



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra účetnictví a financí

Bakalářská práce

Analýza systému odměňování ve vybraném podniku

Vypracovala: Marina Čerkasova
Vedoucí práce: Ing. Marie Vejsadová Dryjová, Ph.D.

České Budějovice 2020

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2017/2018

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

Jméno a příjmení: **Marina ČERKASOVÁ**
Osobní číslo: **E17750**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Analýza systému odměňování ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Katedra účetnictví a financí**

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

Cíl:
Cílem práce je zhodnocení současného systému odměňování ve vybraném podniku.

Metodika:
Teoretická část práce popisuje systém odměňování včetně jednotlivých druhů zaměstnaneckých benefitů. Praktická část práce za pomoci analýzy vyhodnocuje dílčí prvky systému odměňování ve vybraném podniku. Práce je zakončena syntézou zjištěných poznatků z praktické části a dále případnými návrhy změn současného systému odměňování.
Použité metody - řízený rozhovor, pozorování, komparace, analýza, syntéza.
Databáze - interní materiály vybraného podnikatelského subjektu.

Osnova:

1. Úvod.
2. Systém odměňování zaměstnanců.
3. Zaměstnanecké benefity.
4. Charakteristika vybraného podniku.
5. Analýza systému odměňování ve vybraném podniku.
6. Vyhodnocení a případná doporučení.
7. Závěr.

Rozsah grafických prací: **Dle potřeby**

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

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:


1. ARMSTRONG, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
2. ARMSTRONG, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishing.
3. DAIGELER, T. (2008). *Vedení lidí v kostce. Techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing.
4. RYNEŠ, P. (2017). *Podvojně účetnictví a účetní závěrka: průvodce podvojným účetnictvím k 1. 1. 2017 (17. vyd.)*. Olomouc: ANAG.
5. ŠUBRT, B a kol. (2016). *Abeceda mzdové účetní 2016*. Olomouc: ANAG.
6. URBAN, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing.

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


Katedra účetnictví a financí

Datum zadání bakalářské práce: **1. února 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **13. dubna 2019**


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

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


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

V Českých Budějovicích dne 1. února 2018

Prohlášení

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

Ve Vodňanech dne 14. dubna 2020

.....

Marina Čerkasova

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí práce Ing. Marii Vejsadové Dryjové, Ph.D. za odbornou pomoc a cenné rady při zpracování této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala společnosti Motor Jikov Group, a.s. za čas a poskytnutí veškerých potřebných informací.

Obsah

1. Úvod.....	3
2. Systém odměňování zaměstnanců	4
2.1 Základní termíny v odměňování	4
2.1.1 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr	4
2.2 Odměňování	5
2.2.1 Peněžní, nepeněžní a celkové odměny	6
2.2.2 Formy finančního odměňování	7
2.3 Mzda.....	8
2.3.1 Příplatky ke mzdě.....	10
2.3.2 Funkce mzdy	11
2.3.3 Sjednání mzdy	12
2.4 Motivace.....	13
2.4.1 Motivační teorie	14
2.4.2 Faktory motivace.....	15
2.4.3 Nástroje motivace	16
3. Zaměstnanecké benefity (výhody)	19
3.1 Úskalí zaměstnaneckých výhod	20
3.2 Efektivita zaměstnaneckých výhod.....	21
4. Metodika	23
5. Vlastní práce	25
5.1 Charakteristika společnosti	25
5.1.1 Historické milníky.....	26
5.1.2 Výrobní portfolio.....	26
5.2 Systém odměňování	27
5.2.1 Mzdové náklady	28
5.2.2 Benefity ve společnosti	30

5.3 Dotazníkové šetření.....	33
5.4 Diskuse a návrhy opatření.....	48
6. Závěr	51
7. Summary	52
Seznam použité literatury.....	53
Seznam tabulek	54
Seznam grafů.....	54
Seznam obrázků	55
Seznam příloh	55

1. Úvod

Tématem této bakalářské práce je Analýza systému odměňování ve vybraném podniku.

System odměňování zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších personálních činností. Správně zvolené odměňování a motivace zaměstnanců je významná z toho důvodu, že společnost je závislá na lidském faktoru. Pomocí lidských faktorů společnost dosahuje svých stanovených cílů a prostřednictvím odměňování může udržet schopné zaměstnance nebo získat nové pracovní síly. Odměňování je pro zaměstnance hlavním důvodem, proč vykonávají danou práci.

Odměňování se převážně dělí na finanční a nefinanční formu. Mezi finanční formu odměňování patří především mzda nebo plat. Další součástí finanční formy mohou být prémie a osobní ohodnocení. Za nefinanční formu jsou považovány různé formy zaměstnaneckých výhod, které slouží k další motivaci zaměstnanců. Zaměstnanci by měli chápat poskytování zaměstnaneckých výhod jako něco navíc ke své mzdě a nebrat to jako samozřejmost.

