



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 řízení

Diplomová práce

System of motivation and remuneration of employees in selected
organizations

Vypracovala: Bc. Kristýna Benešová

Vedoucí práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

České Budějovice 2019

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

Jméno a příjmení: **Bc. Kristýna BENEŠOVÁ**
Osobní číslo: **E16594**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Systém motivace a odměňování pracovníků ve vybrané organizaci**
Zadávatel katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem diplomové práce jsou návrhy změn a doporučení na zlepšení řízení oblasti motivace a systému odměňování pracovníků ve vybrané organizaci.

Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se problematikou motivace a systému odměňování pracovníků; komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků z provedených analýz s teoretickými poznatky; návrhy a doporučení na zlepšení řízení této oblasti.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl práce a metodika zpracování,
4. Analýza systému odměňování pracovníků,
5. Diskuze a návrhy změn,
6. Závěr,
7. Přehled literatury,
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60 str.

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- Armstrong, M. (2011). *How to manage people*. London: Kogan Page.
Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
Armstrong, M. (2011). *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha: Fragment.
Bedrnová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
Daigeler, T. (2008). *Vedení lidí v kostce. Techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing.
Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 11. ledna 2017

Termín odevzdání diplomové práce: 15. dubna 2018

L.S.

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

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

V Českých Budějovicích dne 11. ledna 2017

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské/diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - 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

.....

Bc. Kristýna Benešová

Poděkování

Děkuji vedoucí diplomové práce doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. z Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích za to, že mi byla skvělým poradcem a vždy si našla čas, aby mě navedla správným směrem při zpracování této práce. Také bych ráda poděkovala organizaci, od které jsem získala data a informace potřebné k analýze a zaměstnancům, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření.

Obsah

1. Úvod.....	1
2. Literární přehled.....	2
2.1 Motivace	2
2.2 Systém motivace a odměňování zaměstnanců.....	8
2.3 Manažer a styly manažerského řízení.....	15
2.4 Kariérní růst.....	17
3. Cíl práce a metodika zpracování.....	20
4. Vlastní práce	21
4.1 Charakteristika podniku	21
4.2 Analýza systému odměňování.....	25
4.3 Dotazníkové šetření.....	29
4.4 Výsledky dotazníku technickohospodářského úseku.....	29
4.5 Výsledky dotazníku výrobního úseku	36
5. Diskuse a návrhy změn.....	43
6. Závěr	53
I. Summary and keywords	55
II. Přehled literatury.....	56
III. Seznam obrázků a tabulek.....	58
IV. Seznam grafů.....	59
V. Seznam příloh	60
VI. Přílohy.....	61

1. Úvod

Diplomová práce se zabývá problematikou systému motivace a s ní spojené odměňování pracovníků v organizaci, která je předmětem analýzy.

Umět motivovat zaměstnance je jedna z nejtěžších a nejdůležitějších věcí, kterou musí vedoucí pracovníci ovládat. Každý manažer je zodpovědný za výkony svých podřízených, a proto se je musí snažit ovlivňovat pozitivním způsobem. Pracovníci, kteří jsou správně a dostatečně motivováni vykazují vysokou efektivitu práce a hlavní pro ně je, že je práce naplňuje.

Prvním krokem ke správné motivaci je porozumění zaměstnancům a zjištění jejich potřeb a individuálních motivů. Jen díky tomu lze následně pracovníky motivovat správným směrem. Umění komunikovat se tak stává důležitou součástí pro dosahování jak úspěchů firmy, tak osobních úspěchů zaměstnanců.

Na základě motivace přichází na řadu systém odměňování zaměstnanců za vykonanou práci. Každý člověk je individuální a pro každého je spravedlivá odměna něčím jiným. Nejčastěji je to ale finanční ohodnocení, které láká většinu zaměstnanců k lepším výkonům.

Každý správně vedený podnik musí být schopen si své kvalitní zaměstnance udržet a činit je při výkonu zaměstnání spokojenými, což přináší i řadu úskalí, které je nutné překonat. Je nutné mít na vedoucích pozicích kvalitní manažery, kteří jsou schopni dosahovat cílů podniku a přispívat tak ke spokojenosti podniku a zaměstnanců zároveň.

Cílem diplomové práce je analýza vybraného podniku na základě dotazníkového šetření. Z dat, která vyplynou, dále rozeberu a zhodnotím situaci v podniku a navrhu zlepšení v oblasti motivace a odměňování pracovníků, které by mohly podnik navést právním směrem.

2. Literární přehled

2.1 Motivace

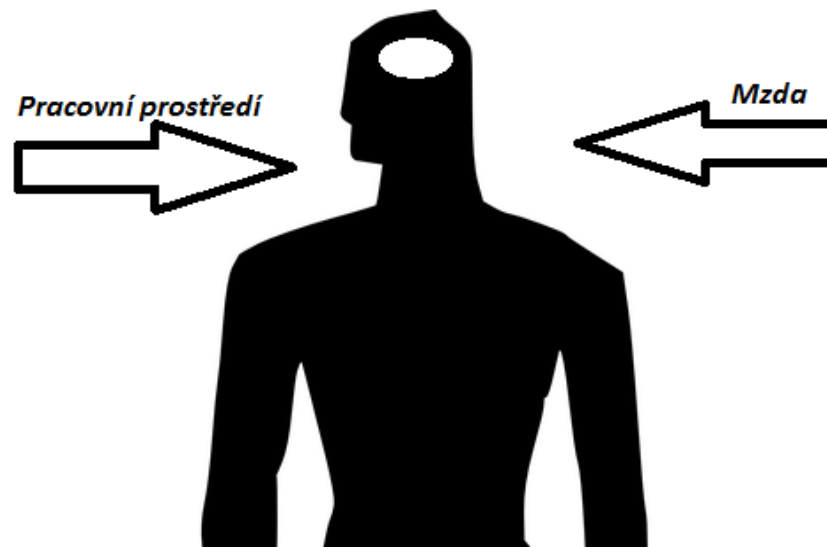
Pojem motivace vznikl ze starého latinského slova moverce, které znamená hýbat se, nebo pohybovat. V dnešním překladu slovo motivace znamená uvedení něčeho do pohybu. Motivací se rozumí vytvoření si kladného vztahu k něčemu, jako například k typu chování, nebo vykonávání určité činnosti. V manažerské sféře existuje nejen pojem motivace, ale i stimulace. Každý manažer by měl umět zaměstnance vést k tomu, aby měli kladný vztah ke svému zaměstnání. Kladný vztah může být přicházející z venku, což představuje finanční odměnu, nebo kladný vztah, který prochází nitrem člověka a jeho vnitřním pocitem z dobře vykonané práce, která ho obohacuje. Pracovní náplň je vykonávána vlivem vnějších, tedy stimulačních pohnutek, nebo vnitřních motivačních pohnutek. Motivace a stimulace se mohou navzájem propojovat a podporovat celkový výkon. (Plamínek, 2010).

Stimulace bývá ve srovnání s motivací mnohem jednodušší. Po celé trvání, kdy neustále vyplácíme odměnu, stimulace trvá. Pokud jsme schopni nahradit nepohodlí spojené s výkonem za slíbenou odměnu, stimulace působí a probíhá. V případě zastavení vyplácení odměny se vykonávaná práce zaměstnance zastaví a nebude dále probíhat. (Armstrong, 2009).

Forsyth (2009) uvádí, že pokud management nebude správně motivovat své zaměstnance, ztratí zájem zaměstnanců vykonávat svoji práci a následně mu zabere mnoha času tento problém absence motivačního procesu vyřešit. Pokud mají zaměstnanci nedostatek motivace, management musí řešit konflikty, provádět neustálou kontrolu, nebo argumentaci. Všechny negativní dopady se promítají do výsledku pracovního výkonu. Zaměstnanci, kteří nejsou dostatečně motivováni, mohou mít problém s absencí, plýtvání časem (nepovolené přestávky, vyřizování soukromých záležitostí, surfování na internetu), nerespektování pravidel, pomluvy a šíření pomluv, nebo obtěžování ostatních spolupracovníků.

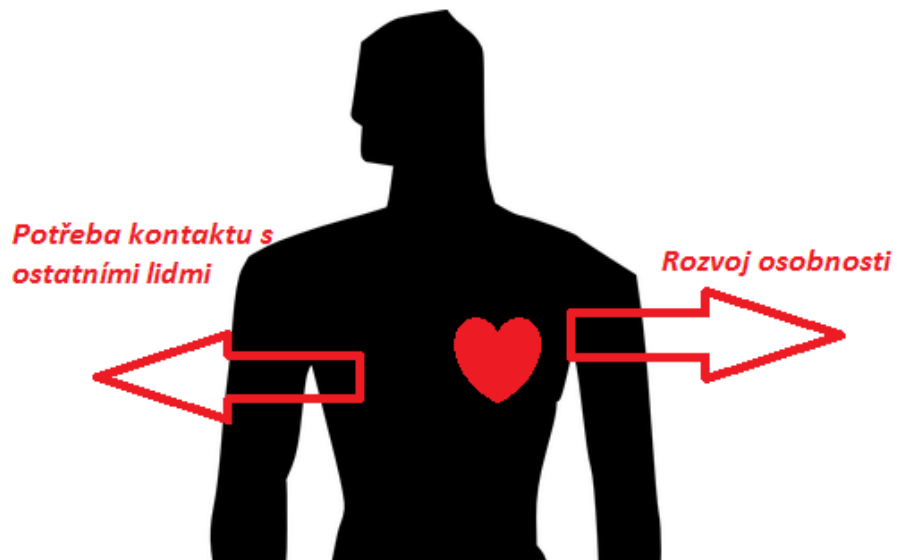
Plamínek (2010) doplňuje, že motivace má zajisté také určité výhody. Pokud manažer dokáže správně odhadnout vnitřní pohnutky zaměstnanců, je poté zaměstnanec schopen pracovat i bez vnějších stimulů. Zaměstnanec pracuje, protože mu to přináší uspokojení a práce ho naplňuje.

Obrázek 1: Stimulace



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 2: Motivace



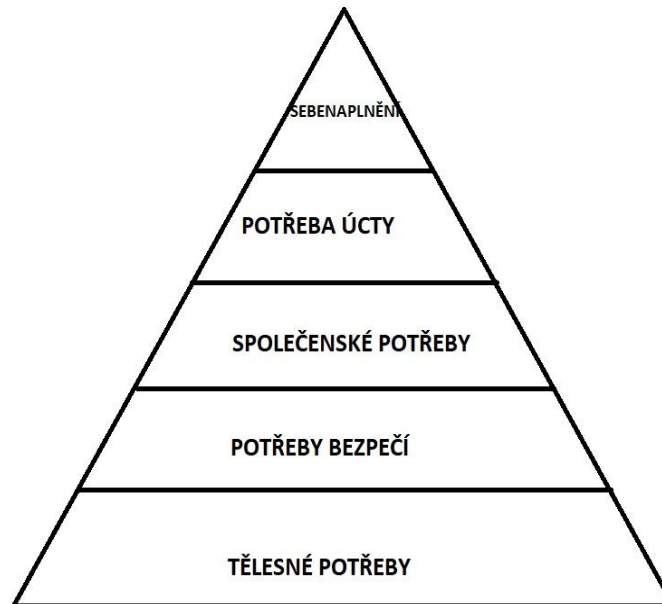
Zdroj: Vlastní zpracování

Maslowova hierarchie potřeb

McGuire (2012), který se ve své knize zabývá teorií Abrahama Maslowa, která je založena na myšlence, která uvádí, že každý jedinec prochází během svého života různými etapami a každá etapa má individuální potřeby, které jsou v průběhu jeho života postupně uspokojovány. Teorie rozděluje potřeby do pěti úrovní. Pokud člověk není schopen dosáhnout uspokojení svých potřeb z „nižší“ kategorie pyramidy,

neuspokojí své potřeby ve „vyšším“ segmentu pyramidy. Teorie nerozlišuje důležitost vyšších a nižší potřeb. Říká nám, že i nižší potřeby jsou stejně důležité, jako ty vyšší.

Obrázek 3: Maslowova pyramida



Zdroj: Vlastní zpracování

Nižší úroveň pyramidy tvoří potřeby tělesné, do kterých můžeme zařadit hlad, spánek, žízeň, nebo dýchání. Další úrovní jsou potřeby bezpečí, což je například jistota. Třetí položkou jsou potřeby společenské, kam řadíme lásku, nebo přátelství. Před vrcholem pyramidy je potřeba úcty, která je popsána například sebeúctou a statusem jedince. Na vrcholu pyramidy jsou potřeby sebezplnění, které vyjadřují seberealizaci jedince. (McGuire, 2012).

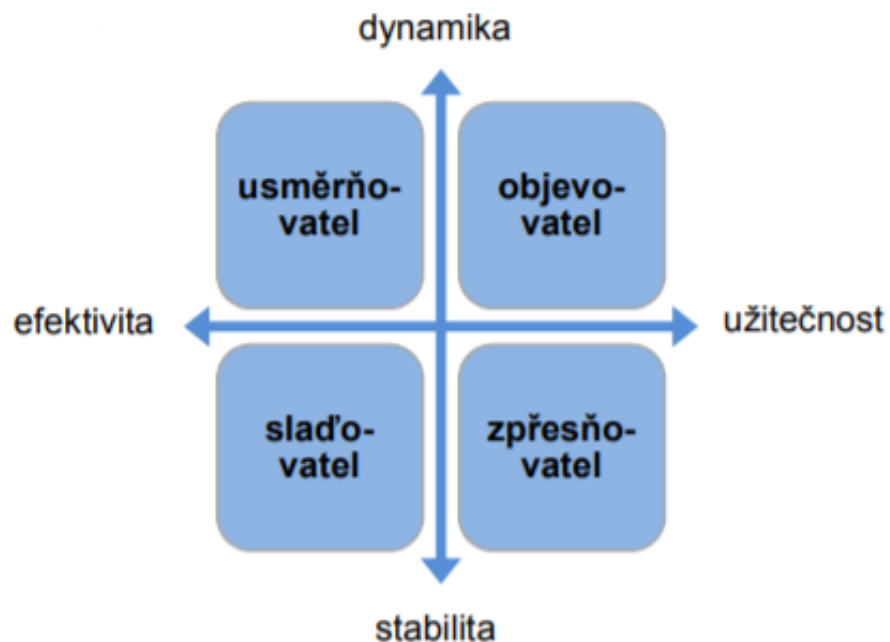
Nejvíce důležitou částí každého úspěšného podniku, je umět správně motivovat zaměstnance, aby dosahovali efektivních výkonů. Prvním krokem je zjištění potřeb pracovníků a na ty navázat motivačními faktory. Motivační faktory tak mohou být hmotné, či nehmotné. Pracovní odměny jsou určitou formou uznání pracovníků. Pokud jsou odměny jasně klasifikované a zaměstnanci vědí, jak je mohou získat, jejich práce směřuje k jejich získání. Odměny jsou peněžité a nepeněžité. Ovšem Armstrong říká, že spokojený zaměstnanec nemusí být nutně v práci dostatečně výkonný. Motivace a výkon je vyjádřena vzorcem: $P = M \times A$, kde P je výkon, M je motivace, A představuje abilitu. (Armstrong, 2009).

Motivace jako součást osobnosti

Schein (1969) publikuje, že motivace vždy vychází z vnitřních pohnutek konkrétního jedince, a proto je u každého člověka odlišná. Každý člověk má svou uspořádanou motivační stupnici, které je jiná od ostatních jedinců a dokáže se v průběhu let měnit. Každého dokáže ovlivnit něco jiného a také lidé reagují zcela opačně na různé podněty.

Plamínek (2010) rozeznává čtyři motivační typy, které se zakládají na teorii sklonu k dynamice, efektivitě, užitečnosti a stabilitě.

Obrázek 4: Motivační typy



Zdroj: J. Plamínek, Tajemství motivace

Plamínek (2010) dále konkrétně popisuje každý typ zvlášť:

- **Usměřovatelé** jsou lidé, kteří preferují jako hlavní cíl soustředění se na dynamiku a efektivitu. Důležité je pro ně dosahování kladných výsledků a nemají problém riskovat. Rádi pracují s ostatními lidmi, na které přenášejí svůj vliv. Usměřovatelé neumí přijímat kritiku a nemají schopnost zaměřovat se na

detaily. Motivace na ně působí, když vědí, že se mohou prosadit, ale demotivující je pro ně, když se ostatní nezajímají o jejich osobu.

