Rovněž se může jednat o balíčky pro sociálně slabší zaměstnance. (Stýblo, Trylč, Čornejová, Pelech, Šenk, d'Ambrosová, Leštinská, Valenta, 2008)

Cafeteria systém

Tento systém je založený na skutečnosti, že každý zaměstnanec má k dispozici stejné množství a výběr benefitů, a je pouze na jeho uvážení, který si vybere. Každý zaměstnanec má jiné zájmy, jiné preference, a proto si vybírá pro něj vhodný balíček. Nejedná se o vyplácení benefitů ve formě peněz, ale ve formě služeb. Každý zaměstnanec má určený peněžní rámec, který určuje, kolik peněz může za své benefiční balíčky utratit. Pokud se do stanoveného peněžního rámce nevejde, strhává se mu zbytek peněz z výplaty. Tento systém poskytování benefitů je u zaměstnanců velmi oblíben, a to díky jeho flexibilitě. (Stewart & Kenneth, 2010)

Forma outsourcingu

Tuto formu poskytování benefitů využívá stále více podniků. Důvodem je ušetření práce pro zaměstnavatele, který veškerou administrativní činnost ohledně poskytování benefitů zaměstnancům svěří externí firmě. Sám zaměstnavatel vybere pouze druhy benefitů a jejich velikost a o vše ostatní se už stará externí firma. Zaměstnavatel může využívat i systém platebních karet, které rozdává svým zaměstnancům, kteří s nimi mohou uhradit návštěvu například kulturních akcí či sportovních zařízení. Nejčastěji se tato forma benefitů vyskytuje v oblasti kulturní, sportovní, vzdělávací či rekreační. (d'Ambrosová, 2011)

Zaměstnanecké výhody mohou být silným motivátorem ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců. Správný nadřízený by měl vědět, které zaměstnanecké výhody jsou jeho podřízenými preferovány. V souvislosti s rozdílnými preferencemi bývá velmi často zaveden volitelný systém zaměstnaneckých výhod, kdy si zaměstnanci podle svého uvážení vybírají jejich preferované výhody. (Koubek, 2001)

Volitelný systém zaměstnaneckých výhod je výhodný hned z několika důvodů, a to jak pro organizaci, tak pro zaměstnance. Mezi hlavní výhody patří celková hospodárnost, efektivnější náklady, pozitivní vliv na postoje zaměstnanců, snadnější získání nových zaměstnanců a udržení těch stávajících. Nevýhodou je náročnější administrativa. Stává se, že pracovník nedokáže okamžitě rozpoznat své preference, vybere si nevhodně a nelze je několikrát za rok měnit. Zde nastává situace, že je nespokojený jak samotný pracovník, tak například pracovníci administrativního útvaru. (Koubek, 2001)

3 Cíl a metodika

3.1. Cíl

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zhodnotit současný systém motivace a výkonového odměňování ve vybraném podniku, a navrhnout kroky, které by vedly k jeho zlepšení.

Cílem teoretické části práce bylo získání informací o dané problematice, které byly následně použity při vypracování praktické části. Cílem praktické části bylo zhodnocení systému motivace a výkonového odměňování zaměstnanců administrativy a živočišné výroby ve vybraném podniku. Dílčím cílem bylo navržení kroků, které povedou ke zlepšení současného systému odměňování.

3.2. Metodika

3.2.1. Literární rešerše

Veškerá odborná literatura vztahující se k danému tématu byla čerpána z Akademické knihovny Jihočeské univerzity, nebo z důvěryhodných internetových zdrojů. Veškeré informace získané z těchto zdrojů napomohly k pochopení problematiky a vypracování praktické části bakalářské práce. Zdroje použité v literární části bakalářské práce jsou uvedeny v seznamu použité literatury v závěru této práce.

3.2.2. Praktická část

Praktická část bakalářské práce nejprve charakterizuje vybranou společnost a dále se zaměřuje na odměňování zaměstnanců. Ke zhodnocení systému motivace a výkonového odměňování zaměstnanců bylo použito dotazníkové šetření, které se týkalo zaměstnanců THP a oblasti dělnických pozic, konkrétně živočišné výroby. Písemný dotazník se nachází jako příloha na konci bakalářské práce. Získaná data napomohla k analýze spokojenosti zaměstnanců s výkonovým odměňováním a benefity. V závěru praktické části byly navrženy kroky, které by vedly ke zlepšení současného systému motivace a výkonového odměňování zaměstnanců ve společnosti.

4 Praktická část

4.1. Charakteristika podniku

K praktické části bakalářské práce bylo vybráno zemědělské družstvo, které sídlí v Telči, a zabývá se několika výrobními a nevýrobními činnostmi.

4.1.1. Historie družstva

První zmínka o založení družstva pochází z 23. 3. 1953 a nalezneme ji v městské kronice. Toto datum nemůžeme považovat za den založení, protože po něm již neexistují další zápisy o jeho činnosti. Další zápis pochází z konce roku 1957, ve kterém se píše, že družstvo začalo společně hospodařit od 1. 7. 1958. První výsledky hospodaření družstva se dostavily hned po prvním roce fungování, kdy do družstva přišli další členové, a došlo ke společnému ustájení dobytka. Od roku 1960 začalo družstvo dosahovat poměrně dobrých hospodářských výsledků. Úspěšnější byla rostlinná výroba, živočišná na tom byla poměrně hůře.

Roku 1970 se stal předsedou družstva Ing. Jaroslav Berka, za jehož vedení nastal další rozvoj družstva a především slučování. K prvnímu sloučení došlo s JZS Vanov a Dolní Dvorce. Postupem času se družstvo sloučilo s dalšími okolními družstvy a jeho výměra dosáhla 4. 352 ha. V lednu 1989 převzalo družstvo pozemky okrajových farem a jeho výměra se zvýšila na 5. 537 ha.

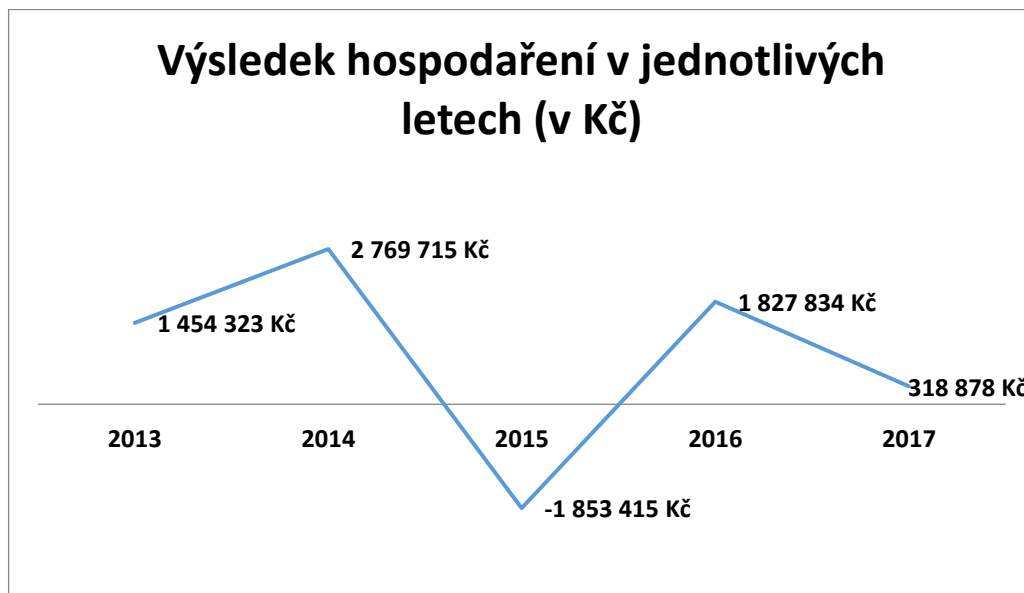
Po posledním sloučení družstev vyvstalo několik problémů. Jednalo se o problémy s obnovou strojového parku a výstavbou živočišné výroby. Během několika let se družstvo specializovalo v živočišné výrobě na výrobu hovězího masa a mléka. Rostlinná výroba se výrazně nespécializovala.

4.1.2. Současnost družstva

V současné době družstvo obhospodařuje celkem 2 500 ha. Předsedou družstva je Ing. Miroslav Nosek. Dle obchodního rejstříku je předmětem podnikání družstva především zemědělská výroba, provozování čerpacích stanic s palivy a mazivy, provádění staveb, jejich změn a odstraňování, opravy dopravních prostředků a pracovních strojů, a nakonec výroba, obchod a služby, které nejsou uvedeny v přílohách živnostenského zákona. Zemědělské družstvo bylo v uplynulých pěti letech převážně v kladných číslech, co se týče hospodářského výsledku. Pouze v roce 2015 dosáhlo ztráty

ve výši 1,8 milionu korun. Z výroční zprávy družstva, uvedené na stránkách České justice, vyplývá, že k dosažení ztráty přispělo výrazné snížení tržeb za mléko a produkce krmných plodin. Nejlepšího hospodářského výsledku za posledních pět let dostáhalo družstvo v roce 2014 a to 2,77 milionu korun.