Tato práce se skládá ze dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část je zaměřena na důležité pojmy, které souvisí s odměňováním a byly získány z odborné literatury. V první řadě jsou vysvětleny základní pojmy, které se týkají odměňování. Následně je práce zaměřena na motivaci zaměstnanců. Poslední kapitola teoretické části se týká zaměstnaneckých benefitů a pojmů, které s tím souvisí.

Praktická část zkoumá analýzu systému odměňování ve společnosti Motor Jikov Fostron, a.s. Nejprve je popsána charakteristika podniku a její systém odměňování včetně poskytovaných benefitů. Nejdůležitější částí je dotazníkové šetření, které je zaměřeno na odměňování, motivaci a benefity v podniku. Na základě výsledků dotazníkového šetření budou společnosti doporučeny návrhy, které by pomohly společnosti zefektivnit systém odměňování.

2. Systém odměňování zaměstnanců

2.1 Základní termíny v odměňování

Mezi základní formy odměn za práci zaměstnanců v pracovním poměru jsou mzda a plat. Rozdíl mezi nimi je ten, že **plat** dostávají zaměstnanci státu, územních samosprávných celků – jako jsou kraje a obce, státní fondy, příspěvkové organizace a školské právnické osoby. Zaměstnanci ostatních zaměstnavatelů za vykonanou práci dostávají **mzdu**. Mzdou i platem jsou odměňováni zaměstnanci za práci, a to podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Zaměstnancům, kteří vykonávají práci na hlavní pracovní poměr, přísluší mzda nebo plat. (Šubrt, 2018)

Za práci vykonanou na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr přísluší zaměstnanci **odměna**, jimiž jsou dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti. (Šubrt, 2018)

2.1.1 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr

Při **dohodě o provedení práce** může zaměstnanec u jednoho zaměstnavatele odpracovat 300 hodin ročně, ovšem může mít více dohod u více různých zaměstnavatelů. Zaměstnanec z dohody odvádí zdravotní i sociální pojištění v případě, že příjem přesáhne 10 000 Kč. Záloha na daň z příjmu se nestrhává, pokud má zaměstnanec podepsané prohlášení poplatníka daně z příjmů, toto prohlášení se podepisuje vždy u jednoho zaměstnavatele. V případě že má zaměstnanec více dohod, tak pouze u jednoho zaměstnavatele se záloha na daň z příjmu nestrhává, u těch ostatních se odvádí srážková daň ve výši 15 %. (Šubrt, 2018, Zákon č. 282/2006 Sb., zákoník práce v aktuálním znění)

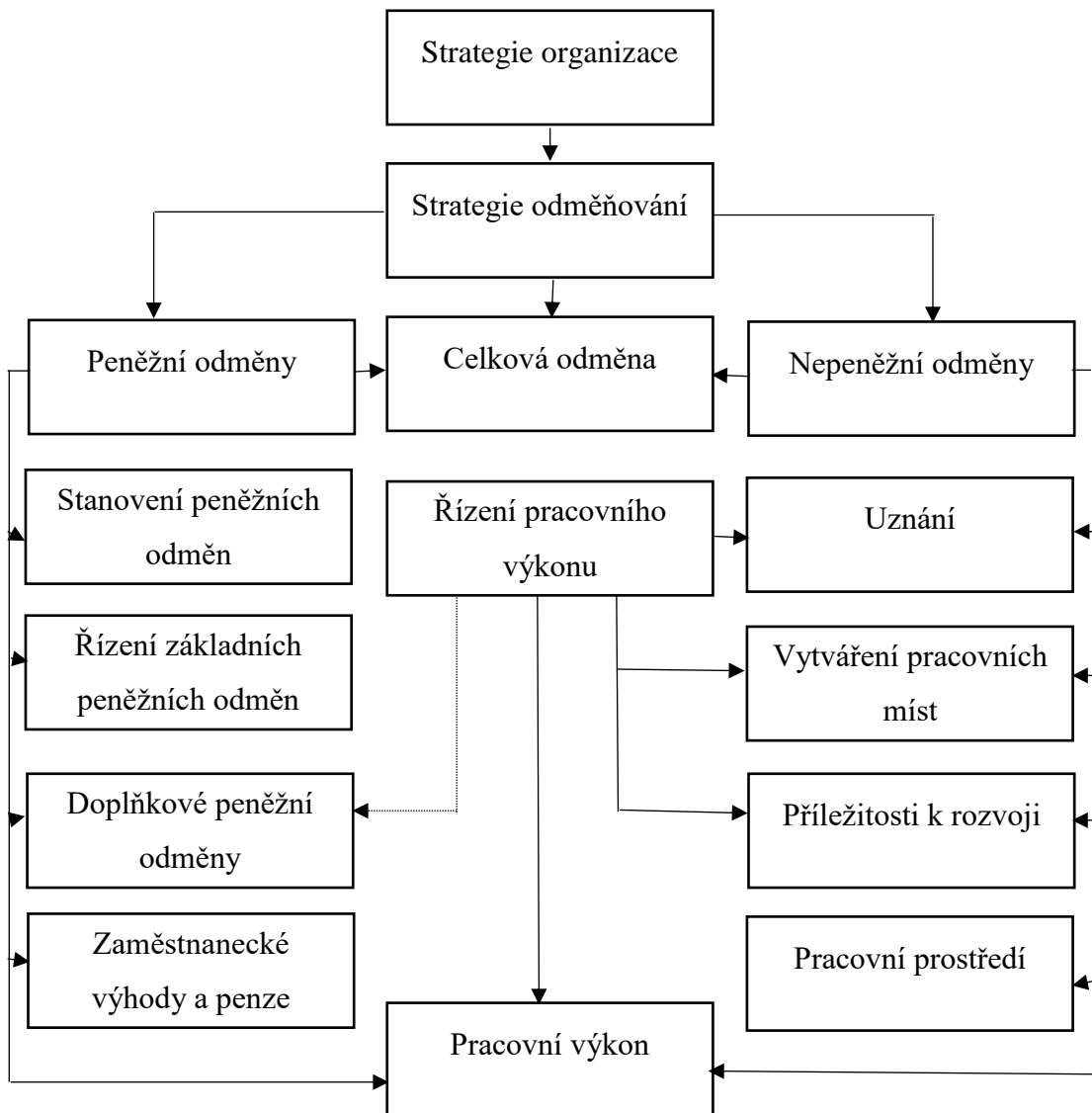
Dohoda o pracovní činnosti udává rozsah hodin na poloviční pracovní dobu, což činí 20 hodin týdně. Zaměstnanci se nestrhávají odvody na zdravotní a sociální pojištění, pokud výše odměny nepřesáhne 2 999 Kč měsíčně, v případě, že je odměna 3 000 Kč nebo vyšší, tak zaměstnanec již musí odvádět odvody na zdravotní a sociální pojištění. Záloha na daň z příjmu se odvádí vždy, bez ohledu na celkovou výši odměny. Pokud má zaměstnanec podepsané prohlášení poplatníka daně z příjmů, může si zálohu na daň z příjmů snížit o slevu na poplatníka. (Šubrt, 2018, Zákon č. 282/2006 Sb., zákoník práce v aktuálním znění)