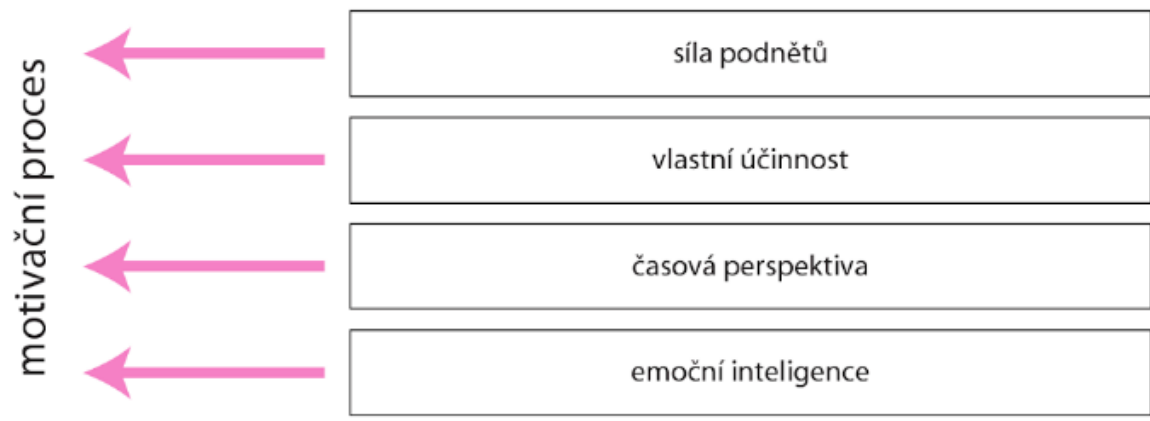
- **Objevovatelé** jsou jedinci zaměřující se na dynamiku a užitečnost. Typickým znakem je pro ně vysoké pracovní nasazení a nemají problém čelit veškerým problémům a umět je samostatně vyřešit. Jejich orientace je na výsledky a umějí se dobře přizpůsobovat. Motivace u objevovatelů představuje jejich potřeba nezávislosti, demotivuje je zadání přesných instrukcí a přísná kontrola.
- **Zpřesňovatelé** se zaměřují na stabilitu a užitečnost. Je pro ně důležité mít jistotu a usilují o dokonalost. Jejich důraz je kladen na výsledky při dobré organizaci jejich vykonávané práce. Špatně snášejí změny a vysokou zátěž, či stres. Motivaci u zpřesňovatelů představují srozumitelné instrukce. Demotivující je pro ně kontakt s lidmi a potřeba vlastní kreativity, kterou postrádají.
- **Slad'ovatelé** mají své zaměření na stabilitu a efektivitu. Mají vysokou potřebu cítění sounáležitosti a musejí mít jisté zázemí. Důležitým faktorem je zázemí bezproblémového týmu. Jejich soustředění klade důraz na provádění činnosti, než na konečný výsledek. Nemají problém přijmout kritiku, ale nemají rádi stresové situace. Motivaci mají u týmové práce, demotivaci jim způsobuje přenesení odpovědnosti na ně samotné.

Motivace jako proces

Mylná představa je, že lidé mají motivaci jako vrozenou vlastnost. Existují ale pracovníci, kteří vykonávají svou práci jen do takové hranice, která zahrnuje jejich platové ohodnocení. Veškerá práce navíc je pro ně nepředstavitelná. Obecně lze konstatovat, že zaměstnanci vykonávají svou práci tak efektivně a kvalitně, jak je jejich zaměstnavatel schopný nabídnout odměnu. Motivace není vlastnost, ale je výstupem dlouhého procesu. Kdyby motivace byla vrozená, měl by každý jedinec po celý svůj život stejnou hranici a stejné motivační nároky. (Niermeyer & Seyffert, 2005).

Konkrétními motivačními procesy autoři Niermeyer & Seyffert (2005) uvádí následující tabulku, jejímž výsledkem je úspěšný, nebo neúspěšný motivační proces.

Obrázek 5: Motivace jako proces



Zdroj: Niermeyer & Seyffert. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky

Síla podnětů: Ovlivňuje naše vnitřní pohnutky, které se v závislosti na vnitřním cítění člověka mění. Mohou být silnější, nebo slabší, závisí na individuálním instinktu každého jedince.

Vlastní účinnost: Individuální schopnost vnitřně prožívat a vytvářet život podle svých vlastních přesvědčení.

Časová perspektiva: Podle životní fáze, ve které se člověk nachází, nebo podle jeho zkušeností/ dovedností / vzdělání, se vytváří časová osa, která ukazuje, který z životních cílů je pro člověka v daný moment nejdůležitější.

Emoční inteligence: Jedná se o individuální emoce každého jedince.

Velmi důležitou součástí motivace je motivace nehmotná, která představuje pochvalu, uznání, možnost pracovat samostatně, nebo získávání nových zkušeností a dovedností. Všechny uvedené nehmotné motivační odměny jsou významné, jelikož je nejde nahradit ani vyjádřit finanční odměnou. Nehmotná motivace v zaměstnanci vytváří pocit důležitosti, uspokojení a úspěšnosti. (Urban, 2017).

Urban (2017) pokračuje v popisuj hlavní hmotné motivační složce, které jsou peníze, které dokáží spokojit základní fyziologické potřeby. Platí zde pravidlo, které zmiňuje, že s navyšujícím se uspokojováním potřeb motivační účinek klesá a následné navýšení platu už není dále motivující.

2.2 Systém motivace a odměňování zaměstnanců

Systém odměňování

Strategie, politika a procesy, které jsou potřebné k tomu, aby zaměstnanci dobře vykonávali práci a dosahovali tak cílů společnosti, představují celý koloběh řízení odměňování zaměstnanců. Systém odměňování slouží k dosahování a uspokojování cílů organizace i samotných zaměstnanců. Základním cílem je, aby byli zaměstnanci odměňováni spravedlivě, slušně a důsledně dle toho, jakou mají klíčovou pozici v podniku. Celý systém není vymezen jen peněžitých odměň a benefitů pro zaměstnance ale i nehmotného a nepeněžitého odměňování, které je pro zaměstnance také důležité. Armstrong (2009).

Armstrong (2009) uvádí cíle celého systému odměňování zaměstnanců:

- Odměny zaměstnanců dle jejich důležitosti hodnoty pro podnik
- Odměňovat správné úkony, aby byla rozlišena důležitost výsledků a chování
- Dbát na potřeby zaměstnanců a propojovat je s potřebami podniku
- Získávání a udržování vysoké kvalifikace zaměstnanců
- Správně motivovat zaměstnance a získat jejich loajalitu a samostatnost
- Nabízet kvalitní firemní kulturu

Stýblo (2003) ve své publikaci uvádí následující systém odměňování:

Strategie odměňování – dlouhodobé směřování podniku činností v oblastech politiky, procesů, postupů a praxe, které vytvářejí dosahování podnikatelských cílů. Podnik může mít strategii soutěžení s konkurencí a mít tak nastavené konkurenceschopné mzdové sazby.

Politika odměňování – proces rozhodování pro postup jednotlivých kroků. Společnost může mít nastavenou politiku odměňování tak, že veškeré peněžní odměny odpovídají průměru tržních sazeb.

Praxe odměňování – je tvořena metodami hodnocení práce a programy, které představují odměny, kterou jsou potřeba k realizaci strategie odměňování a politiky odměňování.

Procesy odměňování – uskutečňování politiky odměňování a celková praktická stránka. Jak jsou schopni manažeři upravovat a řídit mzdy, nebo revize.

Stýblo (2003) vysvětluje, že management organizace si musí ujasnit důležité otázky:

- Bude naše organizace upřednostňovat peněžní, nebo nepeněžní stimuly?
- Bude se mzda zaměstnanců odvíjet od jejich osobních výkonů, nebo na délku odpracovaných let v podniku?
- Bude podnik schvalovat vysokou odlišnost mezd?

Koubek (2007) také navazuje a přemýšlí nad otázkami, které si musí podnik zodpovědět při sestavování nového systému odměňování, nebo při změně. Je nezbytné znát odpovědi na otázky:

- Jaké formy odměn jsou pro zaměstnance nejdůležitější?
- Co chce organizace systémem odměňování dosahovat?
- Jaké vnější faktory mají vliv na systém odměňování?

Důležité je umět odpovědět na všechny výše uvedené otázky a na základě odpovědí je firma schopná vytvořit systém úrovní mezd a strukturu pracovních pozic a následné subjektivní hodnocení jednotlivých pozic. Každá pracovní pozice má následně i jiný systém zaměstnaneckých benefitů a příplatků. (Koubek, 2007).

Finanční a nefinanční ohodnocení

Urban (2017) je toho názoru, že finanční odměňování je hlavní motivační funkcí. Primárním cílem finančních odměn je udržení a získávání pracovníků podniku, kteří mají dostatečnou kvalifikaci. Finance je motivují, aby svojí práci přispívali k rozvoji a dosahování cílů podniku. Každého jinak kvalifikovaného pracovníka ale hodnotíme rozdílně a spravedlivě. Záleží na pracovním místě, které zaměstnanec obsadí, náročnosti práce, odpovědnosti za práci, nebo dosažení pracovních výsledků. Mzdová struktura by měla odpovídat rozpočtu organizace a nákladové konkurenceschopnosti. Každá organizace si stanovuje, jakou výši mezd bude nabízet, které benefity poskytne svým zaměstnancům a jak bude následně veškeré mzdové složky upravovat dle potřeby.

Koubek (2007) mimo finanční odměny pokládá za důležité i jiné části nefinančního odměňování pracovníků:

- Kariérní růst zaměstnanců
- Vzdělávání zaměstnanců
- Pochvaly, uznání
- Přenesení zodpovědnosti na pracovníka a samostatnosti
- Pestrá a zajímavá pracovní náplň
- Bezproblémové vztahy na pracovišti se spolupracovníky, ale i s nadřízeným
- Neustále zlepšování pracovního prostředí a podmínek

Mzdový systém

Každý zaměstnanec, který nastupuje do nové práce, musí mít k dispozici informace ohledně jeho mzdových podmínek, které budou uvedeny v pracovní smlouvě uzavřené mezi ním a zaměstnavatelem. Zákoník práce vysvětluje, že způsob vyplácení mzdy, nebo výplaty si zaměstnanec a zaměstnavatel můžou individuálně domluvit. Není povinností zaměstnavatele vyplácet mzdu zaměstnanci jen na jeho bankovní účet. Pokud se ale domluví tak, že zaměstnavatel bude vyplácet mzdu jinak, než bankovním převodem, je zaměstnavatel povinný vyplatit svému zaměstnanci mzdu v řádném termínu, na pracovišti zaměstnance a v jeho pracovní době v hotovosti. Pokud nastane situace, že zaměstnanec se tento sjednaný den nemůže pro mzdu dostavit, má jeho zaměstnavatel povinnost mu jeho mzdu zaslat na bankovní účet, pokud se spolu nedomluví na jiném dni předání, nebo jiném způsobu. Výplata je individuální dohodou mezi smluvními stranami a je doporučeno její detail zahrnout do pracovní smlouvy. (Neščáková, 2011).

Mzda

Šubrt (2014) člení funkce mezd do následujících kategorií:

- **Stimulační (motivační) funkce** – Mzda představuje základní pohon zaměstnanců, aby vykonávali svou práci a firma tak dosahovala svých cílů. Podnik musí mít zaveden svůj mzdový systém a spravedlivě vyplácet své zaměstnance a zaměstnanci musí mít dostupné informace o dělení mzdových složek. Problémem bývá, že v rámci jednotlivých oddělení podniku a konkrétních zaměstnanců podnik odmítá veřejně sdělovat výše mezd a zůstávají

tak nezveřejněné. Stimulační funkce mzdy nebývá vždy správně doceněna, protože mnoho zaměstnavatelů opouští své dosavadní odměňování a přechází na odměňování na měsíční fixní mzdu a už nemají zavedenou např. mzdu úkolovou, nebo výkonnostní složky mzdy.

- **Regulační (alokační) funkce** – Vyskytuje se pouze na trhu práce, tedy mimo zaměstnavatele. Mzdová konkurence na trhu utváří zájem o pracovní pozice u konkrétního zaměstnavatele a její umístěním (alokací). Regiony v České republice jsou velice odlišné a skrývají obrovské mzdové rozdíly. Za stejnou práci by měla být stejná odměna kdekoli a výše mzdy by se neměla rozlišovat. Bohužel realita je ale jiná a v každém regionu je za stejnou práci jiná odměna.
- **Diferenciační funkce** – Funkce rozlišení spočívá v tom, že mzda je odvozena dle složitosti práce, dosahování výsledků, pracovních podmínek, odpovědnosti, výkonnosti apod. Platí zde, že cenou práce je mzda. Zaměstnavatelé mají povinnost mzdu rozlišovat dle výše uvedených kritérií.
- **Alimentační (sociální) funkce** – Primárním důvodem, proč lidé vstupují do zaměstnání, je základní potřeba jejich obživy. Díky mzdě jsou schopni udržet si svůj životní standard.
- **Kompenzační funkce** – Zaměstnanec se může setkat i se situací, kdy mu práce přináší nevýhody. Může se jednat o práci přesčas, o víkendy, ve svátky, v noci, nebo za nepříznivých pracovních podmínek. Mzda tak kompenzuje veškeré nevýhody, se kterými se zaměstnanec setkává.

Druhy mezd

Autor Vybíhal (2006) popisuje detailněji jednotlivé druhy mezd:

Mzda časová

Zařazuje se do ní mzda měsíční a mzda hodinová. Využívá se nejvíce u takových pracovních míst, kde nelze dostatečně změřit výsledky odvedené práce technickými ukazateli, nebo se jedná o takovou práci, která je řídicí, či tvůrčí. Časovou mzdu také zavádějí podniky například kvůli tomu, že by jiné formy mzdy byly nákladné, náročné na administrativu. Mzda pracovníka se rovná času, který přesně odpracoval. Celková výše mzdy je pak vyjádřena součinem množství odpracovaných hodin a konkrétního mzdového tarifu každého zaměstnance.

Mzda úkolová

Úkolová mzda se odráží od výsledku výkonu zaměstnance. Manažer zde má výhodu, jelikož úkolová mzda se pojí se snadnější motivací zaměstnanců, než např. u mzdy časové. Základem její funkčnosti je implementace objektivní výkonové normy a přesné záznamy objemu a kvality práce. Nejvíce se v podnicích vyskytuje *úkolová přímá mzda*, která je spojena s individuálním zaměstnancem, ale i pracovním týmem, kde každý člen má mzdu stejnou.

Mzda podílová

Podílová mzda představuje výplaty dohodnutého podílu z konkrétního úkonu. Nejčastěji z podílu tržeb.

Příplatky

Práce přesčas

Práce, kterou zaměstnanec vykonává přesčas, tzn. má odpracování více, než je stanoven jeho týdenní limit, vyplývající z pracovní smlouvy. Práce přesčas musí být odsouhlasena zaměstnavatelem, nebo je vykonávána na jeho pokyn ve výjimečných krizových případech. K základní mzdě se příplatek pro práci přesčas stanovuje na 25 % a musí jít o práci vykonávanou ve dne. Avšak existuje zákonem stanovený limit, který dovoluje pracovat přesčas za jeden týden 8 hodin a ročně celkem 150 hodin. Pokud zaměstnavatel bude požadovat více hodin, musí mít souhlas zaměstnance.

Práce v noci

Zaměstnanci, kteří pracují v rozmezí 22.00-06.00 h, vykonávají práci v noci. Pro zaměstnance, kteří pracují v noci, musí zaměstnavatel zajistit následující podmínky:

- Zajištění sociálních služeb, nejčastěji se jedná o občerstvení
- Zajištění vybavení pracoviště opatřením první pomoci a snadná dostupnost přivolání rychlé lékařské pomoci
- Zajištění vyšetření u doktora zaměstnance a potvrzení, že je zaměstnanec schopen práci v noci vykonávat

Práce v noci nesmí být delší než 8 hodin denně. Příplatek za práci v noci je minimálně 10 % z hodinové mzdy. Výši si ale zaměstnavatelé mohou stanovit individuálně.

Práce ve svátek

Zaměstnanec, který pracuje v den státního svátku má nárok na dovolenou v rámci odpracovaných hodin v tento svátek, nebo 100 % příplatek za den. Pracovník, jehož klasický pracovní den náleží dni svátku, a proto nepracoval, má právo na náhradu denního výdělků tohoto dne, který nemohl pracovat.

Práce v sobotu a neděli

Za výkon práce, který zaměstnanec odpracuje o víkendu (v sobotu a neděli) mu náleží příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělků. Jinou minimální výši lze sjednat v kolektivní smlouvě.