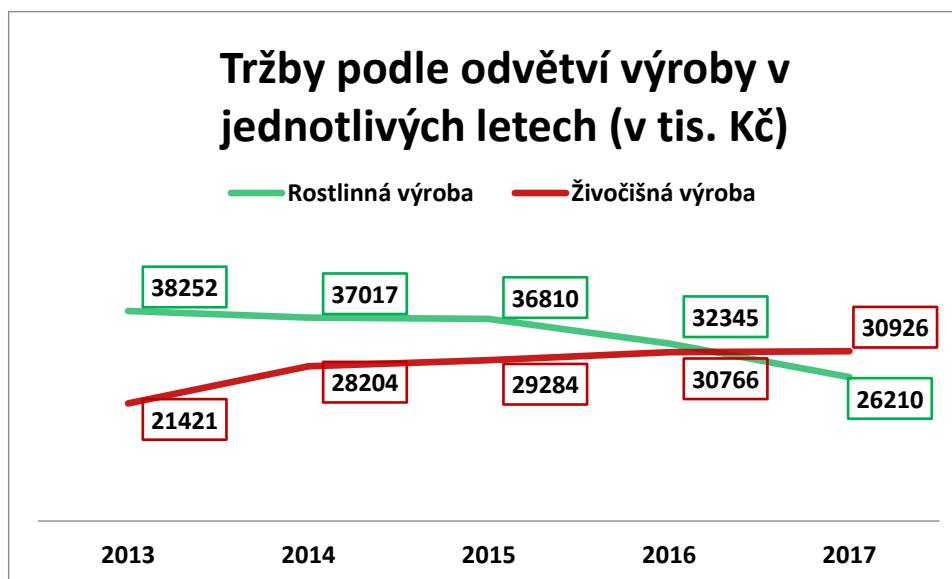
Graf 1: Výsledek hospodaření



Zdroj: interní zdroj podniku, vlastní zpracování

V následujícím grafu můžeme vidět tržby zemědělského podniku za rostlinnou a živočišnou výrobu. V roce 2013 družstvo získalo vyšší tržby za rostlinnou výrobu, a to 38,2 milionu korun. Postupem času se výše tržeb za obě odvětví prohodila a na konci roku 2017 dosahovalo vyšších tržeb odvětví živočišné výroby a to přes 30 milionů korun. Tržby za rostlinnou výrobu každým rokem klesají a v roce 2017 spadly na pouhých 26 milionů korun.

Graf 2: Tržby podle odvětví



Zdroj: interní zdroj podniku, vlastní zpracování

4.1.3. Zaměření

Zemědělské družstvo Telč se dále specializuje na několik výrobních činností.

A) Rostlinná výroba

Družstvo obhospodařuje celkem 2 500 ha zemědělské půdy, kde pěstuje především pšenici, žito, ječmen ozimý, oves a tritikale na zrno, kukuřici, řepku olejnou, mák, kmín a trávy na semeno.

B) Živočišná výroba

Živočišná výroba je pro zemědělské družstvo Telč prioritní. Hlavní činností je totiž produkce mléka. Ročně vyprodukují kolem 3,5 milionu litrů mléka, které prodávají do jihlavské mlékárny Moravia Lacto. Zemědělské družstvo chová přibližně 380 dojných krav.

C) Bioplynová stanice

Tato bioplynová stanice byla jako první v Jihlavském okrese spuštěna v ruce 2010. Energie vyrobená v této stanici může zásobovat až 1500 domácností elektrickou a 500 domů vytápět tepelnou energií. Jako vstupní suroviny slouží travní senáž, hovězí hnůj a kejda a kukuřičná siláž. V roce 2018 vyprodukovala stanice 3 329,845 MW.

D) Peletárna

Pelety se používají jako náhrada fosilních paliv. Peletárna v Telči byla spuštěna v roce 2006 a po šesti letech došlo k její rekonstrukci. Pelety vyrábí z odpadů rostlinného původu a zaměřuje se na velkoobjemovou výrobu, dle potřeby i maloobchod.

E) Služby a prodej

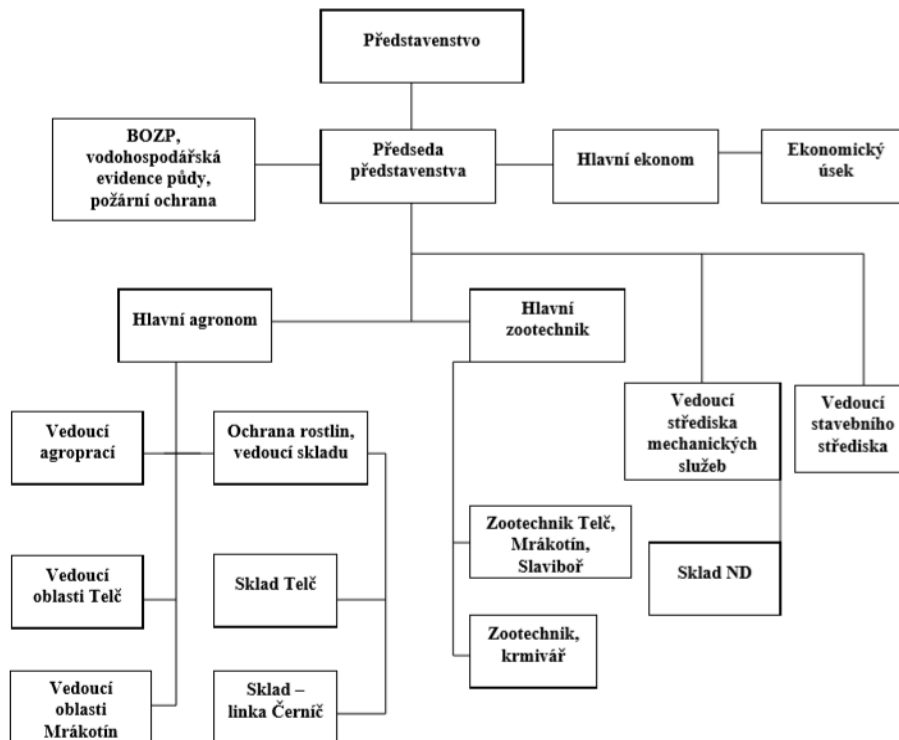
Jedná se o prodej rostlinných a živočišných produktů, dále pozemní silniční doprava a práce autojeřábem, prodej náhradních dílů, zednické práce a práce s vysokozdviznou plošinou, prodej stavebního materiálu, písku a uhlí.

4.2. Zaměstnanci

4.2.1. Organizační struktura podniku

Z níže uvedeného schématu můžeme vidět, že hlavním orgánem je představenstvo, pod které spadá předseda družstva, ekonomický úsek a úsek BOZP. Dále se člení na větev rostlinnou a živočišnou. Pod rostlinnou oblast spadá několik oblastí a skladů, v čele stojí hlavní agronom. V čele živočišné výroby stojí hlavní zootechnik, který má pod sebou zootechniky jednotlivých zemědělských podniků, které spadají pod Telč.

Schéma 2: Organizační struktura podniku



Zdroj: interní zdroj podniku, vlastní zpracování

4.2.2. Počet zaměstnanců

Zemědělské družstvo Telč zaměstnává celkem 86 stálých zaměstnanců. Celkový počet zaměstnanců se průběžně mění, například podle sezóny, kdy družstvo nabírá brigádníky. V každé pracovní oblasti je zaměstnáno několik zaměstnanců:

Tabulka 3: Přehled zaměstnanců

Pracovní pozice	Počet zaměstnanců
THP	19
Živočišná výroba	24
Rostlinná výroba	23
Bioplynová stanice	1
Zpracování šrotu	2
Stavební dělníci	6
Autodoprava	5
Obsluha sušičky	3
Elektrárna	2
Uklízečka	1

Zdroj: Personální oddělení, vlastní zpracování

A) Technickohospodářští pracovníci

Do této skupiny patří zaměstnanci zabývající se převážně administrativou. Jedná se o předsedu družstva, představenstvo, kteří mají na starosti chod družstva a jeho vedení. Dále sem patří ekonomové, mzdové a finanční účetní, plánovači práce a kontrolori.

B) Zaměstnanci v živočišné výrobě

Jedná se o zaměstnance, kteří se starají převážně o ustájený dobytek a ostatní zvířata v družstvu. Jsou to především dělnické pozice a z větší části do této skupiny spadají ženy – dojičky. Patří sem také zvěrolékař, který se stará o nemocná zvířata, či stelné krávy, a je přítomen u porodu.

C) Zaměstnanci v rostlinné výrobě

Do této skupiny patří především muži, kteří se starají o pozemky, které náleží družstvu a které jsou osázeny především obilím. V letních měsících najímají také pomocné síly ve formě brigádníků. V době žní se počet zaměstnanců také zvýší, a navíc se prodlouží pracovní doba. Patří sem řidiči traktorů, kombajnů a jiných strojních zařízení. Dále zaměstnanci obsluhující stroje na zpracování obilí a skladníci k silážím, kde je obilí uskladněno.

D) Vedoucí bioplynové stanice

Vedoucí bioplynové stanice se stará především o její chod a evidenci vyprodukované energie.

E) Zpracování šrotu

V této oblasti pracují zaměstnanci, kteří zpracovávají krmný šrot pro ustájená prasata. Jedná se o kukuřičný, ječný a pšeničný šrot.

F) Stavební dělníci

Stavební dělníci jsou v družstvu zaměstnáni pro různé opravy, či rekonstrukce obytných i neobytných prostor. Většina stavebních úprav začíná v jarních měsících a pokračuje do podzimu. V zimním období se jedná spíše o drobné opravy.

G) Zaměstnanci v autodopravě

Toto odvětví úzce souvisí s rostlinnou výrobou, protože do této kategorie patří řidiči jak nákladních aut, tak traktorů a jiných vozidel sloužících potřebám družstva.

H) Obsluha sušičky

Jedná se o sušičku plodin, kterou obsluhují tři zaměstnanci.

I) Zaměstnanci elektrárny

Odvětví úzce souvisí s bioplynovou stanicí, která produkuje elektrickou energii. Pod oblast elektrárny spadají dva zaměstnanci, kteří mají na starosti její chod a evidenci množství energie.

J) Uklízečka

Družstvo zaměstnává jednu uklízečku, která celoročně uklízí hlavní budovu administrativy a stará se o společné prostory dělníků. Například šatny, jídelnu, společenskou místnost.

4.3. Mzdový systém podniku

Mzdový systém podniku se řídí podle Stanov, které schválila členská schůze na svém každoročním zasedání. Dále se řídí normami stanovenými zákonem. Ve Stanovách je ohledně mzdového systému ustanoveno, jakou mzdovou formou budou jednotliví pracovníci zemědělského družstva odměňováni. Je zde uvedeno, komu bude vyplácena mzda časová či úkolová, včetně hodinových či měsíčních tarifů. Dále za jakých podmínek může být mzda vyplácena. Jsou zde stanoveny pohyblivé složky mzdy, četnost jejich vyplácení a podmínky pro jejich vyplácení. Tyto postupy odhlasují členové představenstva na každoroční schůzi.

4.3.1. Mzdové formy využívané v podniku

V podniku je využívána převážně forma časové mzdy. Navíc má každý zaměstnanec možnost využití svého pracovního fondu, který se využívá v případě, že zaměstnanec zrovna nemarodí. Jedná se o to, že má nárok na jeden den proplaceného volna, kdy nemůže přijít do práce. Může ho využít v případě návštěvy lékaře, nebo pokud mu brání jiná překážka v práci. Tento fond má každý zaměstnanec zemědělského družstva.