Benefity

Milkovich & Boudreau (1993) vysvětlují, že systém zaměstnaneckých benefitů může být v každém podniku jiný. Záleží na samotné firmě, jak si svoje odměny zaměstnancům nabídne. Veškeré benefity plynou ze zvolené strategie a stanovených cílů organizace. Personální a ekonomická politika organizace tak hrají hlavní roli při odměňování svých zaměstnanců. Autoři dále stanovili základy, které by měly naplňovat systém odměn pro zaměstnance:

- Vymezení se konkurenci ostatních firem
- Efektivní nákladovost
- Dodržování předpisů a zákonů
- Zjištění konkrétních potřeb a výsad svých zaměstnanců

Schmied & Roučková (2018) uvádějí, že zaměstnanecké výhody poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům mimo jejich mzdu. Jedná se o dobrovolné, tedy nevymahatelné prostředky, které většinou nebývají upraveny zákonem. Může se jednat jak o benefity peněžní, tak i nepeněžní. Mezi základní benefity se řadí:

- **Závodní stravování** – závodní stravování je charakteristické pro velké firmy, protože je to pro ně jednodušší, než aby obstarávali stravování externím dodavatelem

- **Penzijní připojištění a životní pojištění** – penzijní připojištění se řadí mezi velmi důležité benefity. Příspěvky se zaměstnanci ukládají na určitý čas, kde jsou dále zhodnocovány. Tyto peníze si může pracovník bez nutnosti danění. V souladu s ustanovením § 15 odst. 5 zákona o daních z příjmů lze od roku 2017 od základu daně ve zdaňovacím období lze odečíst příspěvek v celkovém úhrnu nejvýše 24 000 Kč zaplacených poplatníkem na jeho:
 - o a) penzijní připojištění se státním příspěvkem podle smlouvy o penzijním připojištění se státním příspěvkem uzavřené mezi poplatníkem a penzijní společností; částka, kterou lze takto odečíst, se rovná úhrnu částí měsíčních příspěvků, které v jednotlivých kalendářních měsících zdaňovacího období přesáhly výši, od které náleží maximální státní příspěvek,
 - o b) doplňkové penzijní spoření podle smlouvy o doplňkovém penzijním spoření uzavřené mezi poplatníkem a penzijní společností; částka, kterou lze takto odečíst, se rovná úhrnu částí měsíčních příspěvků, které v jednotlivých kalendářních měsících zdaňovacího období přesáhly výši, od které náleží maximální státní příspěvek; v případě převodu prostředků účastníka z transformovaného fondu do účastnických fondů lze odečíst částku, která se rovná součtu částí měsíčních příspěvků zaplacených poplatníkem na jeho penzijní připojištění se státním příspěvkem na část zdaňovacího období a částí měsíčních příspěvků zaplacených poplatníkem na jeho doplňkové penzijní spoření na navazující část zdaňovacího období, které v jednotlivých kalendářních měsících zdaňovacího období přesáhly výši, od které náleží maximální státní příspěvek.
 (Kučerová, 2017).
- **Poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti** – zaměstnavatel má dvě možnosti daňového zatížení při poskytování nápojů na pracovišti. Jedná se o peněžní, nebo nepeněžní plnění jeho zaměstnancům. Nealkoholické nápoje, které zaměstnavatel nabízí na pracovišti zaměstnancům v nepeněžité formě, hradí plně zaměstnavatel – jedná se o teplý čaj, kávu, džus, minerální vodu atd.
- **Stravenky** – stravenky patří mezi nejoblíbenější benefity, ale zaměstnavatel je poskytovat vůbec nemusí, protože má povinnost jen zaměstnancům stravování

umožnit, ne přímo zajistit. Zaměstnavatel si za stravenky odečítá z daní až 55 % a 45 % si uhradí zaměstnanec ze své mzdy-těchto 45 % mu je z platu strženo

- **Finanční příspěvek na občanské oblečení** – firmy mohou svým zaměstnancům také nabízet finanční příspěvek na jejich občanské oblékání z důvodu reprezentování podniku. Tento benefit se nejvíce vyskytuje u státních zaměstnanců na jejich povinné uniformy
- **Pracovní oblečení** – stejnokroj, který nosí všichni zaměstnanci podniku s jeho názvem, nebo logem/sloganem, který má i reprezentativní funkci, ale nemusíme ho nutně brát jako benefit. Některé podniky stejnokroje mohou vyžadovat a nepočítat je jako benefity
- **Vzdělávání zaměstnanců** – vzdělávání zaměstnanců je důležité jak pro samotné pracovníky, tak i pro celou organizaci, aby se mohla rozvíjet. Vzdělávání může probíhat ve vlastním vzdělávacím středisku (u velkých organizací), nebo externími subjekty
- **Přechodné ubytování/příspěvek na ubytování** – zaměstnanci, kteří mají své bydliště příliš daleko od místa výkonu své práce, mohou využít nabídky ubytování od svého zaměstnavatele.

(Schmied & Roučková, 2018).

2.3 Manažer a styly manažerského řízení

Forsyth (2009) popisuje práci manažera jako umění řídit a motivovat zaměstnance, což vyžaduje specifické vlastnosti a dovednosti. Každá profese má konkrétní předpoklady, které musí člověk splňovat, aby se hodil na své pracovní místo. Pokud chce být manažer skvělým nadřízeným, měl by splňovat následující:

- Umět dodržet slib
- Neodkládat povinnosti
- Mít strategické přemýšlení a nadhled
- Nést odpovědnost za dosahování výsledků a ztotožnit se s nimi
- Delegovat pravomoci
- Být samostatný a rozhodný

- Mít zainteresovanost pro podnik a své zaměstnance
- Umět správně komunikovat, naslouchat a diskutovat
- Rozvíjet pracovní schopnosti zaměstnanců
- Nebát se přiznat vlastní chybu
- Motivovat, starat se a zastávat se svých podřízených

Nedílnou součástí každého manažera je i dle Cipra (2009) delegování a skrze něj se manažer snaží dosáhnout toho, aby jeho podřízení měli větší svobodu v rozhodování a zodpovědnost.

„Delegování lze realizovat především tam, kde management preferuje týmovou práci a vedoucí má pod sebou dostatečný potenciál kvalitních pracovníků, které si sám vychovává. Základním principem úspěšného delegování je dosažení stavu, kdy je tým složený z pracovníků, kteří jsou často schopnější, než jejich manažer.“ Cipro (2009).

Styly manažerského řízení

„Řízení pracovního výkonu je systematický proces směřující k zlepšování výkonu organizace pomocí zlepšování pracovního výkonu jednotlivců a týmu. Je to nástroj dosahování lepších výsledků pomocí pochopení a řízení pracovního výkonu na základě dohodnutého rámce plánovaných cílů, standardů a požadavků na schopnosti chování. Celé řízení pracovního výkonu je záležitostí liniových manažerů a liniovní manažeři je také řídí a jsou hnací silou.“ (Armstrong, 2009).

Zadražilová (1994) publikuje, že pracovní nasazení je odrazem toho, jak se manažer chová ke svým podřízeným, a existují čtyři typy manažerského řízení:

- **Autokratický** – jednosměrná komunikace, která probíhá shora dolů. Manažer rozhoduje o veškerých věcech sám a sám deleguje rozdělení úkolů. Výhodou je, že zaměstnanci vykonávají efektivní práci dle jeho pokynů. Nevýhodou bývá potlačení individuality a kreativity zaměstnanců.
- **Participativní** – Manažer je zodpovědný za dosahování úkolů, ale dává možnost svým podřízeným se na nich podílet. Se zaměstnanci vede rozhovory, zajímá ho jejich názor a jejich návrhy na možnosti řešení úkolů. Podílení se na rozhodování dává zaměstnancům pocit zapojení se a jsou v práci spokojeni.

- **Konzultativní** – Manažer se při otázkách nejprve dotazuje svých zaměstnanců a na základě jejich návrhů se sám rozhodne, který byl nejlepší.
- **Liberalní** – Své pravomoci a řešení úkolů ponechává plně v rukou svých zaměstnanců. Většinou svou pravomoc svěřuje skupině pracovníků, která se hromadně radí a sama si navrhuje postupy. Nevýhodou bývá to, že neexistuje žádná kontrola, a tak je efektivita zaměstnanců na nízké úrovni.

Kritika

Rychtaříková (2008) rozebírá neoddělitelnou součást motivace, kterou je i kritika, která představuje jeden z nástrojů motivace a patří mezi nejobtížnější komunikační schopnosti. Nesprávně podaná kritika má negativní dopad na sebevědomí kritizovaného, proto je velice důležitá, aby kritika byla podávána správně. V žádném zaměstnání se neobejdeme bez kritiky, která nám poskytuje zpětnou vazbu, bez které by pracovník nevěděl, co dělá špatně a mohl na tom zapracovat a dělat věci správným směrem. Kritiku, která pomůže zaměstnancům zlepšit svůj přístup k práci, nebo zlepšit jejich pracovní výsledky, nazýváme **motivační kritika** a měla by být brána jako pozitivní.

2.4 Kariérní růst

Kariéra je definicí sbírání a získávání nových zkušeností a dovedností během práce. Za svůj pracovní život člověk změní, nebo nasbírá nepřeberné množství nových informací, které pak během své kariéry může postupně využívat a tak kariérně růst. Firma, která má zaměstnance zaměřené na svojí kariéru tak díky nim dosahuje svých vizí a cílů. (Milkovich & Boudreau, 1993).

Pro některé zaměstnance je při výběru firmy, ve které by chtěl pracovat, důležitý právě kariérní růst, který může být i jejich smyslem života. Někteří lidé nemají primárně jen tuto potřebu, ale firma může zaměstnancům nabízet kariérní postup jako jednu z odměn, když bude v podniku pracovat. Kariérní růst je spojen také s neustálým vzděláváním a nabíráním zkušeností, které nám zajistí pracovní postup a také získání větší zodpovědnosti v práci. (Armstrong, 2009).

Bělohávek (1994) vysvětluje, že mezi pilíře kariérního růstu patří například:

- Platové ohodnocení
- Reálný pracovní vliv
- Pracovní pozice a kompetence
- Bonusy – automobil, mobilní telefon, notebook
- Tvůrčí náročnost

Všechny tyto body se pokládají za vnější pohled na kariéru. Existuje ale i vnitřní pohled, který se nazývá psychologický a tvoří část zaměstnancovo sebevzdělávání a vnitřní růst.

Kariérní teorie

Portfolio kariéra

Tento typ kariéry představil Handyh (1989) a vysvětluje ve své práci, že kariéra je vnímána jako individuální portfolio znalostí, které zaměstnanec nabízí klientům. Firma najímá takové zaměstnance, kteří mají odborné dovednosti pro svojí pracovní pozici a umějí zákazníkům vyjít vstříc, správně poradit, nebo vyřešit určit zaměřený pracovní úkol. Firma nebere v potaz to, že by zaměstnanci byli důležitým článkem do budoucna. Hlavní výhodou těchto zaměstnanců je, že mají relativní volnost na své pozici. Také ale tito zaměstnanci přebírají zodpovědnost za své pracovní chování sami na sebe a ovlivňují tím svůj kariérní růst. (Fenwick, 2005).

Kariéra bez hranic

Roku 1994 Arthur a DeFillippi přišli s vysvětlením kariéry bez hranic. Autoři vysvětlují, že kariéra je více otevřená a obsahuje různorodost. Znamená to, že kariérní růst je neohraničený a člověk si tak může vybírat podnik, ve kterém bude svou kariéru realizovat. Zaměstnanec je nezávislý a rozhoduje si o svém pracovním růstu sám. Dle svých potřeb a časových relevancí realizuje po celý svůj pracovní život získávání zkušeností a dovedností v různých podnicích, které si sám zvolí. (Fenwick, 2005).

Kariéra dle Protea

Proteovská kariéra poukazuje na fakt, že důležitým milníkem v kariérním postupu je proces celoživotního vzdělávání. Zaměstnanec může své pracovní dovednosti transformovat a uzpůsobovat tak, aby vyhovovaly neustále se měnícímu pracovnímu prostředí. Je to zaměstnanec, který si určuje to, jak jeho kariéra bude v budoucnosti vypadat, ne podnik. Pracovník je zaměřený na uspokojování svých vnitřních potřeb, nikoli na finančním ohodnocení. (Briscoe & Hall, 2006).

Sullivan & Arthur (2006) představují model se čtyřmi kvadranty. A uvádí čtyři kariérní typy:

První kariérní kvadrant – fyzická a psychická fluktuace zaměstnanců je na nízké úrovni. Jedná se o takové povolání, které vyžadují vysokou míru specializace a zkušeností. Konkrétně jsou to pracovní pozice, které vyžadují specifické a nezaměnitelné pracovní požadavky, které jsou většinou v kompetenci jednoho zaměstnavatele na světě (např. NASA). Takový zaměstnanec ví, že je pro práci vhodný a nebude mít potřebu svojí pracovní pozici, či zaměstnavatele, měnit. Protikladem mohou být pracovníci, kteří mají nedostatečné vzdělání, nebo chronicky nezaměstnaní.

Druhý kariérní kvadrant – vysoká fyzická, ale nízká psychická fluktuace. Charakteristickým příkladem tohoto zaměstnance je mladý člověk, který má vysoké ambice a chce získat co nejvíce zkušeností nejen v rámci své země. Zaměstnanci hodně cestují a poznávají nové země, kde i krátkodobě mohou pracovat. Psychicky se práce nemění, ale fyzicky se zaměstnanec pohybuje.

Třetí kariérní kvadrant – nízká úroveň fyzické fluktuace, ale vysoká úroveň fluktuace psychické. Zaměstnanci setrvávají v jednom podniku, kde si budují kariéru. Příkladem jsou vědečtí pracovníci, nebo profesori. Zaměstnanci se ale také mohou dodatečně vzdělávat mimo své pracoviště a získat tak nové nápady, které využijí na své pozici.

Čtvrtý kariérní kvadrant – fluktuace je vysoká jak v části fyzické, tak i v části psychické. Pracovníci mění jak své zaměstnavatele, tak i cíle své ve své kariéře. Typickým příkladem je zaměstnanec, který se vyučí, nebo vystuduje a následně získá pracovní zkušenosti u různých zaměstnavatelů a poté si sám otevře svůj podnik.

3. Cíl práce a metodika zpracování

Hlavní náplní a cílem diplomové práce je analýza systému motivace a odměňování pracovníků ve vybraném podniku na základě dotazníkového šetření. Záměrem je zjištění spokojenosti zaměstnanců se systémem motivace a odměňování, který jim podnik nabízí. Zkoumaným objektem je akciová společnost sídlící v Českých Budějovicích, zabývající se potravinářským průmyslem a je rozdělena na několik závodů a provozoven rozmístěných po Jihočeském kraji. Podnik nechce být jmenován a k roku 2018 měl celkově 1425 zaměstnanců, přičemž pobočka v Českých Budějovicích, kterou analyzuji ve své práci, má 301 zaměstnanců.

Diplomová práce je tvořena dvěma částmi. První část je teoretická, kde je vysvětlena problematika motivace a odměňování zaměstnanců od různých autorů a různých náhledů na problematiku od českých i zahraničních osobností, které se tématem zabývají.

Druhá polovina představuje část praktickou, ve které je na úvod představena základní charakteristika podniku a dále analýza systému motivace a odměňování zaměstnanců. Součástí diplomové práce bylo i dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo 81 zaměstnanců podniku.

Pro účely této práce byl sestaven dotazník, který byl následně konzultován s vedoucím personálního oddělení, který mi ochotně poskytl veškeré podrobné informace o organizaci jak na osobním pohovoru, tak i elektronickou komunikací pro poskytnutí dodatečných materiálů

Dotazník se skládá ze 14 otázek a je anonymní. Otázky jsou kroužkovací, ale i otevřené, kde může zaměstnanec napsat svůj vlastní názor a doplnit tak základní otázku.

Na základě výsledků analýz a dotazníkového bylo navrženo několik změn, které by mohly podniku přispět k lepším efektivnosti v oblasti řízení systému odměňování a motivace, na které navazuje spokojenost pracovníků a snažit se tak udržet loajalitu svých zaměstnanců, protože mít spolehlivé a dobře motivované zaměstnance je nejdůležitější věc pro dosahování podnikových strategií a cílů.

4. Vlastní práce

4.1 Charakteristika podniku

Praktická část diplomové práce nabízí pohled na akciovou společnost, která má hlavní generální ředitelství a sídlo v Českých Budějovicích a ostatní provozní závody mimo město. Společnost se zabývá potravinářským průmyslem a nabízí široký sortiment vlastních výrobků na trhu už po dobu více jak sto let. V nabídce má více než 250 produktů a některé na českém trhu drží první příčku prodeje. Podnik nabízí své výrobky nejen na tuzemském trhu, ale i na zahraničním, kam se snaží každý rok exportovat více. Konkrétně čtvrtina celkové produkce putuje například do Asie, Afriky, Ameriky, Libanonu, Spojených arabských emirátů a samozřejmě do ostatních zemí Evropské unie.

Při dotazníkovém šetření, které probíhalo právě na pobočce generálního ředitelství v Českých Budějovicích je domluva, že podnik nechce být konkrétně jmenován a v diplomové práci bude anonymní.

Podnik má zavedenou liovou řídicí strukturu a každý orgán nese individuální rozhodovací kompetence, za které jsou zodpovědný.

1. Valná hromada

Nejvyšším orgánem akciové společnosti je valná hromada, do které spadají akcionáři, kteří mají jednou ročně schůzi, na které probírají otázky týkající se hospodářských výsledků podniku. Valnou hromadu o výsledcích hospodářské činnosti informuje vedení podniku. Valná hromada má v kompetenci jmenovat a odvolávat členy statutárních orgánů.

2. Představenstvo

Představenstvo je statutárním orgánem podniku, který rozhoduje o vývoji akciové společnosti, kterou zároveň řídí. Další úkoly, které představenstvo provozuje, jsou například rozhodnutí o budoucím vývoji podniku a provádí následné hodnocení tohoto vývoje. Je zodpovědné valné hromadě poskytovat informace o účetních závěrkách a veškeré podnikatelské činnosti. Účastníci představenstva mají schůzi pravidelně jednou do měsíce a skládají se z pěti členů.

3. Dozorčí rada

Náplní práce dozorčí rady je kontrola účetních závěrek podniku a hospodářské činnosti. Také kontroluje působení představenstva. Schůzky se konají jednou za čtvrt roku.

4. Generální ředitel

Generální ředitel se podílí na rozhodování o cílech společnosti, za které je zodpovědný představenstvu. Cíle a úkoly dále koordinuje na ředitele jednotlivých závodů. Z funkce ho může odvolat statutární orgán podniku.

5. Ekonomický ředitel

Ekonomický ředitel deleguje účetní, finanční a ekonomické úseky. Jeho primárním úkolem je pro podnik zajistit potřebné finance a ekonomické zdroje potřebné pro dosažení cílů společnosti. Sestavuje finanční plán a schvaluje, či upravuje systém odměňování zaměstnanců.

6. Ředitel výroby

Pracovní náplň ředitele výroby je zajištění plynulého chodu výroby, odvozeného dle interní poptávky v podniku. Interní poptávka vychází z obchodního úseku v podniku.

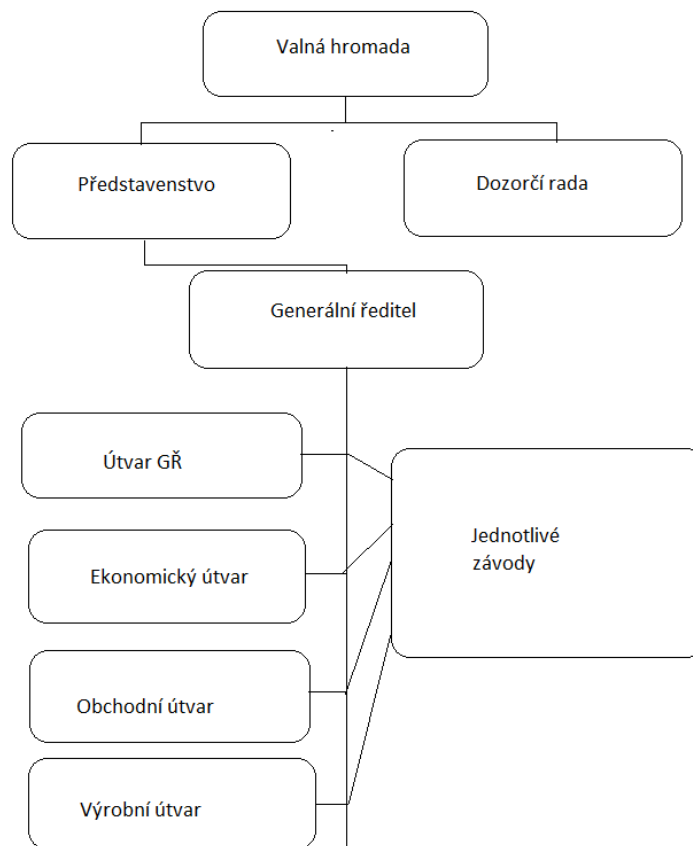
7. Ředitel obchodu

Interní a externí poptávku pro produkci, kterou obchodní ředitel deleguje, musí umět dle kalkulací naplánovat ředitel obchodu. Jeho pracovní náplní je také komunikace s odběrateli podniku a splnění jejich požadavků ohledně dodávek.

8. Ředitelé závodů

Jejich přímý nadřízený je generální ředitel. Ředitelé závodů mají v popisu práce zajištění plynulého chodu výroby dle požadovaných úkolů

Obrázek 6: Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování

Počty zaměstnanců

Vývoj počtu zaměstnanců je sledován rozmezí tří let, od roku 2016 do roku 2018. První graf vyjadřuje počet zaměstnanců v celém podniku se všemi závody. Rok 2016 zaznamenal 1590 zaměstnanců, rok následující 1497 a v roce 2018 došlo dalšímu poklesu na 1425 zaměstnanců. Výrazný pokles zaměstnanců od roku 2016 byl způsoben tím, že podnik zautomatizoval některé pracovní úkoly, které dřív dělala lidská síla a nadměrný počet zaměstnanců již proto nebyl potřeba. V dnešní době, kdy jsou firmy nuceny neustálých inovací a nákupu nových zařízení, firma snižuje počet zaměstnanců, kteří pracují manuálně. Celkově tříletý vývoj ukazuje pokles o 165 zaměstnanců.

Graf 1: Celkový počet zaměstnanců

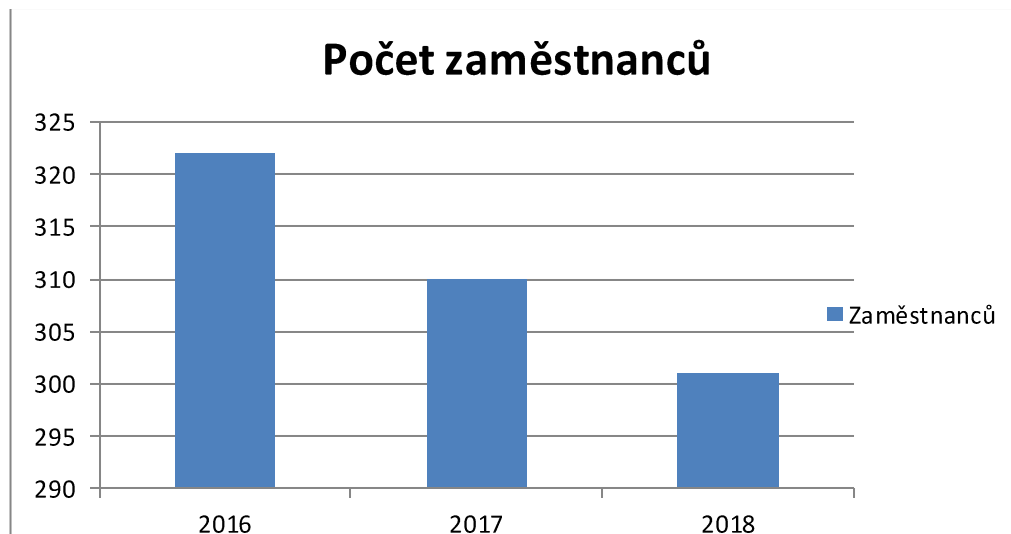


Zdroj: vlastní zpracování

Počet zaměstnanců České Budějovice

Počet zaměstnanců akciové společnosti, jejíž sídlo je v Českých Budějovicích a je také hlavním analyzovaným subjektem, vyjadřuje druhý graf s počtem zaměstnanců právě zde. Na rozdíl od vykazovaného počtu zaměstnanců v celé akciové společnosti se všemi závody dohromady, je v Českých Budějovicích stav zaměstnanců na stabilnější úrovni. Tato úroveň není tolik proměnná z toho důvodu, že v Českých Budějovicích jsou především kancelářské a řídicí pozice, které nevyžadovaly v posledních letech propouštění zaměstnanců z důvodů nových technologií ve výrobě. V roce 2016 akciová společnost zaměstnávala 322 pracovníků, ale následující rok jich 12 ubylo. V roce 2018 akciová společnost zaměstnala 301 zaměstnanců. Nebyly zde zaznamenány žádné radikální personální změny.

Graf 2: Počet zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Analýza systému odměňování

Společnost nabízí svým zaměstnancům řadu odměn za práci a snaží se je tak motivovat ke kvalitním pracovním výkonům a také jim dát najevo, že má o své zaměstnance zájem a váží si jich. Mezi hlavní odměny, které společnost svým zaměstnancům nabízí, patří:

Nákup zboží z produkce za výhodné ceny

Akciové společnost nabízí svým zaměstnancům nákup jejich výrobků za nižší ceny, než které jsou běžné v obchodních řetězcích. Ceny výrobků, které si zaměstnanci mohou v kantýně zakoupit, se pohybují až do 50 % slevy z běžné ceny.

Zvýhodněný telefonní tarif

Pro každého zaměstnance podnik nabízí zvýhodněný tarif od Vodafonu, se kterým má podnik sepsaný kontrakt. Tarif je tak opravdu dostupný pro všechny zaměstnance na všech pracovních úrovních a pozicích.

Dovolená

Základní zákonem daná doba pracovní dovolené jsou 4 pracovní týdny. Analyzovaná společnost ale svým zaměstnancům nabízí dovolenou nad rámec pracovního zákoníku a nabízí celkem 5 týdnů dovolené. Pracovníci mají také možnost

placeného volna v případě pohřbu blízkého příbuzného, svatby svých potomků, nebo pokud jejich potomek nastupuje do 1. třídy a první školní den s ním chce rodič být.

Stravování a stravenky

Podnik nabízí v Českých Budějovicích svým zaměstnancům závodní stravování v místní kantýně. Kantýna patří do součásti koncernu a z Českých Budějovic rozváží jídla i do dalších závodů, kde si zaměstnanci mohou konkrétní jídlo objednat. Kantýna má i svoje vlastní internetové stránky, kde je nabídka různých pokrmů. Zaměstnanci, kteří nemají možnost stravování v kantýně, mají jako dodatečný benefit stravenky v hodnotě 80 Kč. Konkrétně se jedná o zaměstnance 1. směny, kteří stravování v otvírací době nestíhají.

Společenské akce

V roce 2017 slavil podnik významné výročí vzniku podniku a při této příležitosti uspořádal velkolepou oslavu v Bechyni. V tom samém roce uspořádala pro okruh zaměstnanců koncert Lucie Bílé v divadle, kde byl připraven i následný raut. V dubnu roku 2018 proběhl firemní ples na českobudějovickém Výstavišti. Dále pořádá výlety na kolech, do sklípků apod. Samozřejmostí je i den otevřených dveří pro zaměstnance, kam mohou přijít se svými rodinami i dětmi, ukázat jim své pracovní prostředí, nebo jak probíhá výroba produktů.

Jazykové kurzy

Pro zaměstnance, kteří ke své profesi potřebují znalost cizího jazyka, se nabízí placené jazykové kurzy. Zaměstnanec se tak může zdokonalit v jazyce a mít tak možnost seberealizace vzdělávání na pracovišti. Kurzy jsou určeny primárně pro technickohospodářský úsek, kde je znalost cizího jazyka potřebou.

Motivační odměna

Firma také zavedla motivační odměnu za tzv. nemarození. Zaměstnanci, kteří nejsou nemocní, nebo nečerpají volno z důvodu nemoci, mají měsíčně nárok na odměnu ve výši 750 Kč.

13. plat

Společnost nabízí možnost 13. platu. První možností je 13. plat, který je vyplácen v červu. Druhý se vyplácí v listopadu a odvíjí se procentuálně, dle výše současného příjmu zaměstnance.

Příspěvek na penzijní připojištění

Podnik také nabízí zaměstnancům příspěvek na penzijní připojištění. Platí ale jen u zaměstnanců, kteří mají u zaměstnavatele smlouvu na neurčito. Příspěvek se stupuje dle počtu odpracovaných let v podniku.

Mzdový systém

V akciové společnosti jsou zaměstnanci každý měsíc odměňováni základní hodinovou mzdou a prémie. Znamená to, že zaměstnanec si každý měsíc může vydělat rozdílné částky, jelikož celková mzda i s prémie, závisí na jeho odvedené práci, za kterou může mít každý měsíc rozdílně vysoké částky. Mzdový systém je rozdělen dle úseku, ve kterém zaměstnanec pracuje. Základní mzdou je fixní částka, kterou nemůže zaměstnavatel měsíčně snižovat, či snižovat dle odvedené práce a pro zaměstnance představuje faktor jistoty. Pokud zaměstnanec pracuje dobře, celková mzda se mu navýší o prémie, které ho k lepším výkonům motivují.

Prémie pro zaměstnance podniku představují motivační složku, díky které se snaží efektivněji pracovat. Pokud zaměstnanec nevykonává svou práci důsledně, může mu být prémie odeprána. Prémie představují složku, kterou si zaměstnanci nemohou nárokovat. V případě krize může zaměstnavatel snížit prémie, ale nesmí snížit základní plat. Nevyplácení prémie také může zaměstnance varovat před špatnými pracovními výkony. Pokud zaměstnanec nepracuje dle pokynů, nebo neplní měsíčně stanovené normované úkoly, nadřízený mu nemusí vyplatit prémie a zaměstnanec si tak rozmyslí, jestli se mu špatně odvedená práce vyplatí.

V diplomové práci se zaměřuji na technickohospodářský úsek a výrobní úsek, kde je forma mezd následující:

Pracovníci technickohospodářské správy

Pracovníci, kteří vykonávají práci v technickohospodářském úseku jsou za své výkony odměňováni základní měsíční mzdou, která je dále rozdělena dle skupin mzdových tarifů a je doplněna prémie. Základní mzda se pohybuje v rozmezí 20 000-25 000 Kč. Pracovní náplň každého zaměstnance je tak dle tarifního stupně dále rozdělena a jsou stanoveny minimální výše mezd. Každý zaměstnanec, který do podniku nastoupí, dostává ke své pracovní smlouvě i mzdový výměr, kde je určena jeho

mzda podle mzdového tarifu. Vrcholoví manažeři v podniku jsou odměňováni smluvní mzdou.

Prémiová složka osobního ohodnocení představuje 50 % ze základní mzdy a je vyplácena každý měsíc. Zaměstnanci mají nárok na mimořádné odměny, které získají tím, že zlepší svou práci. Může se jednat o situace, kdy zaměstnanci sami iniciativně odvrátí nebezpečí škody, nebo dobrovolně zůstávají v práci a řeší důležité problémy bez příkazů nadřízeného.

Pracovníci výrobního úseku

Zaměstnanci, kteří pracují ve výrobě, jsou odměňováni základní hodinovou mzdou, která je 110-120 Kč/hodinu práce. Aby byly zaměstnanci více motivováni k produktivitě práce a vyšším výkonům, dostávají k základní hodinové mzdě prémie, které se odvíjí od jejich dosažených výsledků a sami si tak svou základní mzdu o prémie navyšují.

První prémie, kterou mohou zaměstnanci získat je prémie za docházku. Tato prémie dosahuje částky 750 Kč měsíčně a zaměstnanec ji může získat na základě toho, že chodí včas do práce, efektivně využívá pracovní dobu, nebo za nemarození. Prémie také motivuje zaměstnance k tomu, aby si své soukromé záležitosti vyřizovali ve svůj volný čas a plně tak využili pracovní dobu ke splnění pracovních úkolů.

Druhou prémie k základní hodinové mzdě je prémie za produktivitu. Zaměstnanci mají měsíčně stanovené normované časové úkoly, při jejímž splnění mají nárok na prémie. Tato prémie se pohybuje v rozmezí 10 000 – 15 000 Kč měsíčně k základní mzdě.

Mimořádné odměny dostávají zaměstnanci za nadstandartní pracovní výkony. Jedná se například o návrhy, které zaměstnanci vymyslí a zlepší tak kvalitu a rychlost výroby. Mohou vymyslet lepší pracovní postup, větší úsporu výrobních faktorů při výrobě, nebo navrhnout nové technologické změny.