Časová mzda

Časovou mzdou jsou odměňováni technickohospodářští pracovníci, kteří dostávají stálou mzdu. Tato mzda se skládá z pevné složky a pohyblivé složky, což jsou například prémie.

Časovou mzdou jsou dále odměňováni hlavně pracovníci rostlinné výroby. Mají své pracovní výkazy, do kterých si zapisují odpracované hodiny za jeden den, které poté násobí stanovenou hodinovou sazbou. K samotné časové mzdě dostávají navíc příplatky za práci o víkendu, a to 50 % mzdy. Dále se jim vyplácí odměna za přesčasy za měsíc, a to 25 % denního průměrného hodinového tarifu. V oblasti živočišné výroby mají pracovníci navíc fond vedoucího. V tomto fondu se nachází suma peněz, kterou vedoucí

živočišné výroby rozdělí pracovníkům podle svého uvážení. Touto formou mzdy jsou dále odměňováni pracovníci sušičky plodin, autodopravy a stavební dělníci.

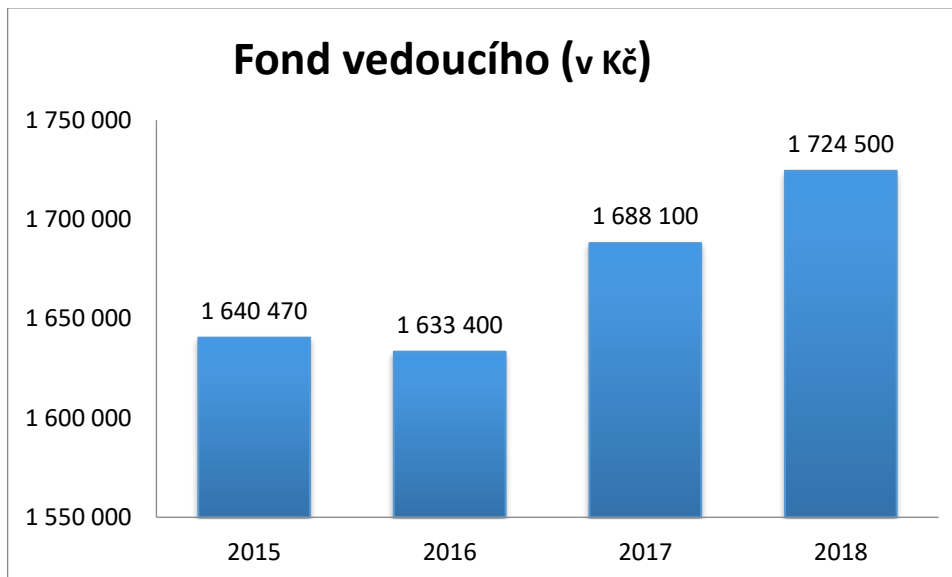
4.3.2. Výkonové složky mzdy

Výkonová složka mzdy je ta část, kterou zaměstnanec dostává za svůj odvedený pracovní výkon. Každý měsíc se může tato částka lišit a stanovení její výše závisí na vedoucích pracovnících družstva.

Fond vedoucího

V tomto fondu je částka, kterou dostane každý vedoucí určitého úseku a nakládá s ní podle svého uvážení. Tuto částku přerozděluje svým zaměstnancům na základě jejich pracovního výkonu. Jedná se například o zaměstnance v rostlinné a živočišné výrobě. Peníze navíc tedy dostávají zaměstnanci například za porody dobytka, za vyšší produkci mléka atd. Tuto částku ovšem nesmí vedoucí daného úseku překročit. Fond vedoucího tvoří každý rok 7-8% hrubé mzdy. V roce 2015 byl fond vedoucího 7,59 %, v roce 2018 to bylo 7,02 % vlivem vyšší částky hrubé mzdy.

Graf 3: Fond vedoucího



Zdroj: interní zdroj podniku, vlastní zpracování

Prémie za vyšší nádoj (vyšší produkci mléka)

Tuto prémii dostávají zaměstnanci živočišné výroby, a to v případě, že produkce mléka překročí 10. 000 litrů za měsíc. Dostávají pak tedy příplatek za jeden litr nadprodukce.

Prémie na porodně telat

Tento typ prémie dostávají pracovníci živočišné výroby za porod telat a následnou péči o ně. Dále se vztahuje na kvalitu mléka, odrohování telat, kvalitu napájení telat a noční příplatek za práci o ně.

4.3.3. Benefity poskytované zaměstnancům

Benefity dostávají zaměstnanci družstva nad rámec mzdy. Jde o projev spokojenosti s jejich prací.

Stravenky

Stravenky jsou nejčastějším benefitem družstva. Zaměstnavatel je poskytuje svým zaměstnancům za to, že pracují o hodinu více, než je běžná pracovní doba. Stravenky jsou poskytovány v hodnotě 80 Kč.

Příspěvek na penzijní připojištění

Dalším benefitem je příspěvek na penzijní připojištění, které poskytuje vedení družstva pouze těm zaměstnancům, kteří mají podepsanou smlouvu o penzijním připojištění. Příspěvek je ve výši 500 Kč měsíčně.

UNIŠEKY

Dalším benefitem pro zaměstnance jsou tzv. UNIŠEKY, které mají podobu malé knížky se slevovými kupony. UNIŠEKY jsou ve výši 500 Kč a poukazují na nákup v lékárně, optice, vybraných obchodů v nákupním centru City Park Jihlava, nebo poskytují poukaz na masérské služby.

Služební automobil, telefon

Méně častým benefitem je například poskytnutí služebního mobilního telefonu, či služebního auta. Tyto benefity mají většinou vedoucí pracovníci, kteří řeší záležitosti družstva a jezdí na různá jednání.

Benefity pro pracovníky živočišné a rostlinné výroby

Poskytnutí pracovních oděvů a obuvi, které odpovídají pracovní zátěži zaměstnance. Jedná se o ochranné oděvy, například montérky, silné bundy.

Dárky na Vánoce

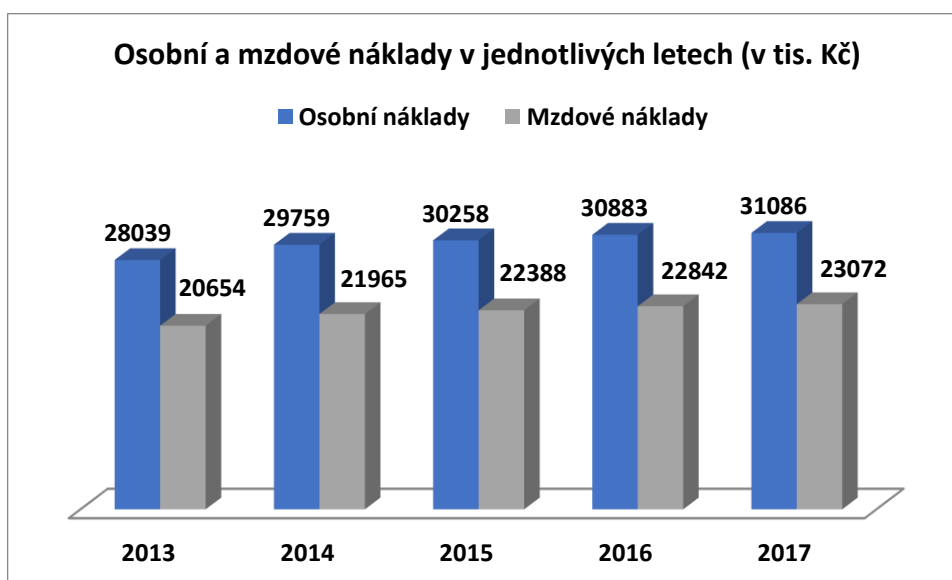
Na Vánoce poskytuje zaměstnavatel darem zaměstnancům některé komodity (mák, obilí, sýry, salámy, 1 metrák brambor).

4.4. Mzdová analýza podniku

4.4.1. Osobní a mzdové náklady

Z grafu č. 4 je patrné, že osobní náklady každým rokem rostou. Od roku 2013 do roku 2017 vzrostly o více než 3 miliony Kč. Tím, že se zvyšují osobní náklady, rostou i náklady mzdové. Lze předpokládat, že i za rok 2018 dojde k menšímu nárůstu.

Graf 4: Osobní a mzdové náklady

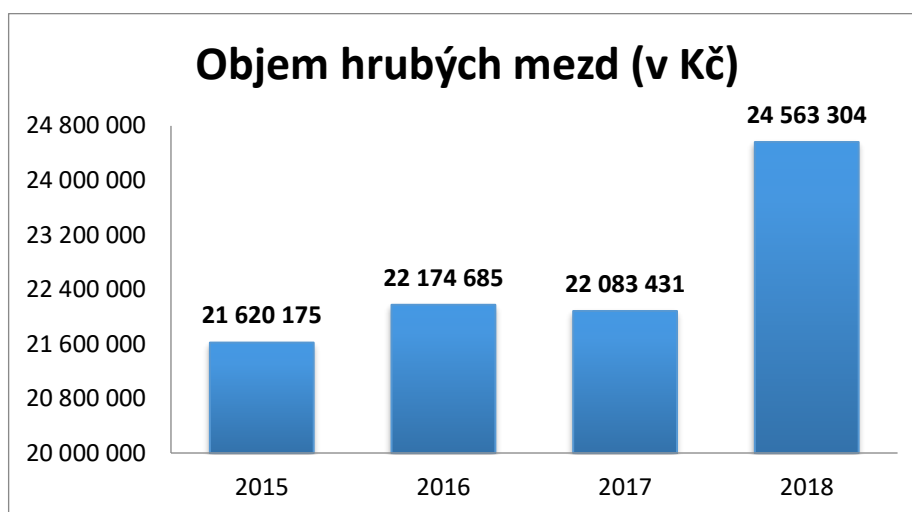


Zdroj: interní zdroj podniku, vlastní zpracování

4.4.2. Objem hrubých mezd

Objem hrubých mezd zemědělského podniku se od roku 2015 do roku 2018 pohybuje od 21,6 milionů (2015) do 24,5 milionu Kč. V následujícím grafu můžeme vidět rostoucí tendenci objemu hrubých mezd, který bude pravděpodobně růst i v roce následujícím. Růst je způsobem především zvyšováním stálé mzdy administrativních a vedoucích pracovníků, zvyšováním prémie a odměn, zvyšováním fondu vedoucího.