Ostatní příplatky podnik svým zaměstnancům plní dle zákoníku práce. Jedná se o práci přesčas, práci ve svátek, práci v sobotu a neděli, práci v noci, nebo práci ve ztížených pracovních podmínkách. Pokud zaměstnanci pracují přesčas, dostávají příplatek, nebo si mohou vybrat volno dle počtu přesčasových hodin.

4.3 Dotazníkové šetření

Dotazník byl vyplněn 47 zaměstnanci z technickohospodářského úseku a 34 zaměstnanci z výrobního úseku. Do dotazníkového šetření se zapojilo 81 respondentů. Začátek dotazníku je strukturován tak, aby byly odděleny rozlišnosti mezi pracovníky jednotlivých úseků, pohlaví a počtu let práce v organizaci. Otázky jsou kroužkovací, kde si zaměstnanec vybere z několika možností. Dvě otázky jsou otevřené a zaměstnanec má možnost konkretizovat svoji myšlenku.

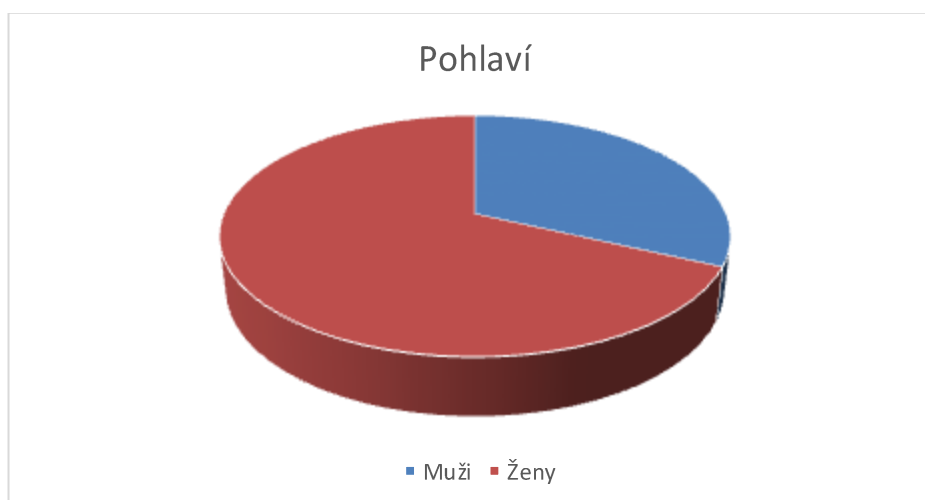
4.4 Výsledky dotazníku technickohospodářského úseku

Z celkového počtu 81 vyplněných dotazníků bylo 47 respondentů z technickohospodářského úseku. Dotazníkové šetření bylo provedeno na konci roku 2018. Dotazníky byly rozdány v tištěné verzi a zaměstnanci je vyplňovali písemně.

1. Identifikace pracovníků

První základní otázka se týkala rozlišení počtu pracovníků mužů a žen. Ze 47 respondentů dotazník vyplnilo 32 žen a 15 mužů. Dle slov personálního ředitele společnosti lze říci, že v technickohospodářském úseku pracuje převážně více žen než mužů, a to bez ohledu na výsledky dotazníkového šetření, kterého se nezúčastnili všichni zaměstnanci.

Graf 3: Pohlaví

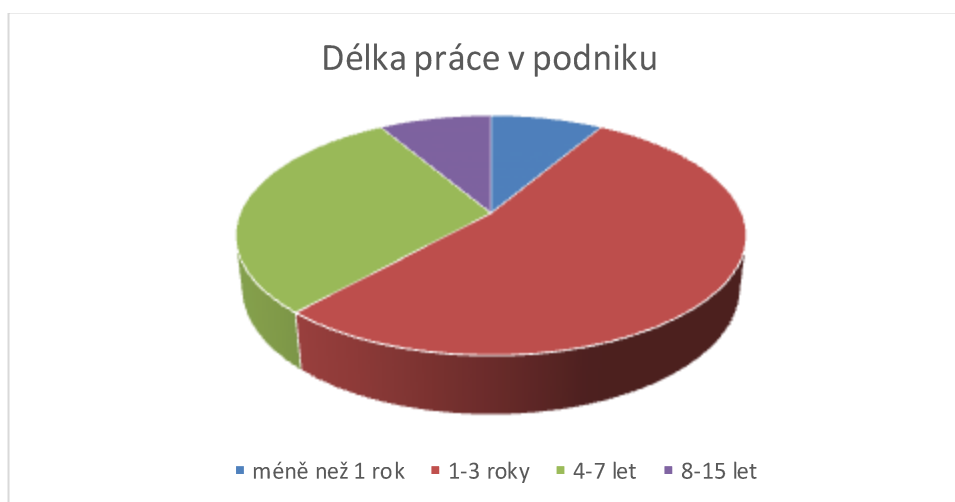


Zdroj: vlastní zpracování

2. Délka pracovního poměru ve společnosti

Druhou zásadní otázkou bylo, kolik let ve společnosti zaměstnanec pracuje. Méně než 1 rok jsou v akciové společnosti zaměstnáni 4 relativně noví pracovníci a jedná se konkrétně o 3 ženy a 1 muže. V rozmezí 1-3 let v podniku pracuje 25 zaměstnanců a tato odpověď byla nejčastější a tudíž tvoří největší skupinu počtu odpracovaných let v podniku. Druhou nejčastější odpovědí bylo 4-7 odpracovaných let s počtem odpovědí od 14 zaměstnanců. V poslední skupině odpovědí 7-18 let jsou v současnosti v podniku zaměstnáni 4 pracovníci. Největší skupinu tedy tvoří zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni více než 1 rok v podniku.

Graf 4: Délka práce v podniku



Zdroj: vlastní zpracování

3. Důvody výběru práce v podniku

Důležitým důvodem při rozhodování člověka je si vybrat takovou práci, aby v ní byl spokojen. V dotazníkovém šetření měli respondenti na výběr ze čtyř základních odpovědí, které je motivují, aby pracovali právě pro tento podnik, a ne pro jiný. Nejdůležitějším faktorem pro výběr zaměstnání v akciové společnosti je dobré jméno tohoto podniku. Pro zaměstnance jméno podniku představuje určitou prestiž a jsou hrdí, že mohou ve velkém a důležitém podniku pracovat.

Druhé místo obsadila mzda a zaměstnanecké výhody, které většinou hrají nejdůležitější faktor při výběru práce. V tomto podniku je ale pro zaměstnance pořád

důležitější jeho dobré jméno, a to je pro podnik žádoucí, jelikož si na trhu vybudoval dobrou pověst a tím tak přiláká kvalitní a loajální zaměstnance.

Třetí odpověď s počtem 5 respondentů získala odpověď možnosti dalšího kariérního vzdělávání, které je pro zaměstnance technickohospodářské správy žádoucí na určitá pracovní místa a pozice. Jistotu zaměstnání zvolili pro svou odpověď 4 zaměstnanci, kteří v podniku pracují více než 8 let a je zřejmé, že by neradi o své vybudované pracovní místo přišli.

Graf 5: Důvody práce v podniku



Zdroj: vlastní zpracování

4. Stanovení výše mzdy

Pro účelnou motivaci je důležité nabídnout svým zaměstnancům takovou mzdu, která je motivuje ke kvalitně odvedeným výkonům a efektivitě práce. Zaměstnanci technickohospodářského úseku jsou nejčtenějšího názoru, že mzda by měla být odvozena od kvality a množství odvedené práce. Tato odpověď je podložena i tím, že zaměstnanci, kteří vykonávají i jiný pracovní úkol, než mají stanovený v pracovní smlouvě, dostávají příplatky za tuto nadstandartní práci.

Kvalifikaci pro stanovení výše mzdy považuje za důležitou 12 respondentů. Většina pracovních pozic, které jsou vykonávány na tomto úseku, vyžadují vysokoškolské vzdělání a zaměstnanci úseku jsou s tím ztotožnění. Pět zaměstnanců si myslí, že mzda

by se měla odvodit dle fyzické zátěže, která je při práci vyprodukována, a čtyři respondenti jsou názoru, že důležitá je psychická zátěž.

Tři zaměstnanci souhlasí, že mzda by měla být stanovena dle délky práce v podniku. Tuto odpověď zvolili právě tři zaměstnanci, kteří v podniku pracují nejdéle z dotazovaných, tedy v rozmezí 8-15 let.

Graf 6: Stanovení výše mzdy

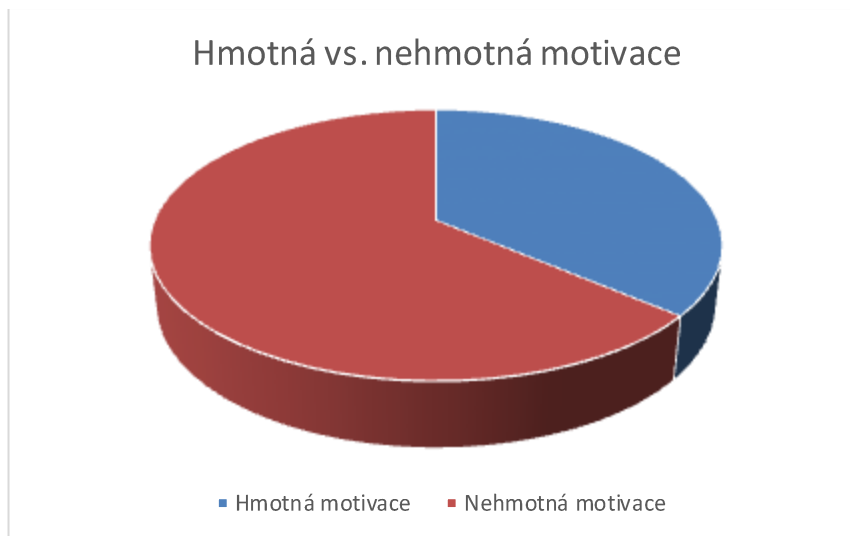


Zdroj: vlastní zpracování

5. Hmotná a nehmotná motivace

Pro více než polovinu respondentů je důležitá především nehmotná motivace. Potvrzuje se tak i skutečnost, že zaměstnanci si vybírají podnik pro jeho dobré jméno než pro výši mzdy, nebo jiných hmotných bonusů. Nehmotná motivace také může být podložena faktem, že zaměstnanci jsou spokojeni s výši mzdy, kterou ne stoprocentně požadují vyšší, ale dbají především na nehmotné motivy, které finanční ohodnocení převyšují.

Graf 7: Hmotná vs. nehmotná motivace

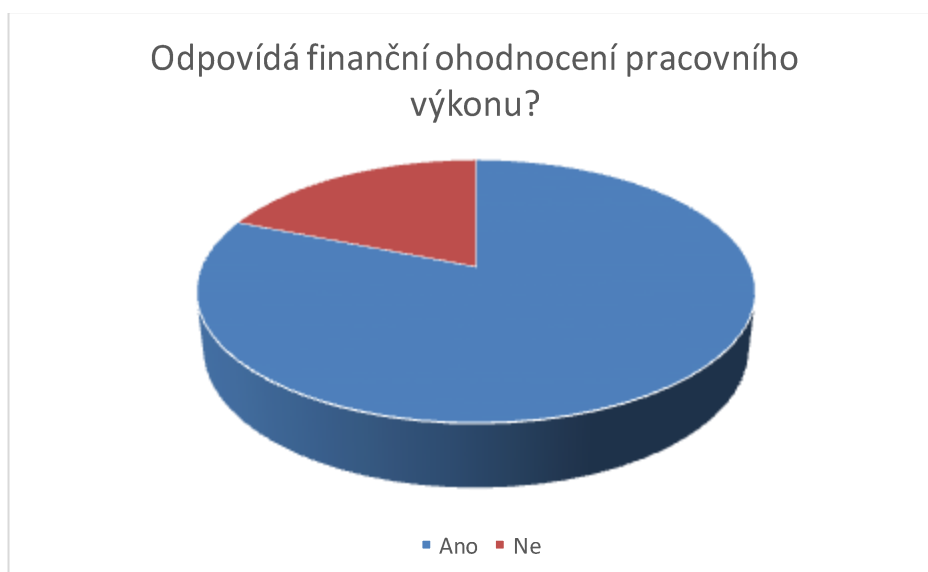


Zdroj: vlastní zpracování

6. Odpovídá finanční odměna odvedené práci?

85 % zaměstnanců je spokojeno se svou finanční odměnou a eliminuje tak nespokojenost se mzdou v oblasti nehmotné motivace. Zbýlých 15 % je se svou mzdou nespokojeno a jedná se o 5 žen a 2 muže.

Graf 8: Odpovídá finanční ohodnocení pracovnímu výkonu?



Zdroj: vlastní zpracování

7. Motivace k pracovnímu výkonu

Při podrobnější analýze spokojenosti zaměstnanců v podniku vyšlo najevo, že mzda tvoří nejdůležitější motivační část. Tuto odpověď zvolilo celkem 24 zaměstnanců. Pro 11 pracovníků je důležitý při pracovním výkonu dobrý kolektiv. Pracovní kolektiv je důležitý, zvláště jedná-li se o úkony, kde musí zaměstnanci spolupracovat. 5 zaměstnanců je motivováno možnostmi kariérního postupu a seberealizací, která je na pozicích v technickohospodářském úseku reálná. Zaměstnanecké výhody motivují jen 3 pracovníky. 4 zaměstnanci zvolili jinou odpověď, kterou přesně specifikovali a jedná se o:

- Možnost navazování nových kontaktů
- Pochvala od nadřízeného
- Pracovní cesty i do zahraničí
- Pocit důležitosti, nebo prospěšnosti

8. Variabilní složka mzdy

28 zaměstnanců je názoru, že při jejich práci není více motivující mzda tvořena variabilní složkou závislou na výkonech za předpokladu, že při vysoké produktivitě byste si mohli vydělat více, než kolik si vydělají při současném ohodnocení. Tato odpověď může souviset s tím, že zaměstnanci technickohospodářské správy jsou již plně zaměstnáni svojí pracovní náplní a nechtějí vykonávat práci navíc a je pro ně pracovní nasazení dostačující. Na druhé straně je 19 zaměstnanců, kteří by pro mzdu tvořenou variabilní složkou za vyšší pracovní výkon, bylo.

9. Komunikace s nadřízeným

V akciové společnosti v oblasti komunikace s nadřízeným není problémem. Na výborné úrovni ji označilo 91,5 % respondentů. Dostačující je po 3 zaměstnancích a nedostatečná jen pro jednoho, což nevykazuje žádné závažné problémy s vedením.

10. Pracovní prostředí podniku

95,75 %, tedy 45 respondentů je spokojeno s pracovním prostředím, ve kterém pracují. Opět se nám potvrzuje skutečnost, že se v úseku například nevyskytují časté spory s nadřízeným. Pro zbylé 2 zaměstnance je pracovní prostředí podniku nevyhovující a zřejmě se jedná o dva pracovníky, kteří mohou mít spory s nadřízeným a v předchozí odpovědi uvedli komunikaci s vedením jako nedostačující.

11. Nabídka zaměstnaneckých odměn

Spokojenost se systémem zaměstnaneckých odměn je celkově 37 zaměstnanců a 10 jich je nespokojených a pravděpodobněji je považují za nedostačující. Vedení podniku by se mělo se svými zaměstnanci poradit, jaké odměny by upřednostňovali a byli tak více spokojeni a motivovaní.

12. Možnost povýšení

Povýšení je pro některé zaměstnance důležitou rolí při výběru zaměstnání. Pracovníci, kteří nechtějí celý svůj život zůstat na jedné pracovní pozici, si volí takové podniky, které jim kariérní růst umožňují. Vyšší pracovní pozice v analyzované společnosti by chtělo dosáhnout 25 respondentů. Opět se nám potvrzuje fakt, že pro některé zaměstnance v podniku je při výběru opravdu důležitý kariérní růst. 22 zaměstnanců je spokojeno s pozicí, kterou nyní vykonává a nepřemýšlí o možnosti povýšení. Na tuto skutečnost reagují právě 4 zaměstnanci, kteří v podniku pracují více jak 7 let a nejspíše už dosáhli své cílové pozice, nebo výše kariérně stoupat nemohou.

13. Dostatečné využití schopností a dovedností

Pro spokojenost každého zaměstnance je důležitá spokojenost za svůj odvedený pracovní výkon. 85 % respondentů souhlasí s tím, že jsou spokojeni s využitím svého potenciálu a jsou tak spokojeni s odvedenou prací. 15 % respondentů se cítí nedostatečně využiti a nesouhlasí s kladnou odpovědí.