Graf 5: Objem hrubých mezd



Zdroj: interní zdroj podniku, vlastní zpracování

4.4.3. Podíl fixní složky mzdy na celkové mzdě

Tabulka 4: Fixní složka mzdy

Podíl fixní složky mzdy na celkové mzdě					
	Objem hrubých mezd (v Kč)	Fixní složka mzdy (v Kč)	Variabilní složka mzdy (v Kč)	Fixní složka mzdy (v %)	Variabilní složka mzdy (v %)
2015	21620175	11290266	10329909	52,22%	47,78%
2016	22174685	11820635	10354050	53,31%	46,69%
2017	22083431	11530348	10553083	52,21%	47,79%
2018	24563304	12034610	12528694	48,99%	51,01%

Zdroj: interní zdroj podniku, vlastní zpracování

Tabulka číslo 4 znázorňuje podíl fixní složky mzdy na celkové mzdě. Stálou mzdu považujeme za fixní složku, protože se nemění. Ostatní položky celkové mzdy patří do variabilní složky. Patří do nich například prémie, fond vedoucího, zvláštní prémie, služby techniků, lékař, příplatky za práci o víkendu, přesčasy aj. Můžeme vidět, že fixní složka, tedy stálá mzda, tvoří přibližně 50% celkové mzdy. Největší podíl stálé mzdy můžeme vidět v roce 2016, kdy to bylo až 53% mzdy. V tomto roce dosahoval objem hrubých mezd výše 22,2 milionu korun a stálá mzda 11,8 milionu korun.

4.5. Dotazníkové šetření

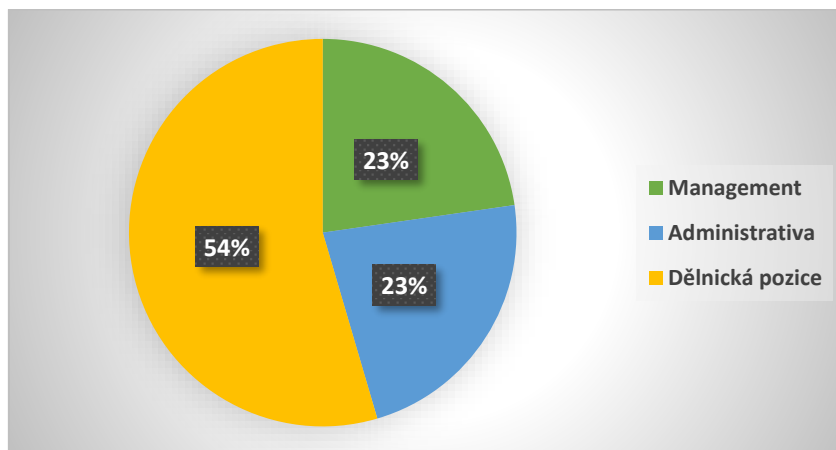
Ke zjištění spokojenosti zaměstnanců ohledně jejich výkonového odměňování a motivace byl sestaven jednoduchý dotazník, který se skládal ze 14 otázek. Dotazník byl rozdan mezi technickohospodářské pracovníky a pracovníky oblasti živočišné výroby. Dohromady je těchto pracovníků 43, přičemž 22 z nich vyplněné dotazníky vrátilo. Návratnost tedy činí 51,16 %.

Dotazník se skládal z otázek zaměřených na odměňování, motivaci a případné zlepšení některé oblasti odměňování. Většina otázek byla uzavřených, jedna byla otevřená, ve které mohli zaměstnanci napsat oblast, ve které vidí potenciál ke zlepšení.

Otázka č. 1: Pracovní pozice v zemědělském podniku

Z grafu č. 6 je zřejmé, že větší návratnost dotazníků je od pracovníků z oblasti dělnických pozic, a to 54%. Technickohospodářští pracovníci se rozdělují na oblast managementu a oblast administrativy. Od těchto dvou pracovních pozic je návratnost vyplněných dotazníků stejná, a to 23%. Na rozdaný dotazník tedy odpovědělo 12 pracovníků živočišné výroby, 5 pracovníků v oblasti managementu a 5 pracovníků v oblasti administrativy.

Graf 6: Pracovní pozice



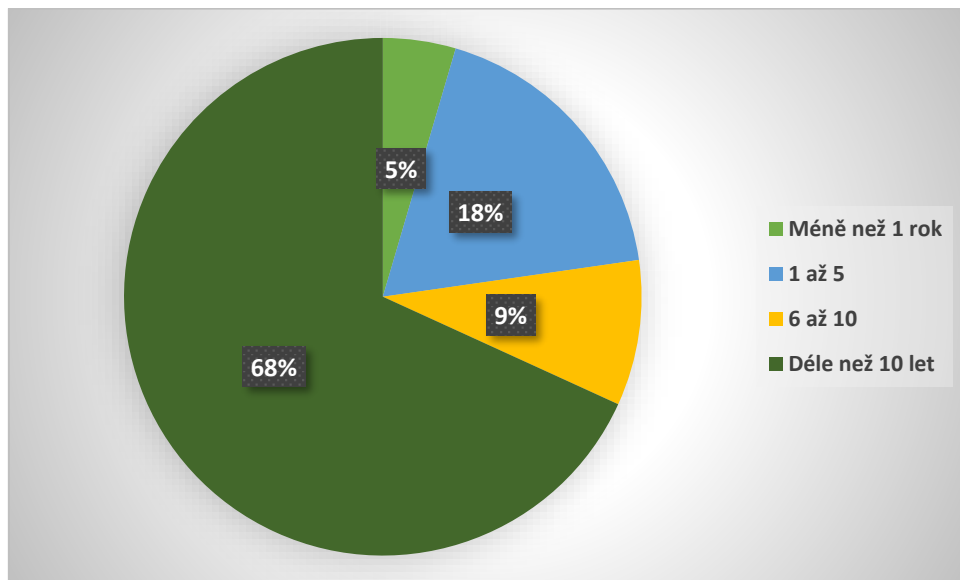
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2: Jak dlouho v zemědělském podniku pracujete?

Z grafu vyplývá, že největší podíl zastávají zaměstnanci, kteří pracují v podniku déle než 10 let. Tvoří celých 68%, přičemž sem řadíme 6 pracovníků z oblasti administrativy a managementu a 9 pracovníků živočišné výroby. Z toho lze soudit, že jde o pracovníky,

kteří jsou v družstvu spokojeni a nemají potřebu pracovní místo měnit. Druhý největší podíl zastávají zaměstnanci, kteří v podniku pracují 1-5 let. Jedná se především o technickohospodářské pracovníky.

Graf 7: Doba pracovního poměru

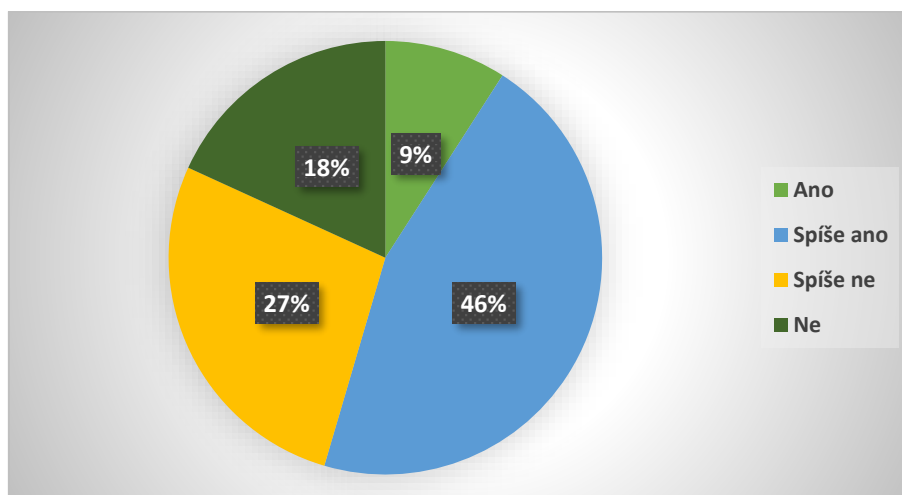


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3: Jste spokojen/a s výší své mzdy?

Z grafu je patrné, že většina zaměstnanců je se svou mzdou spíše spokojena. Jedná se o 46% dotazovaných, které tvoří 4 pracovníci z oblasti dělnických pozic a 6 pracovníků administrativy a managementu. Plně spokojeni jsou dva technickohospodářští pracovníci. Naopak spíše nespokojeno je 27% dotazovaných, což není málo. Většinu tvoří pracovníci živočišné výroby, kteří jsou 4, zbylí dva pracovníci jsou z oblasti technickohospodářské. 18% dotazovaných není spokojeno se svou výší mzdy, jedná se o pracovníky živočišné výroby.

Graf 8: Spokojenost s výší mzdy

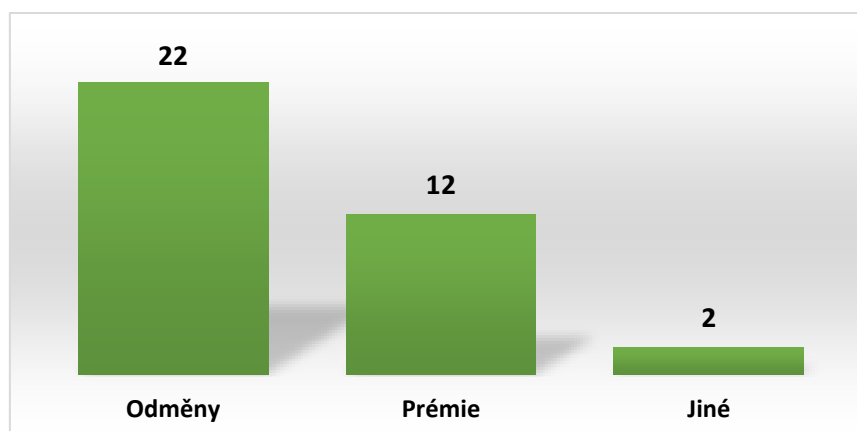


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4: Které z uvedených hmotných výkonových složek odměňování pobíráte?

Z grafu je patrné, že nejčastěji pobíranou výkonovou složkou jsou odměny. Jedná se o odměny z fondu vedoucího. Každý vedoucí určité pracovní oblasti dostává na každý měsíc finanční částku, kterou pak dle svého uvážení rozděluje mezi své zaměstnance. Z dotazníkového šetření plyne, že tuto odměnu pobírají všichni, kteří dotazník vyplnili. Druhou nejčastější složkou odměňování jsou prémie. Prémie pobírá 12 pracovníků, 9 pracovníků živočišné výroby a 3 pracovníci managementu. V oblasti dělnických pozic se jedná převážně o odměny za nadprodukcii mléka, kdy se dostávají prémie za každý litr mléka nad stanovený standard, a o práci s telaty. V oblasti managementu se jedná o prémie za dobré pracovní výsledky.

Graf 9: Pobírané výkonové složky odměňování

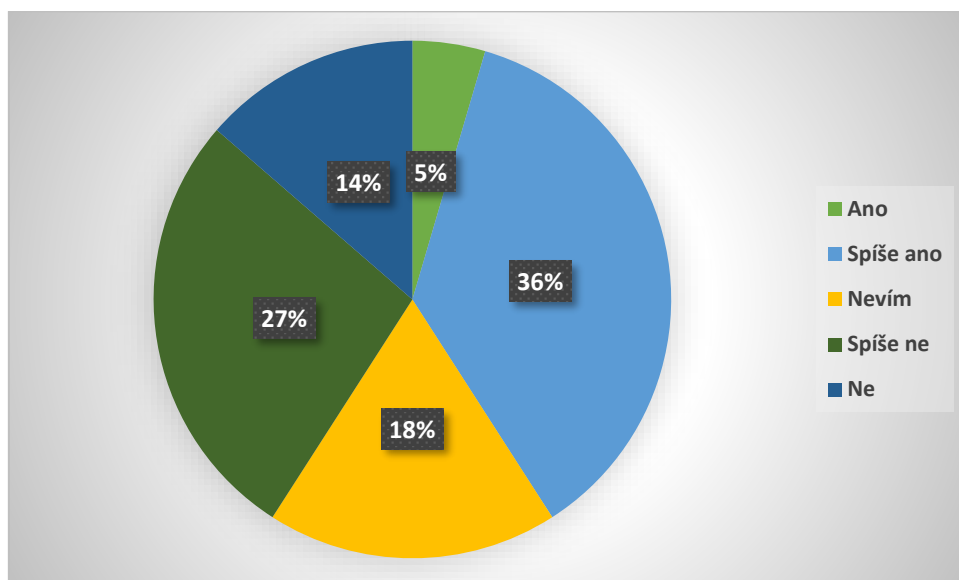


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5: Odrážejí se Vaše pracovní výsledky odpovídající měrou ve Vaší mzdě?

Z grafu č. 10 plyne, že 36% pracovníků spíše souhlasí s tím, že jejich mzda odpovídá výši jejich odvedené práce. Jedná se o 3 pracovníky živočišné výroby a 5 pracovníků z technickohospodářské oblasti. Jeden pracovník managementu následně odpověděl, že jeho výše mzdy naprosto odpovídá jeho pracovním výkonům. 27% dotázaných si naopak myslí, že jejich výsledná mzda spíše neodpovídá jejich pracovním výsledkům, jedná se o 5 pracovníků živočišné výroby a jednoho administrativního pracovníka. Tři pracovníci, dva z toho jsou z oblasti dělnické pozice, si myslí, že jejich výsledná mzda absolutně neodpovídá jejich pracovním výkonům. 18% dotazovaných nedokáže odpovědět na tuto otázku, ale se svou výší mzdy jsou převážně spokojeni, bylo zjištěno z jejich odpovědí na otázku č. 3.

Graf 10: Odráž pracovních výsledků na vyplacené mzdě

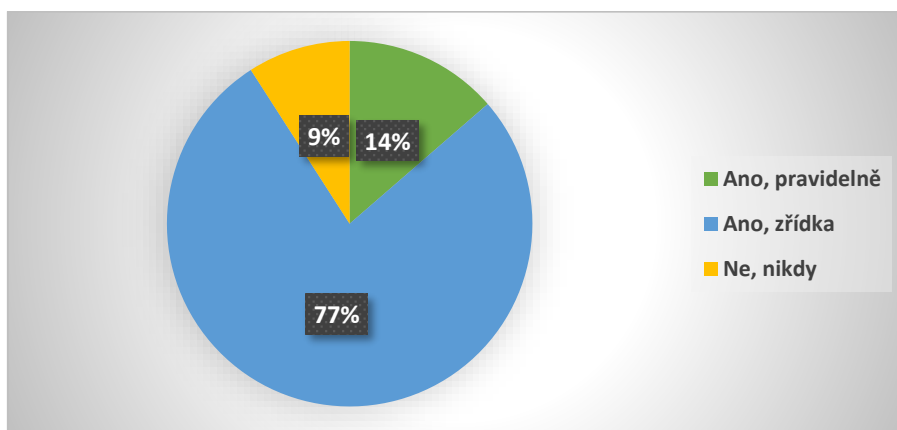


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6: Získáváte zpětnou vazbu na svoji pracovní výkonnost?

Z grafu č. 11 je patrné, že většina zaměstnanců určitou zpětnou vazbu dostává. 14% zaměstnanců ji dostává pravidelně, 77% zřídka. Nelze s jistotou říci, zda je zpětná vazba nadřazeného blíže určená vzhledem k pracovní pozici, protože v každé ze tří odpovědí nalezneme pracovníky jak managementu, administrativy, tak pracovníky živočišné výroby.

Graf 11: Zpětná vazba na pracovní výkonnost

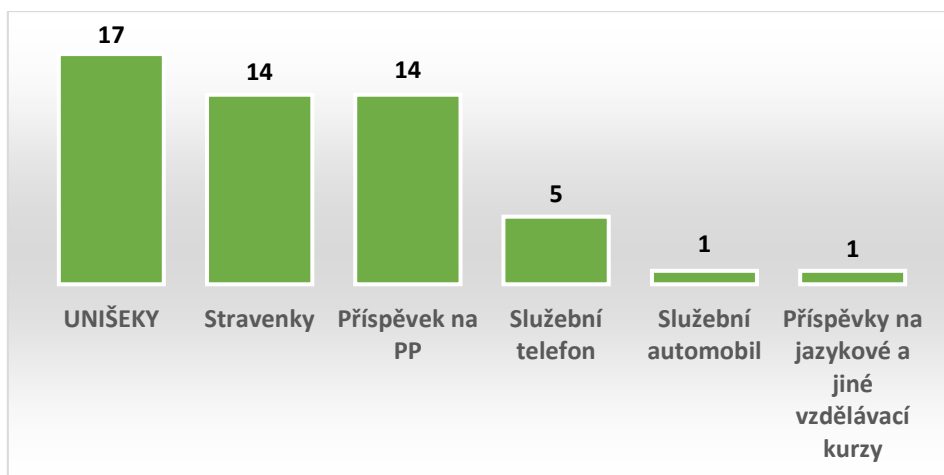


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7: Jaké zaměstnanecké výhody (benefity) v současné době v družstvu pobíráte?

Nejčastěji pobíranými benefity jsou stravenky a příspěvek na penzijní pojištění. Zaměstnancům jsou poskytovány stravenky v hodnotě 80 Kč, a to z důvodu, že zaměstnanci pracují o hodinu déle, než je běžná pracovní doba. Příspěvky na penzijní připojištění v hodnotě 500 Kč/měsíc, jsou poskytovány pouze těm zaměstnancům, kteří mají podepsanou smlouvu o penzijním připojištění. Méně častějším benefitem je služební telefon, který používají především pracovníci managementu a jeden výrobní dělník. Služební automobil využívá pracovník managementu, ředitel výrobního družstva. Jeden pracovník administrativy, zaměřený na živočišnou výrobu, se zúčastnil školení, které mu hradil zaměstnavatel.

Graf 12: Pobírané firemní benefity

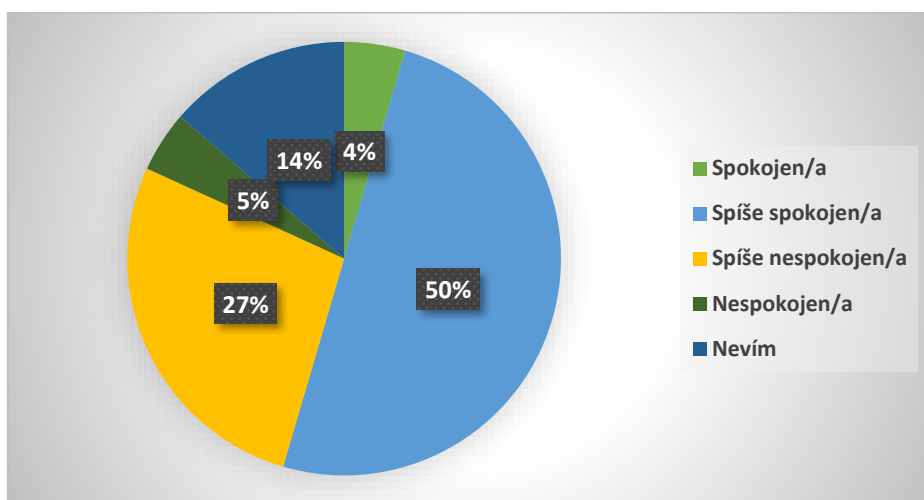


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8: Jak jste spokojen/a se současným systémem zaměstnaneckých výhod?

Z grafu číslo č. 8 vyplývá, že většina zaměstnanců je se současným systémem výhod spokojena. Spíše spokojeno a spokojeno je dohromady 54% dotázaných. Z předchozího grafu č. 12 vyplývá, že většina zaměstnanců pobírá firemní UNIŠEKY, dále stravenky a příspěvek na penzijní pojištění. 32% dotázaných zaměstnanců je nespokojeno, nebo spíše nespokojeno. Jedná se především o pracovníky živočišné výroby. Z 22 dotázaných zaměstnanců si 3 nebyli jisti, zda jsou se současným systémem výhod spokojeni.