14. Změna zaměstnání

36 zaměstnanců je v podniku spokojeno a nepřemýšlí o změně současného zaměstnání. 11 zaměstnanců naopak přemýšlí o odchodu z podniku. 7 odpovědí na tuto otázku vychází z problému nedostatečného využití schopností a dovedností a tyto zaměstnanci právě přemýšlejí o změně zaměstnání.

Dotazníkové šetření zaměstnanců technickohospodářského úseku ukázalo, že jeho zaměstnanci si práci v něm vybrali kvůli jeho dobrému jménu. Podnik tak na trhu figuruje jako velmi úspěšný. Zaměstnanci jsou se svou mzdou průměrně spokojeni, nemají problém se špatným pracovním prostředím a kolektivem a neuvažují o odchodu.

Důležitou roli pro ně hraje nehmotná motivace, možnost kariérního růstu, nebo vzdělávání.

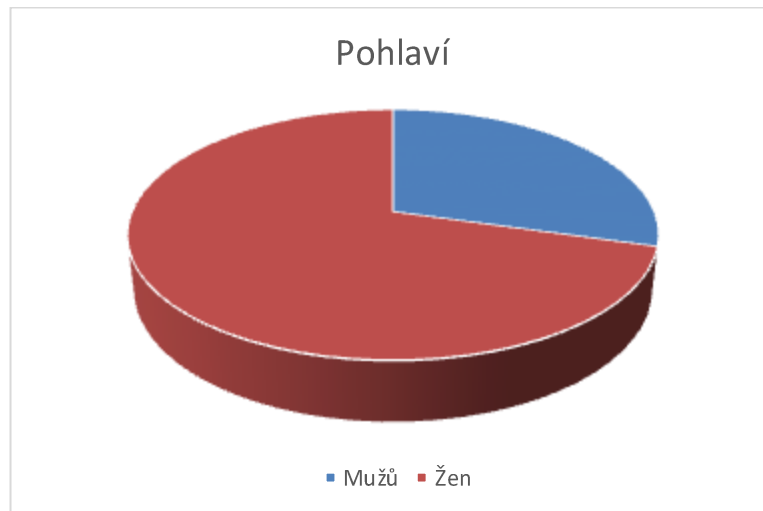
4.5 Výsledky dotazníku výrobního úseku

Z celkového počtu 81 vyplněných dotazníků se podařilo získat zpětnou vazbu od 34 zaměstnanců z výrobního úseku. Dotazníkové šetření bylo provedeno na konci roku 2018. Veškeré dotazníky byly rozdány v tištěné verzi a zaměstnanci je vyplňovali také písemně.

1. Identifikace pracovníků

Z celkového počtu 34 zaměstnanců vyplnilo dotazník 24 žen a 10 mužů.

Graf 9: Pohlaví

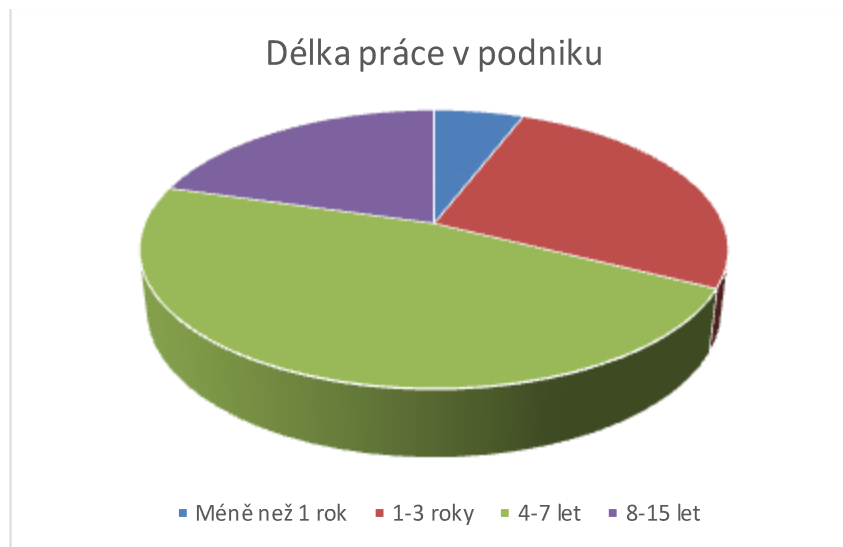


Zdroj: vlastní zpracování

2. Délka pracovního poměru ve společnosti

V podniku v provozním úseku pracují méně než jeden rok 2 zaměstnanci a jsou to dvě ženy. 1-3 roky v akciové společnosti pracuje ve výrobě 9 zaměstnanců. Nejčastější odpovědí bylo 4-7 let práce v podniku, tedy 16 pracovníků a 7 jich pracuje ve společnosti více jak 8 let.

Graf 10: Délka práce v podniku



Zdroj: vlastní zpracování

3. Důvody výběru práce v podniku

Jistota zaměstnání představuje pro 18 zaměstnanců hlavní důvod, proč v podniku pracují. Může to být dáno tím, že jejich práce vyžaduje určitou specializaci při zpracovávání produktů daného podniku a zaměstnanci, kteří tyto dovednosti mají, by tam nemuseli v okolí svého bydliště najít podnik s podobným zaměřením.

Dobré jméno společnosti je na druhém místě s 9 odpověďmi a opět poukazuje na fakt, že společnost je velmi ceněná. Pro 4 respondenty je důležitá mzda a zaměstnanecké výhody a na posledním místě se 3 hlasy skončila možnost dalšího vzdělávání, která u pracovníků výroby nehraje prioritní roli.

Vzdělávání ve výrobě je aktuální při přechodu ze zastaralých výrobních strojů na nové a je potřeba zaměstnance naučit s novým strojem případně zacházet.

Graf 11: Důvody práce v podniku



Zdroj: vlastní zpracování

4. Stanovení výše mzdy

Kvalita a množství odvedené práce je opět první zásadní věcí, která by měla hodnotit zaměstnance, myslí si to 20 respondentů. Pro 5 zaměstnanců je důležitá délka práce v podniku, dle které by měli být ohodnocováni. Kvalifikace je při výrobě produktů velmi důležitá, ale v dotazníkovém šetření vyplývá dle 4 odpovědí názor, že není až tam důležitá při vykonávání pracovní náplně. Pro 3 zaměstnance je spravedlivé odměňovat dle fyzické zátěže při výkonu a pro 2 zaměstnance je to psychická zátěž.

Graf 12: Stanovení výše mzdy

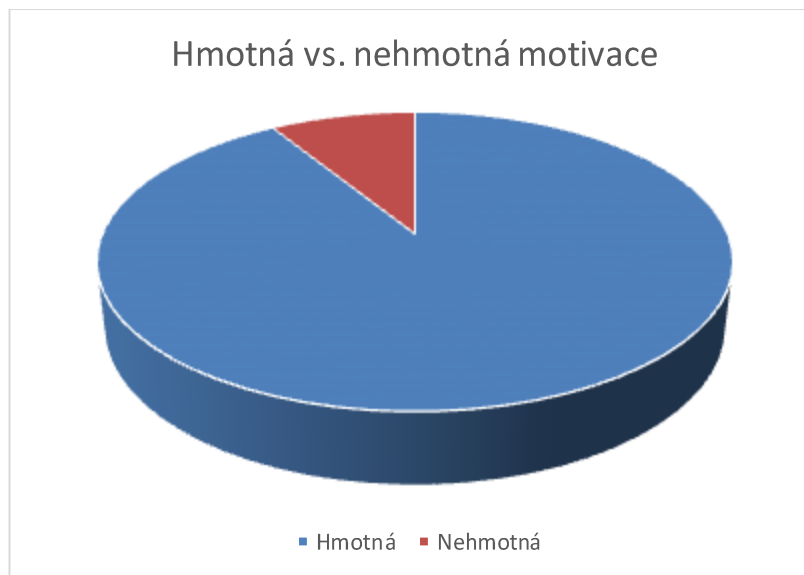


Zdroj: vlastní zpracování

5. Hmotná vs. nehmotná motivace

Pracovníci výrobního procesu pokládají v 91 % důležitou hmotnou motivaci a jen 9 % přikládá význam motivaci nehmotné. Zajímavostí je, že nehmotnou motivaci oceňuje 8 žen z celkových 9 odpovědí. Jejich odpovědi mohou být poukazovat na fakt, že ženy obecně v práci potřebují mít pocit, že má jejich práce smysl a pochvala od nadřízeného by je určitě potěšila a motivovala.

Graf 13: Hmotná vs. nehmotná motivace



Zdroj: vlastní zpracování

6. Odpovídá finanční odměna odvedené práci?

Jelikož je pro pracovníku výroby důležitá především hmotná motivace, otázka týkající se spokojenosti s finančním odměňováním je na místě. Pro 19 respondentů je finanční ohodnocení v pořádku. Pro 15 pracovníků ale není a myslí si, že jejich práce není dostatečně ohodnocena. Spokojenost s finanční odměnou je procentuálně 56 %:44 % nespokojených a je potřeba se na tento fakt následně zaměřit.

Graf 14: Odpovídá finanční odměna odvedené práci?



Zdroj: vlastní zpracování

7. Motivace k pracovnímu výkonu

V procesu výroby je pro zaměstnance důležitý dobrý pracovní kolektiv, protože pracují často vedle sebe a jejich práce na sebe navazuje a musí spolu umět dobře komunikovat. Za dobrý kolektiv jako motivaci k pracovnímu výkonu považuje 18 dotazovaných. Na druhém místě lepší motivace je se 7 hlasy mzda a opět se potvrzuje, jak je pro zaměstnance provozního úseku důležitá. Zaměstnaneckým výhodám přiřazuje 6 zaměstnanců důležitou váhu pro motivaci a kariérní postup. Seberealizaci považují při výkonu práce za důležitou 2 zaměstnanci. Jeden respondent zvolil jinou vlastní odpověď, kterou byl názor, že ho nejvíc motivuje k pracovnímu výkonu jeho nadřízený.

8. Variabilní složka mzdy

Pro zaměstnance výrobního úseku by byl více oceněný systém odměňování, který by zahrnoval variabilní příplatky závislé na množství odpracované práce. Pro tento návrh je 28 respondentů a 6 jich nesouhlasí. Zaměstnanci v nadpoloviční většině souhlasí, protože při vyšší produktivitě by dostávali i vyšší mzdu, a to by je motivovalo k lepším výkonům. V akciové společnosti je variabilní složka mzdy možná. Jedná se o prémie a příplatky, které zaměstnanci dostávají za nadstandartní práci, nebo za jednorázové splnění určitého úkolu. Pro zaměstnance je tedy důležité tyto odměny získat a souhlasí s tím, že variabilní složka mzdy je pro ně žádoucí.

9. Komunikace s nadřízeným

Komunikace s vedením v úseku výroby je bezproblémové pro 25 zaměstnanců. Dostačující pro 10 a pro 1 zaměstnanec je nedostatečná, což představuje nejspíše individuální pohled na svého nadřízeného od zaměstnance, který s ním může mít osobní problém, nebo jiné starosti.

10. Pracovní prostředí podniku

Pracovní prostředí a kolektiv vyhovuje celkově 88 % dotazovaných zaměstnanců a dokládá nám fakt, že důležitým motivačním faktorem jsou pro zaměstnance vztahy na pracovišti a potvrzuje tak otázku číslo 7. 12 % zaměstnanců nesouhlasí a pracovní kolektiv a prostředí je pro ně nevyhovující a opět je na vedení, aby situaci uvedli k lepšímu.

11. Nabídka zaměstnaneckých odměn

Nadpoloviční většině, tedy 27 dotazovaných, zaměstnanecké odměňování v podobě benefitů vyhovuje. Na druhé straně 7 zaměstnanců odpovědělo, že nejsou spokojeni. Určitě je potřeba se na benefity pro zaměstnance více zaměřit.

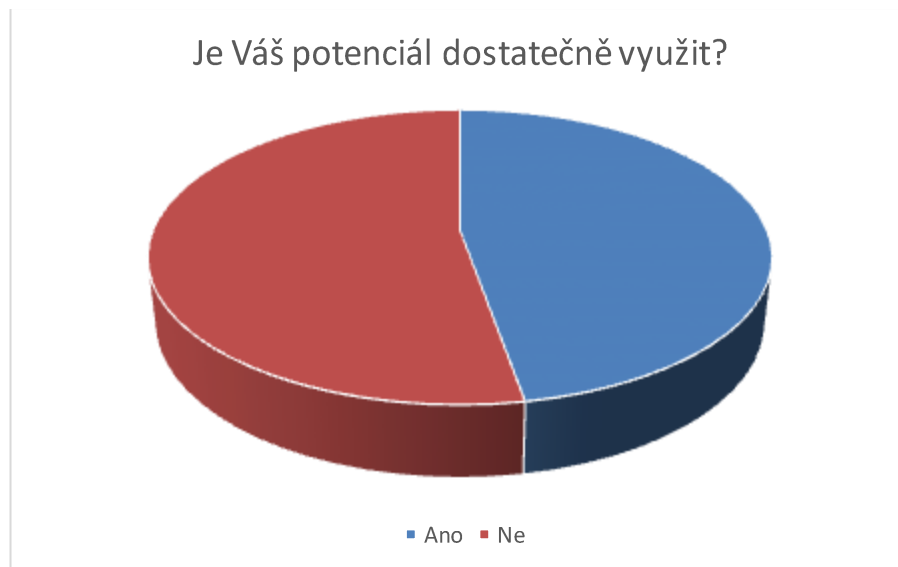
12. Možnost povýšení

Povýšení ve výrobě není pro zaměstnance prioritou. O možnost kariérního růstu má zájem pouze 9 zaměstnanců. Zbýlých 27 pracovníků je spokojeno a nechtějí být povýšeni. Pravděpodobně je to dáno i faktem, že některé pozice ve výrobním procesu nenabízejí kariérní růst a zaměstnanec nemá kam stoupat. Odpověď tak opět potvrzuje otázku číslo 7, která se týká motivačních faktorů a vyplývá z ní, že motivace pro zaměstnance nepředstavuje kariérní postup velkou roli.

13. Dostatečné využití schopností a dovedností

Potenciál, zkušenosti a dovednosti, které v sobě zaměstnanci mají, jsou pro podnik velice důležité. Hlavním problémem je ale potenciál u zaměstnanců objevit a umět dostatečně využít. Pouze 17 zaměstnanců si myslí, že jejich potenciál je plně využit. 19 pracovníků má opačný dojem a myslí si, že jejich pracovní schopnosti a dovednosti dostatečně využity nejsou a to značí problém.

Graf 15: Je Váš potenciál dostatečně využit?



Zdroj: vlastní zpracování

14. Změna zaměstnání

24 zaměstnanců o změně současného zaměstnání vůbec neuvažuje. Opět se tak potvrzuje skutečnost, že jistota pracovního místa je pro dotazované nejdůležitější a odráží se zde i již zmíněný fakt, že jejich práce představuje specifické dovednosti a znalosti při výrobním procesu, které zaměstnanci za dobu působení v podniku nabyli. Naopak 12 respondentů o změně zaměstnání uvažuje, což může být odrazem toho, že si myslí, že jejich pracovní potenciál není plně využitý, nebo nejsou spokojeni s finanční odměnou za svou práci.

Z výsledků dotazníkového šetření, na které zaměstnanci výrobního úseku odpovídali, vyplývá, že by se vedení podniku mělo zaměřit na hmotnou motivaci pro tyto zaměstnance, jelikož je pro ně důležitá. Dále by se vedoucí měli více zajímat o své zaměstnance v oblasti jejich pracovního potenciálu a snažit se ho plně využít.

Pozitivními výsledky dotazníku je, že zaměstnanci nemají problém s nadřízeným, nebo uznávají, že pracovní kolektiv a prostředí je na dobré úrovni. Nadpoloviční většině respondentů systém odměňování v podniku vyhovuje a neuvažují o změně zaměstnání.

5. Diskuse a návrhy změn

System odměňování a motivace je nejdůležitějším faktorem, dle kterého si zaměstnanci vybírají podnik, ve kterém chtějí být zaměstnáni. Pokud je systém odměn a motivace nastavený špatně, zaměstnanci mohou z podniku odcházet a hledat lepší práci, která jim nabídne více. Může se tak stát, že podnik kvůli špatným odměnám a motivaci začne vykazovat vysokou fluktuaci a bude muset přijmout novou strategii, která by zaměstnance v podniku udržela, a zaměstnanci by byli spokojeni. Důležitou otázkou také zůstává to, jestli je pro zaměstnance důležitější vnitřní, nebo vnější motivace. Správný manažer by měl své zaměstnance znát a vědět, co si přejí. Musí s nimi umět komunikovat a zaměstnanci z něho nesmí mít strach.

„Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno, a odměněno jak peněžní, tak nepeněžní formou. Je zaměřeno na podobu, realizaci a udržování systému odměňování (procesů, metod a postupů odměňování), usilujících o uspokojování potřeb organizace i osob na ní zainteresovaných. Obecným cílem je odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci, aby to posloužilo budoucímu dosahování strategických cílů organizace.“ (Armstrong, 2009).

Náplní diplomové práce je systém motivace a odměňování pracovníků, které je spravedlivé. Prvním důležitým krokem je volba správného systému odměňování a motivace. Následně je důležité umět tento systém správně aplikovat a využít. Mezi čtyři základní motivátory patří:

- **Spravedlivé odměňování** – zaměstnanci si také ve velké většině primárně vybírají pracovní místo dle finanční odměny. Zaměstnanci musí mít jistotu, že jejich práce a snaha bude náležitě a spravedlivě odměněna. Pokud firma nabízí nízké odměny, nebudou mít zaměstnanci tendenci ve firmě zůstat.
- **Dobré jméno podniku** – firma, která si na trhu vybudovala dobré jméno, automaticky snadno přiláká nové zaměstnance. Stávající zaměstnanci jsou hrdí na to, kde pracují, a to také představuje určitou prestiž. Aby firma získala status firmy, které má na trhu dobré jméno, musí mít schopné vedení. Manažeré musí umět naslouchat svým zaměstnancům a umět správně komunikovat. Jejich vedení je důležité pro, aby navedli podnik správným směrem k dosažení jeho

cílů a strategií. Pokud bude mít podnik i kvalitní zaměstnance, bude jeho dobré jméno na trhu bezkonkurenční.

- **Kompetence a vliv** – stále více pracovníků vnímá větší zodpovědnost v práci a přiřazení větších kompetencí jako silný motivátor. Zaměstnanci se tak ve firmě více podílejí na jejím chodu, a to jim přináší uspokojení a pocit, že jsou pro podnik důležití. Firma si musí uvědomit, že každý názor od jejího zaměstnance může přinést lepší nápady a posun firmy. Podnik by se tak neměl stranit toho, aby svým zaměstnancům přiřazoval větší pravomoc.
- **Kariérní rozvoj a růst** – zaměstnanci nechtějí celý život zůstat na jedné pracovní pozici a nedostávají tak příležitost pro jejich kariérní růst. Možnost vzdělávání a seberealizace by měla být v podniku jeho zaměstnancům nabízena. Jejich osobní rozvoj přispívá firmě k větší kvalifikaci zaměstnanců a ti tak vykonávají efektivnější a kvalitnější práci a podnik se tak rozvíjí a roste. (Hay Group, 2013).

Branham (2009) uvádí, že zaměstnanci, kteří jsou v podniku spokojeni, nemají tendenci hledat nové místo. Problém je, pokud je podnik správně neodměňuje a nemotivuje. Jako zásadní chyby, které se podnik při nesprávné motivaci a odměňování dopouští, vyjmenovává:

- Nízké mzdové ohodnocení
- Žádná možnost kariérního růstu
- Žádný vzdělávací program
- Konflikty s manažery
- Neosobní komunikace s managementem
- Pocit nedůležitosti v podniku
- Nedostatečná pochvala za správně odvedenou práci
- Diskriminace dle pohlaví (muži mají vyšší platy, než ženy)
- Rozdílná mzda zaměstnanců vykonávající stejnou práci
- Špatný pracovní kolektiv a spory se spolupracovníky
- Neadekvátní pracovní podmínky a pracoviště
- Nedostatečná nabídka zaměstnaneckých výhod
- Neschopnost manažerů řešit problémy a připomínky

Z analyzovaných výsledků systému motivace a odměňování, doplněného dotazníkovým šetřením, navrhuji některá opatření, která by mohla sloužit k lepší spokojenosti zaměstnanců ve společnosti. Primárním cílem zlepšení situace je mít dobře motivované a odměňované zaměstnance, kteří odvádí kvalitní pracovní výsledky.

1. Návrh

V akciové společnosti vedení neprovádí dotazníkové šetření ohledně spokojenosti zaměstnanců. Nemají tak zpětnou vazbu, s čím jsou zaměstnanci spokojeni, nebo co by požadovali za zlepšení. Vedoucí jednotlivých úseků sice se zaměstnanci komunikují na dobré úrovni a mohou tam vytušit, co zaměstnance motivuje, nebo jaké mají problémy, ale osobně zaměstnanec nemusí vždy přiznat pravdu.

Návrhem ke zlepšení doporučuji, aby pravidelně provádělo dotazníkové šetření, které by bylo anonymní a zaměstnanci by se tak nemuseli obávat odpovídat i na nepříjemné otázky, nebo říci, s čím nejsou spokojeni, a jaké jsou ve firmě reálné problémy.

Analýza spokojenosti zaměstnanců v podobě dotazníků by se měla provádět pravidelně každý rok. Z nasbíraných dat lze posléze porovnat pracovní spokojenost v průběhu několika let za sebou. Následně by mohla firma ohodnotit, jestli se jí daří lépe, nebo hůře v této oblasti a snažit se situaci zlepšovat. Také by se mohli zaměřit na konkrétní nespokojenost zaměstnanců, jako je například fakt, že 56 % dotazovaných z výrobního úseku si myslí, že jejich potenciál není dostatečně využitý, nebo že je pro ně důležitější hmotná motivace, než nehmotná a umět se podle jejich požadavků zařídit. Možnost dotazování zaměstnanců by mohla být elektronicky, tzn. zaslání e-mailu svým zaměstnancům s odkazem na dotazník, nebo dotazování fyzické, kde by dotazníky zaměstnanci vyplňovali v tištěné verzi a vhadzovali do určených schránek, nebo na sběrné místo.

2. Návrh

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že technickohospodářská správa je se svým finančním ohodnocením v 85 % spokojená. To se ale nepromítá u výrobního úseku, kde je spokojeno procentuálně méně zaměstnanců, konkrétně 56 % a zde by bylo vhodné se na tento problém u pracovníků výroby více zaměřit, protože jestli budou zaměstnanci spokojeni, nebudou mít tendenci hledat práci u konkurenční firmy. A

jelikož u pracovníků výrobního úseku je hmotná motivace důležitá u 91 % dotazovaných, mzda tak může představovat důležitý faktor.

Pro srovnání uvádím nabízené mzdy stejných pozic ve výrobním úseku jiných firem, které jsou ve stejném odvětví a produkují stejný sortiment. Tyto firmy nabízí uchazečům o 1000-2000,-Kč více než mnou analyzovaná společnost. Faktem také je, že ostatní podniky ve stejném průmyslu nemají sídlo v Jihočeském kraji, tudíž nehrozí vysoká pravděpodobnost, že by docházelo k hromadné fluktuaci zaměstnanců do konkurenčních firem kvůli vyšším platům. Samozřejmě pozitivním příkladem by bylo, aby se mzdy mnou analyzované akciové společnosti zvedly alespoň na minimum, které nabízejí firmy ve stejném odvětví.

V pololetí roku 2018 podnik platy zaměstnancům výrobního úseku zvedl, ale pořád nedosáhl na úroveň, jakou by měly, dle mého názoru, dosahovat. V lednu roku 2019 zvedla také platy zaměstnancům technickohospodářské správy a je vidět, že se podnik snaží podnikat kroky k lepším finančním odměnám.

Navrhuji podniku, aby zhodnotil tak fakt, jestli je pro něj důležité si zaměstnance udržet právě mzdou, aby nemuselo docházet k velké fluktuaci, nebo nespokojenosti zaměstnanců výrobního úseku.

3. Návrh

V 64 procentech jsou zaměstnanci THS motivováni především nehmotnou motivací. Jejich dobře vykonanou práci by měl nadřízený spravedlivě ocenit. Nejlépe osobní pochvalou. Osobní ohodnocení za pracovní výkon je pro zaměstnance určitou formou úspěchu. Nestačí zaměstnanci jen napsat e-mail, nebo zavolat telefonem. Nadřízení by měli za svými zaměstnanci chodit osobně, aby si pracovníci uvědomovali, že společnosti na nich záleží.

Navrhuji, aby pravidelně v dohodnutém intervalu probíhala forma osobního ohodnocení od nadřízeného, který se s podřízenými sejde a slovně ocení, a tím tak uspokojí možnou nehmotnou motivační potřebu zaměstnanců.

Výhodou tohoto návrhu a motivačního prostředku je, že nevyžaduje žádné finanční výdaje, jen ty časové, které se následně mnohonásobně v rámci odvedené práce a spokojenosti zaměstnanců, vrátí.

4. Návrh

Z osobního rozhovoru s personálním ředitelem a následné analýze situace v podniku vyplynulo, že podnik uspořádává málo podnikových akcí, nebo teambuildingů. Při porovnání četnosti firemních akcí, které uspořádává pro své zaměstnance podnik, který je stejný velký a s podobným počtem zaměstnanců, tak analyzovaná společnost zaostává. Z dotazníkového šetření také vyplývá, že pracovní prostředí a kolektiv je pro zaměstnance velmi důležitý a v rámci podnikových aktivit se vzájemné vztahy na pracovišti mohou ještě více prohloubit.

Den otevřených dveří pro zaměstnance se koná jednou ročně a zpravidla si zaměstnanci přivedou svou vlastní rodinu, které chtějí ukázat, kde pracují a na své spolupracovníky nemají tolik času. Ostatní podnikové akce nejsou konány pravidelně.

Navrhovala bych společnosti, aby zvážila své finanční možnosti, zda se jí vyplatí pořádat více teambuildingových aktivit, které jsou pro velké podniky v dnešní době již samozřejmostí, protože navazování a vylepšování kontaktů a komunikace na pracovišti je jeden z nejdůležitějších faktorů úspěchu v každé firmě.

Jako příklad uvádím teambuilding, který by mohl podnik uspořádat v Campus Bowling České Budějovice, jelikož je zde možnost rezervace celého objektu a teambuildingy se zda často s úspěchem pořádají. Teambuilding by byl pro 80 zaměstnanců podniku, kde by byli například zaměstnanci THS. Campus Bowling nabízí 10 drah pro 8 hráčů.

Pozvánku na teambuilding podnik rozešle na firemní e-mailové adresy zaměstnanců. Kdo by si e-mailu nevyšiml, získá informace od nadřízeného, nebo z plakátu, který by visel na viditelném místě – nejlépe v podnikové kantýně.

Na akci se zaměstnanci přihlašují a pro ty, co nejsou obyvateli Českých Budějovic a dojíždí, podnik nabízí zaplacení penzionu. Zaměstnanec, který by chtěl tuto možnost využít, musí dát s předstihem konání akce vědět osobě zodpovědné za konání teambuildingu.

Moderování celé akce se ujme ředitel, či některý z manažerů. Na začátek si zaměstnanci vylosují čísla, na jejichž základě budou přiřazeni do týmů. Cílem je, aby si zaměstnanci nevytvářeli skupiny sami a nebyli tak v týmu jen s lidmi ze svého oddělení, nebo s pracovníky, se kterými se nejvíce přátelí. Teambuilding má podporovat navazování vztahů mezi všemi. Podnik může pro zpestření zaměstnancům vyrobit

týmová trička s logem podniku. Hra je v Campus Bowlingu doplněna občerstvením ve formě rautu, který se neustále doplňuje, aby nebyly švédské stoly prázdné. Nápoje jsou hrazeny, vyjma tvrdého alkoholu a cigaret. Podnik si Campus Bowling může pronajmout jen pro sebe, bez veřejnosti, a to od 18:00 do 23:00 hodin.

Tabulka 1: Rozpočet teambuildingu

Pronájem Campus Bowling	25 000 Kč
Pronájem bowlingových drah	5 000 Kč
Občerstvení	70 000 Kč
Ceny + odměna za účast	22 000 Kč
Firemní trička	7 200 Kč
Celkem	129 200 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Po ukončení hry, vedoucí vyhlásí dle výsledků vítěze, kteří získají ceny, které podnik připravil. Ceny získají první tři nejlepší týmy, které budou obdarované košem s potravinami v hodnotách: za 1. místo 3 000 Kč, za 2. místo 2 000 Kč a 3. místo koš v hodnotě 1. 000 Kč. Při odchodu všichni zaměstnanci získají malou pozornost ve formě balíčku s čokoládou a ořšky v hodnotě 200 Kč.

Záleží na společnosti a jejím přehodnocení celkové situace, zda by jí tato akce přinesla prospěch ve formě zlepšení vnitropodnikových vztahů.

5. Návrh

V THS úseku je účetní oddělení a jeho zaměstnanci nemají pravidelné vzdělávací kurzy ve svém oboru. Z šetření na základě analýzy situace bylo zjištěno, že tyto zaměstnanci si musí nové účetní a daňové zákony sami vyhledávat a sledovat. Zaměstnanci účetního oddělení by určitě ocenili vzdělávání v oblasti nových zákonů a předpisů v pracovní době, aby si sami ve svém čase nemuseli novinky vyhledávat a zdržovat tak svou práci. Realitou je, že zákony se velmi často mění a zaměstnanci tak ze svojí iniciativy musí tyto novinky sledovat.

Akciové společnosti navrhuji, aby zvažila možnost vzdělávacích hodin v oblasti nových účetních a daňových zákonů a předpisů při každé změně a poskytla zaměstnancům školení.

6. Návrh

Problémem ve výrobním úseku je skutečnost, že 56 % dotazovaných zaměstnanců není spokojeno s dostatečným využitím jejich potenciálu. Pracovníci ve výrobě nemusí mít na svou práci pohled, který jim ukazuje, jak je jejich práce pro chod a úspěch podniku důležitá. Častým problémem je, že lidé, kteří pracují ve výrobě, nejsou o smysluplnosti své práci dostatečně přesvědčeni.

Podniku navrhuji, aby manažeři zvažili možnost pravidelných schůzí, kterých se zúčastní všichni zaměstnanci. Schůze může být konána jednou ročně, nejlépe ke konci roku. Manažeři by seznámili zaměstnance s výsledkem práce celého podniku za uplynulý rok a poděkovali jim za jejich účast a snahu, bez které by podnik nemohl fungovat, a také by zaměstnancům sdělil, jaké jsou plány podniku do budoucna. Zaměstnanci tak budou vědět, že si jich podnik váží a na schůzi mohou sdělit své připomínky.

7. Návrh

Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci akciové společnosti nejsou ve dvaceti procentech spokojeni s nabídkou odměn. Konkrétně ve výrobním úseku není s nabídkou spokojeno 20 % zaměstnanců a v úseku technickohospodářském 21 %. Vedení podniku by systém zaměstnaneckých odměn mohlo upravit dle požadavků zaměstnanců. Respondenti, kteří nebyli s nabídkou benefitů spokojeni, by možná ocenili některé novinky v oblasti odměňování zaměstnanců. Jejich návrhy by měly být vyslyšeny a vedení podniku by se je mohlo snažit naplnit.

Podniku navrhuji, aby zvažil možnost rozšíření nabídky benefitů a udržel si tak i dobré jméno společnosti a zajistil spokojenost zaměstnanců. Podnik by se měl umět přizpůsobovat novým trendům. V dnešní době se ve firmách začínají čím dál více objevovat nové zaměstnanecké bonusy, které představují současný trend, ale je otázkou, zda se v budoucnosti stanou standardem. Aby akciová společnost udržela krok s dobou, mohla by zkusit pro své zaměstnance zavést několik novinek a zjistit, jestli se v praxi osvědčí, nebo ne.

Navrhuji podniku, aby se pokusil zhodnotit následující nové trendy pro zaměstnance a zvažil jejich implementaci. Jako příklad nové trendy mohou být:

- Otcovská poporodní péče
- Příspěvky na nákup knih
- Charitativní dny
- Snídaně na pracovišti
- Soutěže a významné svátky
- Příspěvek na fitness aktivity

Otcovská poporodní péče – na mateřskou dovolenou nastupují vždy jen matky dítěte, které také dostávají peněžitý příspěvek v době péče o potomka. V některých státech bylo možné, aby na mateřskou dovolenou nastupovali dokonce oba rodiče a oba současně získávali finanční podporu. Toto ale v České republice možné není. Peněžitá pomoc v mateřství je určena vždy jen pro jednoho rodiče a vyplácí ji Česká správa sociálního zabezpečení. Pokud jsou na mateřské dovolené oba rodiče, jen jeden si může o příspěvek požádat. Otcovská poporodní péče se nyní stává ve firmách novinkou. Spočívá v tom, že otec má právo od porodu dítěte do šesti týdnů požádat Českou správu sociálního zabezpečení o dávku otcovské poporodní péče. Pokud se tak otec rozhodne nastoupit na otcovskou poporodní péči, jeho zaměstnavatel musí poskytnout uvolnění z práce. Otec má právo na maximálně sedm pracovních dnů, kdy může o potomka pečovat a získávat tak finanční podporu, která je ve výši 70 % jeho vyměřeného základu pracovního výdělků. Navrhuji podniku, aby začal svým zaměstnancům otcovskou poporodní péči nabízet. Myslím si, že většina zaměstnanců by tento krok kladně ocenila, protože by si muži nemuseli brát neplacené volno, nebo dovolenou, kdyby

chtěli být s dítětem doma a pomoci při péči. V šestinedělí určitě každá matka ocení pomoc od otce dítěte a zaměstnanec bude podniku určitě za tuto možnost vděčný.