Graf 13: Spokojenost se systémem zaměstnaneckých výhod

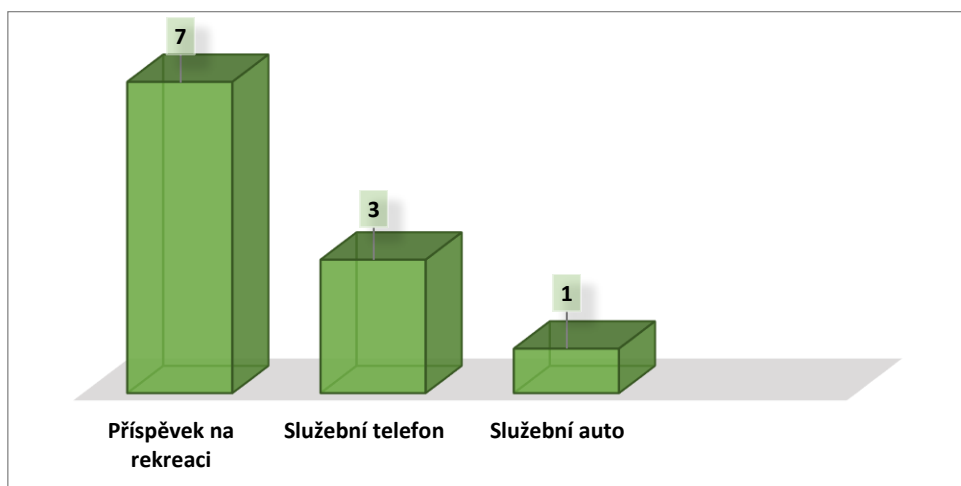


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9: Které benefity byste případně v zemědělském družstvu uvítal/a?

Na tuto otevřenou otázku odpovědělo 11 zaměstnanců. Příspěvek na rekreaci by uvítalo 7 zaměstnanců, z toho pouze dva z oblasti dělnické pozice. Zbýlých 5 zaměstnanců je z oblasti technickohospodářské. Služební telefon by uvítali dva pracovníci administrativy a jeden pracovník živočišné výroby. Služební automobil by uvítal pracovník živočišné výroby.

Graf 14: Uvítané benefity

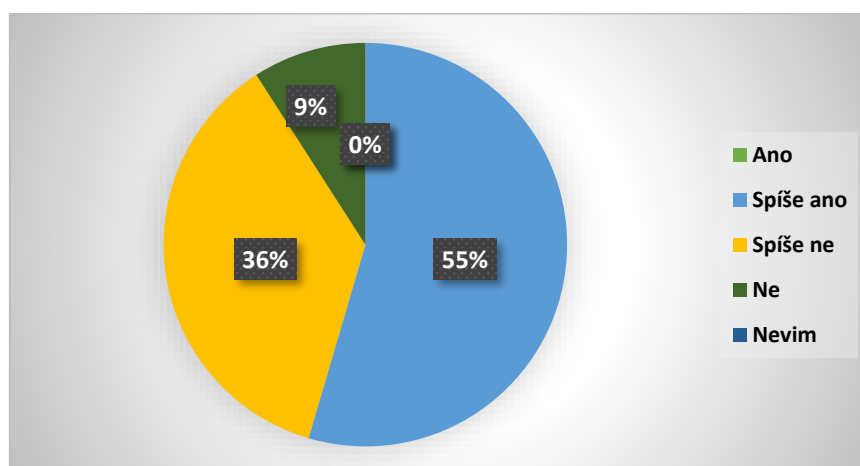


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10: Jste spokojen/a s celkovým systémem odměňování ve firmě?

S celkovým systémem odměňování v družstvu je spíše spokojeno 55% zaměstnanců. Jedná se především o zaměstnance administrativy a managementu. Žádný zaměstnanec nevolil odpověď, že by byl s celkovým systémem odměňování plně spokojen, což by měl být vykřičník pro vedení družstva. Naopak 36% zaměstnanců, většina z nich z oblasti dělnických pozic, jsou s celkovým systémem odměňování spíše nespokojeni. 2 pracovníci živočišné výroby jsou plně nespokojeni. Tito dva zaměstnanci zároveň nejsou spokojeni se svou výší mzdy, která podle nich neodpovídá jejich pracovním výkonům.

Graf 15: Spokojenost s celkovým systémem odměňování

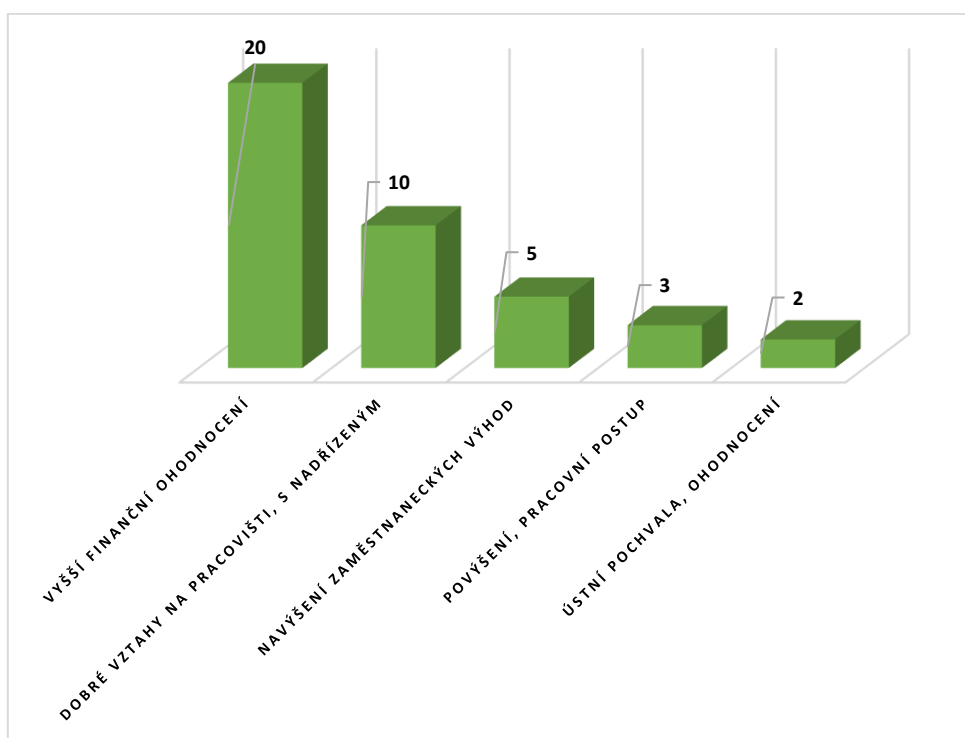


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11: Co by Vás nejvíce motivovalo k lepším pracovním výkonům? (Můžete zaškrtnout více odpovědí)

Z předešlých grafů vyplynulo, že jistá část zaměstnanců není spokojena se svou výší mzdy a se systémem odměňování. Není tedy velkým překvapením, že vyšší finanční ohodnocení by k lepším pracovním výkonům motivovalo 20 dotázaných. Druhou nejčastější odpovědí jsou lepší vztahy na pracovišti či s nadřízeným. Je obecně známo, že špatné vztahy, ať už mezi zaměstnanci, či s nadřízeným, negativně ovlivňují pracovní nasazení a chuť k práci. Zaměstnanci jsou nespokojeni, nechodí do práce rádi a kolektivu se straní. Třetí nejčastější odpovědí je navýšení zaměstnaneckých výhod, se kterými bylo nespokojeno 32% dotázaných zaměstnanců. 3 zaměstnance by motivovalo povýšení či pracovní postup. Jedná se o technickohospodářské pracovníky. 2 zaměstnance, a to pracovníka živočišné výroby a pracovníka managementu, by k lepším pracovním výkonům motivovala ústní pochvala či ohodnocení.

Graf 16: Motivátory k lepším pracovním výkonům



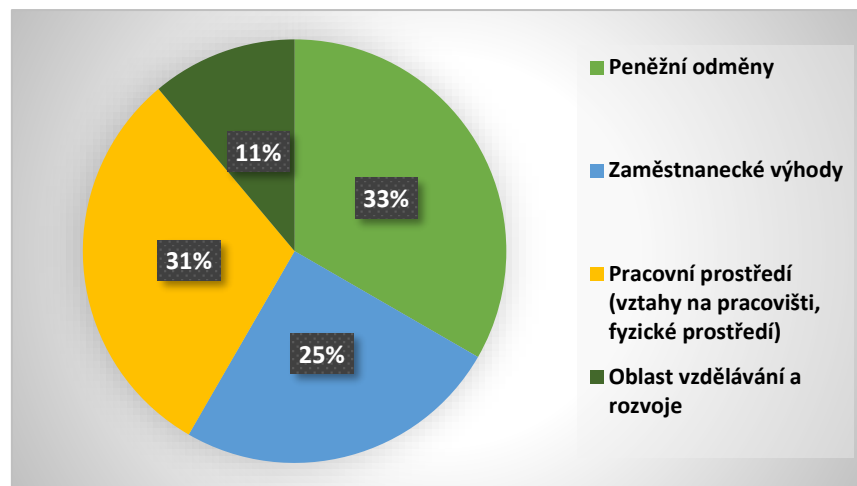
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12: Kterou z uvedených oblastí by bylo podle Vás vhodné zlepšit?

Z grafu č. 17 je patrné, stejně jako z přechozích, že ke zlepšení nejčastěji zaměstnanci volili oblast peněžních odměn. Potvrzuje se tedy to, že v družstvu je nemalá část

zaměstnanců, kteří se necítí dostatečně finančně oceněni. 31% zaměstnanců by si přálo lepší pracovní prostředí, z předchozí otázky se jedná spíše o zlepšení pracovních vztahů na pracovišti. Navýšení zaměstnaneckých výhod by preferovalo 9 zaměstnanců. Oblast vzdělávání a rozvoje by ocenili 4 zaměstnanci, kteří spadají převážně pod technickohospodářskou oblast.

Graf 17: Oblasti vhodné ke zlepšení

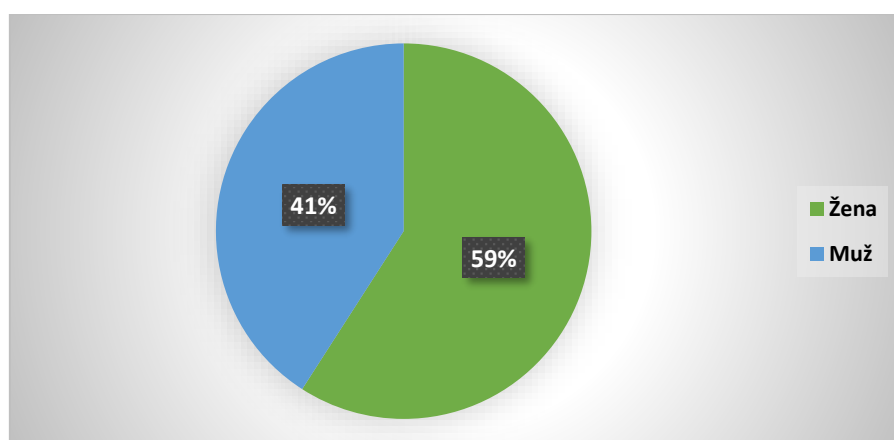


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13: Pohlaví

Z grafu č. 18 je patrné, že na rozdané dotazníky odpovědělo více žen, než mužů. V oblasti administrativy se nachází většinou jen samé ženy. Většina mužů je z oblasti živočišné výroby.

Graf 18: Pohlaví zaměstnanců

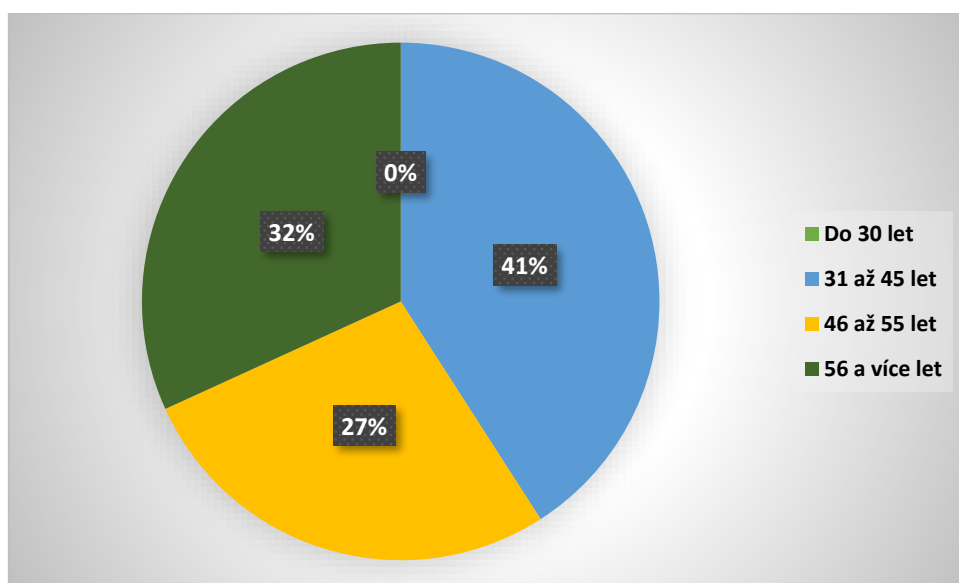


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14: Jaký je Váš věk?

Z 22 dotázaných zaměstnanců patří 41% do věkové kategorie 31 až 45 let. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci starší 56 let. S těmito věkovými kategoriemi koresponduje i odpověď, že zaměstnanci pracují v podniku z velké části více než deset let. 27% dotázaných spadá do věkové kategorie 46 až 55 let. Naopak žádný zaměstnanec do 30 let věku nevyplnil tento dotazník.

Graf 19: Věk zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

4.5.1. Závěr dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření plyne, že odpovídalo více žen než mužů, a to ve věkové kategorii většinou od 31 let do 55 let. Co se týče pracovní pozice, tak větší návratnost dotazníků byla od pracovníků z oblasti dělnických pozic, a to 54%. Zbylá procenta jsou technickohospodářští pracovníci a pracovníci managementu. To, že je zaznamenán větší počet dotazníků od pracovníků živočišné výroby, může znamenat větší nespokojenost těchto zaměstnanců, která ostatně z dotazníku vyplynula. Vyplněnými dotazníky dávají najevo nespokojenost v několika bodech. Se svou výší mzdy jsou spokojeni většinou zaměstnanci administrativy a managementu. V oblasti dělnických pozic taková spokojenost není, navíc u nich převládá názor, že se jejich práce neodráží na výši jejich mzdy. Z dotazníku tedy plyne, že se cítí být nedoceněni. Z otázky č. 2 plyne, že 68% z dotazovaných zaměstnanců pracuje v podniku déle než 10 let. Menší procento pracuje

v podniku 6-10 let. Jedná se tedy většinou o stálé zaměstnance, kteří mohou pocítovat určitou nespokojenost s odměňováním za svou pracovní výkonnost, pokud se jejich výše mzdy za uplynulé roky neposunula směrem nahoru. Dle výsledku dotazníkového šetření pobírají všichni zaměstnanci výkonové složky mzdy. Fond vedoucího pobírají zaměstnanci všech profesí, prémie za nadprodukcii mléka či práci se zvířaty pobírají zaměstnanci živočišné výroby. Zaměstnanci administrativy pobírají prémie za dobře odvedenou práci. Co se týče pobíraných benefitů ke mzdě, tak vyplynulo, že nejčastěji pobíraným benefitem jsou UNIŠEKY v hodnotě 500 Kč, dále stravenky v hodnotě 80 Kč a příspěvky na penzijní připojištění. Se systémem zaměstnaneckých výhod je spokojeno 54% dotázaných, dalších 32% je nespokojeno a 9% zaměstnanců si není jisto. Na otázku, které benefity by zaměstnanci v podniku uvítali, odpovídali především zaměstnanci, kteří se systémem zaměstnaneckých výhod nebyli spokojeni. Příspěvek na rekreaci byl nejčastěji uvítaným benefitem, dále se jednalo o služební telefon a automobil. Z toho je možné se domnívat, že zaměstnanci musejí na své náklady řešit záležitosti družstva, a proto by uvítali poslední dva uvedené benefity. Nespokojenost se systémem zaměstnaneckých výhod má určitě dopad na spokojenost s celkovým odměňováním zaměstnanců v podniku. Spokojeno je 55% dotázaných, naopak nespokojeno je 45% dotázaných, z toho 9% plně nespokojeno. Odrazem tohoto jsou výsledky otázek č. 11 a 12, které se zabývají největšími motivátory ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců a oblastí, které by podle zaměstnanců bylo vhodné zlepšit. Vzhledem k časté nespokojenosti s výší mzdy není příliš velkým překvapením, že největším motivátorem pro lepší pracovní výsledky je vyšší finanční ohodnocení, dále dobré vztahy na pracovišti a navýšení zaměstnaneckých výhod. S tím korespondují oblasti, které je podle zaměstnanců vhodné zlepšit. 33% dotazovaných odpovědělo zlepšení peněžních odměn, 31% zaměstnanců by rádo zlepšilo oblast pracovního prostředí, vztahů na pracovišti a 25% dotazovaných oblast zaměstnaneckých výhod. Na otázku, zda zaměstnanci dostávají od svých nadřízených zpětnou vazbu na svou pracovní výkonnost, odpověděla většina dotazovaných, že určitou formu zpětné vazby dostávají. Nabízí se tedy možnost, že komunikace mezi nadřízeným a jeho podřízeným není na tak dobré úrovni, na jaké by měla být, jelikož velké množství dotázaných zaměstnanců projevilo v dotazníkovém šetření svou nespokojenost.

5 Návrhy na zlepšení

Z dotazníkového šetření, které bylo provedeno se zaměstnanci zemědělského družstva vyplynulo, že zaměstnanci jsou v některých oblastech výrazně nespokojeni. Jedná se o oblast vztahů na pracovišti, finančního ohodnocení zaměstnanců a oblast zaměstnaneckých benefitů. Nespokojenost zaměstnanců v podniku může vést ke snížení motivace k práci, zhoršení vztahů na pracovišti a celkově to může výrazně ovlivnit chod podniku.

5.1. Pracovní prostředí a vztahy na pracovišti

Z dotazníkového šetření provedeného se zaměstnanci družstva vyplynulo, že nejsou spokojeni s pracovním prostředím a celkově se vztahy na pracovišti. Zavedení společenských akcí, například Vánočních večírků, či pravidelného setkávání zaměstnanců, by vedlo ke zlepšení jejich vztahů.

5.2. Finanční ohodnocení, odměny za výkon zaměstnanců

Z grafu č. 10 vyplývá, že 41 % zaměstnanců nepocituje, že by se výsledky jejich odvedené práce odrážely na výši jejich vyplacené mzdy. 18 % zaměstnanců nedokáže na tuto otázku odpovědět, tudíž si přímo nestojí za tím, že by výsledky jejich práce výsledná mzda odrážela. Bylo by vhodné zjistit, čím je způsobena nespokojenost těchto zaměstnanců, a nastavit spravedlivější systém odměňování, který zajistí příslušnou výši mzdy odpovídající vykonané práci.

5.3. Zaměstnanecké výhody, benefity

Rozšíření zaměstnaneckých benefitů by mohlo vést ke zvýšení motivace zaměstnanců v podniku. Po osobním rozhovoru s vedoucí pracovnící podniku bylo zjištěno, že podnik zaměstnává velkou část zaměstnanců, kteří do práce dojíždějí, ať už vlastním automobilem, či veřejnou dopravou. Navrhují příspěvek na dopravu diferenciovaný podle vzdálenosti bydliště zaměstnance do jeho zaměstnání. Do vzdálenosti 20 km navrhují příspěvek 500 Kč/měsíc, na vzdálenost nad 20 km příspěvek 1000 Kč za měsíc.

6 Závěr

Bakalářská práce se zabývá systémem motivace a výkonovým odměňováním zaměstnanců v zemědělském podniku Telč. V současné době je pro ziskovost a dobré fungování podniku důležitá spokojenost zaměstnanců, jejich motivace a spravedlivé odměňování, které zvýší jejich pracovní nasazení a spokojenost v daném podniku.