Příspěvky na nákup knih – dalším novým trendem je příspěvek na nákup knih v podobě tištěných, nebo elektronických poukazů. V současnosti se prodej knih zmenšuje, jelikož fyzické knihy nahrazuje elektronická podoba. Knihy bývají i předražené a lidé je proto nechtějí kupovat. Dobrým současným bonusem pro zaměstnance je tak určitě příspěvek na nákup tištěných knih. Problémem je, že ne všichni zaměstnanci by tento příspěvek přivítali. Proto by musel podnik od svých zaměstnanců zjistit, jestli by tuto novinku ocenili, nebo by se jim zdála zbytečná a dali by přednost jiné alternativě.

Den pro dobrý skutek – dobročinné akce, kterých se zaměstnanci zúčastní ve svém pracovním dni, se v posledních letech stávají čím dál oblíbenější. Více a více firem se věnuje dobročinnosti a charitě a není dobré se tomu vyhýbat. Jednou z mála možností, jak se dobročinnosti zúčastnit je den, který zaměstnanci stráví tím, že budou pomáhat. Vše spočívá v tom, že si zaměstnanci vyberou, které činnosti by se rádi věnovali a na jeden den budou pomáhat, kde je potřeba. Tento den je jim běžně hrazený, jako kdyby byli v práci. Pro podnik je akce také přínosná z hlediska marketingu, jelikož o podnicích, které se dobročinnosti věnují, se v médiích hodně mluví. Firma se tak může zviditelnit a přispět i k tomu, aby měla na veřejnosti dobré jméno

Snídaně na pracovišti – podnik může svým zaměstnancům vyjádřit vděk i tím, že jim nabídne snídani na pracovišti. Může se jednat o potravinu, kterou zaměstnanec při příchodu do podniku dostane, nebo společnou snídani formou bufetu v místním stravovacím zařízení. Snídaně se nekonají každý den, nemají se stát pravidelnými, ale měly by umět zaměstnance překvapit, potěšit a zpříjemnit jim hned od rána pracovní den, protože každá maličkost jako projev poděkování za vykonanou práci, je důležitá. Náklady na snídani na pracovišti nemusejí být vysoké. Podnik může jednou za čas nabídnout zaměstnancům při příchodu do zaměstnání koblíhu, která není finančně nákladná, nebo nabízet kávu.

Soutěže a významné svátky – podniky by měly umět zpestřit svým zaměstnancům každodenní pracovní rutinu. V oblíbenosti nastoupily různé soutěže zaměstnanců na pracovišti, za které získají odměnu. Jako příklad může být vyhlášení soutěže o to, kdo složí nejhezčí báseň, nebo slogan na dané téma. Zaměstnanec, který vyhraje, následně

získá jako odměnu maličkost, která ho potěší. Také by se neměly opomíjet důležité svátky a jejich oslava, která zaměstnancům přinese lepší náladu. Jeden z populárních svátků, které firmy oslavují, je například Mezinárodní den žen, při kterém podnik nabízí zaměstnankyním drobnost jako projev úcty.

Příspěvek na fitness aktivity – dalším trendem v oblasti odměn zaměstnanců je příspěvek na fitness aktivity. Stejně jako dobročinnost, tak i zdravý životní styl je pro lidi důležitý. Práce v kancelářích THS představuje 8 hodin sezení u stolu a práci s počítačem, která poškozují zrak. Bylo by dobré, aby zaměstnavatel poskytoval zaměstnancům příspěvky, či poukázky do fitness center a projevil tak zájem o jejich zdraví. Podnik se může rozhodnout, jestli příspěvek bude hradit v plné výši, nebo jen přispěje určitou částí.

Podnik bych ráda pochválila, že se snaží dávat najevo všem svým zaměstnancům, že si jich cení a že jsou pro podnik velice důležitou součástí, bez které by nebylo možné činnost provozovat.

6. Závěr

Cílem diplomové práce bylo zanalyzovat vybraný podnik v oblasti systému motivace a odměňování zaměstnanců. Situační analýza byla provedena na základě podnikových dat a rozhovoru s personálním ředitelem. Následného dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 81 zaměstnanců. Jednalo se o zaměstnance technickohospodářského úseku a výrobního úseku. Oba útvary byly zanalyzovány zvlášť a dle četnosti odpovědí se dalo posoudit, jak jsou zaměstnanci spokojeni, či nikoli a na základě výsledků navrhnout opatření, která by situaci v podniku zlepšila.

V první části diplomové práce je popsáno téma odměn a motivace z teoretického hlediska od několika autorů, kteří se tématy zabývají. Vysvětluje základní pojmy, rozdíl mezi motivací a stimulací, druhy motivace, jaké jsou možnosti odměňování zaměstnanců, nebo jak by měl vypadat manažer, který musí umět správně motivovat zaměstnance k dobrým pracovním výkonům.

Druhou částí je část praktická, kde jsem si vybrala podnik, na kterém jsem analýzu prováděla. Jednalo se o velký podnik, který má sídlo v Jihočeském kraji a celkově má 1425 zaměstnanců. Dotazník jsem sestavila a byl vyplněný respondenty z technickohospodářské správy a výrobního úseku. Dotazník byl anonymní a měl celkem 14 otázek, kde většinu odpovědí zaměstnanci kroužkovali.

Diplomová práce nabízí rozebrání odpovědí zaměstnanců dopodrobna a následně nabízí několik návrhů změn, které by mohl podnik učinit a zlepšit tak situaci. Z dotazníkového šetření jasně nevyplývá zásadní velký problém, který by organizaci byl a nedal by se vyřešit. Dalo by se říci, že podnik má průměrně velice spokojené zaměstnance, kteří by ocenili jen patrné změny v oblasti motivace a odměn. Jelikož se jedná o velký podnik s vysokým počtem zaměstnanců, snaží se tak o dobrou péči o své zaměstnance, kteří si ve vysokém procentu cení toho, že pracují ve firmě, která má dobrou pověst a jméno a jsou na to patřičně hrdí.

Základním problémem ale vyplynula skutečnost, že sama firma dotazníkové šetření u svých zaměstnanců neprovádí. Nemůže si tak být jistá, jestli má spokojené zaměstnance, případně jaké změny by zaměstnanci uvítali. V podniku není problém s komunikací, ale osobní komunikace nemusí být vždy lepší, když se jedná o nepříjemná témata. Konkrétně v případě, kdy je zaměstnanec nespokojený a bojí se dát

svůj názor najevo. Forma anonymního dotazování a připomínek by přinesla více úspěchů a firma by se tak mohla dozvědět více podrobností, které se zaměstnanci obávají vyslovit osobně.

Druhým problémovým bodem, který se z odpovědí respondentů objevil, byl ten, že zaměstnanci výrobního úseku by přivítali vyšší finanční ohodnocení – 44 % je se mzdou nespokojeno. Oproti tomu zaměstnanci THS jsou se mzdou nespokojeni jen v 15 %. Pravdou zůstává, že podnik nabízí zaměstnancům výrobního úseku v průměru o 1000-2000 Kč nižší základní mzdu, než je tomu u konkurenčních firem stejného odvětví. Jelikož se jedná o velkou prosperující firmu, která vyváží výrobky i do zahraničí, měla by zaměstnancům umět nabídnout alespoň základní mzdu srovnatelnou s konkurencí.

Skutečností, která vyplynula z odpovědí zaměstnanců byla ta, že pracovníci výrobního úseku mají pochybnosti o dostatečném využití svého potenciálu. Na tento fakt poukázalo 56 % dotazovaných. Manažeři by se měli na problém zaměřit a umět se zaměstnanci správně komunikovat a dát najevo, že jejich potenciál může být využit i více, pokud by sami projevíli zájem. Zaměstnanci si problém mohou nechávat pro sebe a bát se ho vyslovit.

Jelikož celková nespokojenost zaměstnanců není radikální a nevykazuje žádné velké a důležité problémy, podnik by mohl zvážit zaměření na nové trendy v oblasti odměn pro zaměstnance, které by je i více motivovali k pracovnímu výkonu. Mezi novinky patří například otcovská poporodní péče, příspěvek na nákup knih, dobročinné akce vykonávané v pracovní době, poukázky do fitness center, snídaně, nebo drobné dárky zaměstnancům.

Každá malá změna k lepšímu přispívá k rozvoji podniku i zaměstnanců. Firma by se neměla bát zavedení nových trendů v oblasti odměňování. Podnik musí držet krok s dobou, jelikož zaměstnanci vyžadují jiné odměny a motivy, než tomu bylo dříve. Jen finanční odměny už jako jediný motivační faktor nestačí. Důležitým se stal systém nepeněžitých odměn, který představuje nehmotnou motivaci a podnik musí neustále tento systém zlepšovat a zamýšlet se nad novými trendy.

I. Summary and keywords

This thesis is focused on a motivation and a reward system in an organization which has a location in the South Bohemia region and it has 1425 employees. I made a questionnaire survey based on an answers from the respondents.

In the first part of the thesis, the topic of remuneration of motivational resources is from several authors who deal with. They are many explanations about basic terms, the difference between motivation and stimulation, the type of motivation, the employees reward system, or what a professional manager should be like, who must properly motivate employees to perform well.

The second part is the practical part, where I chose the company which I analyzed. I received 81 answers about the motivation and the reward system. How satisfied the employees are in the company, or what they want to change.

Keywords: motivation, stimulation, reward system, wage, employees, manager,

II. Přehled literatury

1. Forstyh, P. (2009). *Jak motivovat svůj tým*. Praha, Česko: Grada Publishing.
2. Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace*. Praha, Česko: Grada Publishing.
3. Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha, Česko: Grada Publishing.
4. Niermeyer, R.& Seiffert, M. (2005). *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada Publishing
5. Zadražilová, D. (1994). *Management obchodní firmy*. Praha, Česko: Grada Publishing.
6. Rychtaříková, Y. (2008). *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha, Česko: Grada Publishing.
7. Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha, Česko: Grada Publishing.
8. Neščáková, L. (2011). *Pracovní právo pro neprávnický*. Praha, Česko: Grada Publishing.
9. Šubrt, B. (2014). *Obsluha mzdy a platu*. Praha, Česko: ANAG.
10. Vybíhal, V., a kol. (2006). *Mzdové účetnictví 2006 praktický průvodce*. Praha, Česko: Grada Publishing.
11. Schmied, Z. & Roučková, D., (2018). *Zákoník práce*. Praha, Česko: Anag.
12. Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W. (1993). *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Česko: Grada Publishing.
13. Schein, E. (1969). *Psychologie organizace*. Praha, Česko: Orbis.
14. Cipro, M. (2009). *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha, Česko: Grada Publishing.
15. Stýblo, J. (2003). *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha, Česko: Management Press.
16. Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha, Česko: Management Press.
17. Bělohávek, F. (1994). *Osobní kariéra*. Praha, Česko: Grada Publishing.
18. Fenwick, J. T. (2005). *Contraditions in portfolio careers: work design and client relations*. *Career Development International*. 11(1). 66-79
19. Sullivan, S. E. & Arthur, M. B. (2006). *The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility*. *Journal of Vocational Behavior*. 69(1). 19-29

20. Briscoe, J. P. & Hall, D. T. (2006). *The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications*. Journal of Vocational Behavior. 69(1). 4*-18
21. McGuire, K. J. (2012). Maslow's hierarchy of needs. An introduction. Germany: Grin.
22. Branham, L. (2009). *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada Publishing

Internetové zdroje

23. Hay Group. (2013, 25. září). *Studie: míra fluktuace poroste* [vid. 2013-09-25]. Dostupné z: <http://hrm.ihned.cz/c1-60880260-studie-mira-fluktuace-poroste>
24. Kučerová, D. (2017, 06. únor). *Nové podmínky pro penzijní a životní pojištění od roku 2017*. [vid. 2017-02-06]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/nove-podminky-pro-penzijni-a-zivotni-pojisteni-od-roku-2017/>

Ostatní zdroje

25. Interní data analyzované organizace

III. Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: Stimulace.....	3
Obrázek 2: Motivace	3
Obrázek 3: Maslowova pyramida	4
Obrázek 4: Motivační typy	5
Obrázek 5: Motivace jako proces.....	7
Obrázek 6: Organizační struktura	23
Tabulka 1: Rozpočet teambuildingu.....	48

IV. Seznam grafů

Graf 1: Celkový počet zaměstnanců	24
Graf 2: Počet zaměstnanců.....	25
Graf 3: Pohlaví.....	29
Graf 4: Délka práce v podniku.....	30
Graf 5: Důvody práce v podniku.....	31
Graf 6: Stanovení výše mzdy.....	32
Graf 7: Hmotná vs. nehmotná motivace	33
Graf 8: Odpovídá finanční ohodnocení pracovnímu výkonu?.....	33
Graf 9: Pohlaví.....	36
Graf 10: Délka práce v podniku.....	37
Graf 11: Důvody práce v podniku.....	38
Graf 12: Stanovení výše mzdy.....	38
Graf 13: Hmotná vs. nehmotná motivace	39
Graf 14: Odpovídá finanční odměna odvedené práci?.....	40
Graf 15: Je Váš potenciál dostatečně využit?	42

V. Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník.....	61-63
-----------------------------	-------

VI. Přílohy

DOTAZNÍK

Dobrý den, jsem studentkou posledního ročníku magisterského studia na Jihočeské univerzitě, oboru Řízení a ekonomika podniku. Zpracovávám diplomovou práci na téma „Motivace a systém odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku“. Cíle dotazníku je získat informace od zaměstnanců podniku a následně analyzovat výsledky. Dotazník je anonymní. Děkuji Vám za pravdivé odpovědi a strávený čas, který dotazníku věnujete.

Pohlaví

- Muž
- Žena

Jak dlouho v podniku Madeta pracujete?

- Méně než 1 rok
- 1 – 3 roky
- 4 – 7 let
- 8 – 15 let
- Více

Jste technickohospodářský pracovník?

- Ano
- Ne

Jaký je Váš důvod, proč pracujete ve společnosti Madeta?

- Mzda a zaměstnanecké výhody
- Dobré jméno společnosti
- Možnost dalšího vzdělávání
- Jistota zaměstnání

Co by podle Vás mělo ovlivňovat výši mzdy?

- Délka práce v podniku
- Kvalifikace
- Kvalita a množství odvedené práce
- Fyzická zátěž

- Psychická zátěž

Je pro Vás významnější hmotná nebo nehmotná motivace?

- Hmotná
- Nehmotná

Domníváte se, že Vaše finanční ohodnocení odpovídá odvedenému pracovnímu výkonu?

- Ano
- Ne

Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu?

- Mzda
- Zaměstnanecké výhody
- Dobrý kolektiv
- Možnost seberealizace a kariérový postup
- Jiné: _____

Bylo by pro vás více motivující, kdyby mzda byla tvořena i variabilní složkou závislou na výkonech za předpokladu, ŽE při vysoké produktivitě byste si mohl/a vydělat více, než kolik si vyděláte při současném modelu odměňování?

- Ano
- Ne

Jak hodnotíte celkovou komunikaci s nadřízeným?

- Na výborné úrovni
- Nedostatečná
- Dostačující

Vyhovuje Vám pracovní prostředí a kolektiv v podniku?

- Ano
- Ne

Je pro Vás nabídka zaměstnaneckých benefitů dostačující?

- Ano

- Ne

Pokud byla Vaše odpověď NE, vyplňte následující:

a/ co je Vaším přáním, aby podnik jako benefity

nabízel? _____

b/ za jaký stávající benefit byste ji vyměnil/a z dosavadních benefitů?

Chcete dosáhnout vyšší pracovní pozice, než kterou vykonáváte nyní?

- Ano
- Ne

Myslíte si, že máte příležitost k využití Vašich schopností a dovedností?

- Ano
- Ne

Uvažujete o změně zaměstnání?

- Ano
- Ne