Cílem této práce bylo zhodnotit současný systém motivace a výkonového odměňování v daném podniku a navrhnout kroky, které by vedly k jeho zlepšení. Pro tuto práci bylo vybráno zemědělské družstvo Telč.

Pro pochopení dané problematiky bylo nutné začít se studiem odborné literatury, která měla napomoci k pochopení tématu a sestavení praktické části bakalářské práce. Teoretickou část práce byla rozdělena na oblast motivace zaměstnanců a výkonové odměňování, rozdělené dále na mzdový systém.

Praktická část této práce spočívala v dotazníkovém šetření a mzdové analýze podniku. Cílem tohoto šetření bylo zjistit spokojenost zaměstnanců se současným systémem odměňování a motivace. Pro mzdovou analýzu posloužily interní podklady mzdové sumarizace, které byly poskytnuty od roku 2015 do roku 2018. V zemědělském družstvu Telč jsou zaměstnanci převážně odměňováni formou časové mzdy. Výkonová složka mzdy se skládá z fondu vedoucího, kterou pobírají všichni zaměstnanci. V oblasti živočišné výroby jsou to pak prémie za vyšší produkci mléka a prémie na porodně telat.

Dotazníkové šetření bylo určeno zaměstnancům administrativy a živočišné výroby. Návratnost byla 51,16 %, což bylo dostačující k následující analýze.

Z celkového šetření vyplynuly 3 oblasti, které by bylo podle dotázaných zaměstnanců vhodné zlepšit: pracovní prostředí a vztahy na pracovišti, odměny za výkon zaměstnanců, zaměstnanecké benefity. Se systémem a velikostí poskytovaných zaměstnaneckých benefitů bylo nespokojeno 32% respondentů. S celkovým systémem odměňování v podniku bylo spíše nespokojeno 45% respondentů, 9% bylo nespokojeno. Tyto výsledky jsou pouze za sledované skupiny zaměstnanců, za pracovníky administrativy a pracovníky oblasti živočišné výroby, nevztahují se na podnik jako celek.

Vzhledem k těmto výsledkům byla navržena tato doporučení:

- **Ke zlepšení vztahů na pracovišti pořádání pravidelných společenských akcí (př. Vánoční večírek, pravidelná setkávání zaměstnanců s vedením).**
- **Nastavení spravedlivějšího systému odměňování, který zohlední množství/náročnost odvedené práce ve vyplácené mzdě.**
- **Rozšíření zaměstnaneckých benefitů o příspěvek na dopravu/dojíždění.**

Uvedené návrhy by neměly významně ovlivnit náklady na odměňování podniku a měly by napomoci ke zlepšení systému motivace zaměstnanců v podniku.

I. Summary

The title of my bachelor thesis is The System of Motivation and Performance Remuneration of Employees in a Company. The motivation is an important part of every employee's working life. Only satisfied employee can perform good working results. The bachelor thesis deals with the system of motivation and performance remuneration of employees in the Zemědělské družstvo Telč.

The bachelor thesis is made of four parts: theoretical part, the main aim and methodology, practical part and the suggestions to improve selected parts of the company.

The theoretical part is focused on motivation of employees, especially on motivational theories, external and internal motivation, and on the pay scheme, which is divided into types of wages and performance rewards.

The main aim of this bachelor thesis is the evaluation of present system of motivation in the company and suggest a recommendation to improve. The results of this bachelor thesis should help company management to improve working life in the company.

In the practical part is introduced the company. I chose the Zemědělské družstvo Telč, which has about 89 employees. The practical part is based on the questionnaire, which helped to analyze the situation in the company in the part of motivation and remuneration. The gained data were processed into the graphs, which were commented and explained.

In the last part of the thesis are suggestions, which results of the gained data of the questionnaire. There were three parts appropriate to improve: the working environment and relationships at the workplace, the financial evaluation and the employee benefits.

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

Key words: motivation theories, pay scheme, forms of wages, internal and external reward

II. Přehled použité literatury

- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada
- Armstrong, M (c2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Banfield, P. & Kay, R. (2008). *Introduction to Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Buryová, I. (2014). *Personalistika* [Online]. Retrieved from [http://virtuniv.slu.cz/pdf/virtuniv/2014-personalistika-buryova-\(pro_projekt_virtualni_univerzita-opf\).pdf](http://virtuniv.slu.cz/pdf/virtuniv/2014-personalistika-buryova-(pro_projekt_virtualni_univerzita-opf).pdf)
- d' Ambrosová, H. (2011). *Abeceda personalisty*. Olomouc: Anag.
- Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
- Hlušička, P. (2013). *Motivace zaměstnanců*. [Online]. Firemní sociolog. Retrieved from <http://www.firemni-sociolog.cz/cz/clanky/142-motivace-zamestnancu>
- Kleibl, J., Dvořáková Z. a Šubrt B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. (3. vyd., přeprac.). Praha: Management Press.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M. & Young, S. A. (2011). *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. Wiley-Blackwell.
- Management Study Guide Content Team. (2017). *Personnel Management*. [Online]. Retrieved from <http://www.managementstudyguide.com/personnel-management.htm>
- Mullins, L., J. (1993). *Management and organisational behaviour*. (3rd ed.). London: Pitman.
- Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada.
- Stewart, G., & Kenneth, B. (2010). *Human resources management*. UK: Wiley.

Stýblo, J., Trylč, L., Čornejová, H., Pelech, P., Šenk, Z., dAmbrosová, H., Leštinská, V., Valenta, J. (2008). *Abeceda personalisty*. (2. vydání). Olomouc : ANAG.

Šebestíková, V. (2011). *Účetní operace kapitálových společností: daňové a právní souvislosti*. (3., aktualiz. a přeprac. vyd.) Praha: Grada

Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. (2., aktualizované a doplněné vydání.) Praha: Grada.

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

Urban, J. (2013). *Pohled z druhé strany než motivační: Jak bránit demotivaci zaměstnanců?* [Online]. Hospodářské noviny. Retrieved from <http://byznys.ihned.cz/podnikani/lide-a-personalni-rizeni-manazerske-dovednosti/c1-60373100-pohled-z-druhe-strany-nez-motivacni-jak-branit-demotivaci-zamestnancu>

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ve znění poslední novely

III. Seznam schémat, tabulek a grafů

Seznam schémat

Schéma 1: Model motivace.....	4
Schéma 2: Organizační struktura podniku.....	30

Seznam tabulek

Tabulka 1: Politika celkové odměny	6
Tabulka 2: Herzbergova teorie	9
Tabulka 3: Přehled zaměstnanců	31
Tabulka 4: Fixní a variabilní mzdové náklady	37

Seznam grafů

Graf 1: Výsledek hospodaření	28
Graf 2: Tržby podle odvětví.....	29
Graf 3: Fond vedoucího	34
Graf 4: Osobní a mzdové náklady	36
Graf 5: Hrubá mzda	37
Graf 6: Pracovní pozice	38
Graf 7: Doba pracovního poměru	39
Graf 8: Spokojenost s výší mzdy	40
Graf 9: Pobírané výkonové složky odměňování.....	40
Graf 10: Odraz pracovních výsledků na vyplacené mzdě	41
Graf 11: Zpětná vazba na pracovní výkonnost	42
Graf 12: Pobírané firemní benefity	42
Graf 13: Spokojenost se systémem zaměstnaneckých výhod.....	43
Graf 14: Uvítané benefity	44
Graf 15: Spokojenost s celkovým systémem odměňování	44
Graf 16: Motivátory k lepším pracovním výkonům	45
Graf 17: Oblasti vhodné ke zlepšení.....	46
Graf 18: Pohlaví zaměstnanců	46
Graf 19: Věk zaměstnanců.....	47

IV. Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník pro zaměstnance

Dobrý den, jmenuji se Markéta Hečsková a jsem studentkou třetího ročníku ekonomické fakulty Jihočeské univerzity. V současné době píši bakalářskou práci na téma Systém motivace a výkonového odměňování zaměstnanců v podniku.

Ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který je anonymní, a poslouží jako podklad k mé bakalářské práci.

V případě dotazů se obraťte na hecskovam@seznam.cz.

1) Pracovní pozice v zemědělském podniku

- Management Administrativa Dělnická pozice

2) Jak dlouho v zemědělském podniku pracujete?

- Méně než 1 rok 1-5 let 6-10 let Déle než 10 let

3) Jste spokojen/a se svou výší mzdy?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne Nevím

4) Které z uvedených hmotných výkonových složek odměňování pobíráte?

- Prémie (za nadprodukcí mléka, práci s telaty, apod)
 Odměny z fondu vedoucího
 Třináctý plat
 Jiné

5) Odrážejí se Vaše pracovní výsledky odpovídající měrou ve Vaší mzdě?

- Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

6) Získáváte zpětnou vazbu na svoji pracovní výkonost?

- Ano, pravidelně Ano, zřídka Ne, nikdy

7) Jaké zaměstnanecké výhody (benefity) v současné době v družstvu pobíráte?

- Stravenky Příspěvek na penzijní připojištění
 UNIŠEKY Služební telefon
 Příspěvky na jazykové a jiné vzdělávací kurzy
 Služební automobil Jiné:.....

8) Jak jste spokojen/a se současným systémem zaměstnaneckých výhod?

- Spokojen/a Spíše spokojen/a Spíše nespokojen/a Nespokojen/a
 Nevím

9) Které benefity byste případně v zemědělském podniku uvítal/a?

Vaše návrhy:.....

10) Jste spokojen/a s celkovým systémem odměňování ve firmě?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne Nevím

11) Co by Vás nejvíce motivovalo k lepším pracovním výkonům? (Můžete zaškrtnout více odpovědí)

- Vyšší finanční ohodnocení Ústní pochvala, ohodnocení
 Povýšení, či pracovní postup Dobré vztahy na pracovišti,
s nadřízeným
 Navýšení zaměstnaneckých výhod Jiné:.....

12) Kterou z uvedených oblastí, by bylo podle Vás vhodné zlepšit?

- Peněžní odměny
 Zaměstnanecké výhody
 Pracovní prostředí (fyzické prostředí či vztahy na pracovišti)
 Oblast vzdělávání a rozvoje
 Jiné:.....

13) Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena Muž

14) Jaký je Váš věk?

- Do 30 let 31–45 let 46-55 let 56 a více let

Děkuji za Váš čas.