2.2 Odměňování

System odměňování zaměstnanců je složen ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování zaměstnanců podle jejich přínosů, dovedností a schopností. Utváří se v rámci filozofie, strategie a politiky odměňování organizace. Zahrnuje uspořádání procesů, praxe, struktur a postupů, které zabezpečují a udržují vhodné typy a úrovně mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměn. (Armstrong, 1999)

V následujícím obrázku 1 je znázorněn celkový systém odměňování.

Obrázek 1: Systém odměňování



Zdroj: Armstrong, M. (2015). *Řízení lidských zdrojů*.

Mezi hlavní složky systému odměňování patří peněžní a nepeněžní odměny, které se kombinují za účelem vytvoření celkové odměny. Velmi významnou roli v podporování nepeněžního odměňování hraje řízení pracovního výkonu, které taktéž umožňuje získávat podklady pro rozhodování o peněžních i nepeněžních odměnách zejména podle výkonu nebo přínosu. Veškeré tyto složky se vzájemně kombinují za účelem ovlivňování úrovně pracovního výkonu. (Armstrong, 2015)

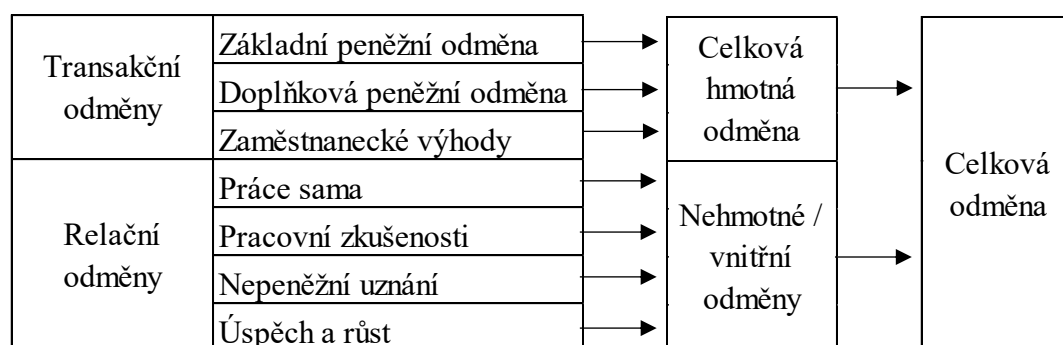
2.2.1 Peněžní, nepeněžní a celkové odměny

Peněžní formy odměňování zahrnují mzdu a všechny její složky, včetně příplatků, v penězích poskytované benefity (např. příspěvky na stravování, dopravu, bydlení, vzdělávání a aktivity volného času). (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

Nepeněžní formy odměňování zahrnují odměny hmotné povahy, jako jsou naturální požitky a výrobky nebo služby a osobní vybavení, jejichž hodnotu nelze finančně vyjádřit (např. služební vůz, mobilní telefon, nadstandardní vybavení pracoviště, notebook). Dále pak výhody, které nemají hmotnou povahu, ale některé z nich mohou být spojeny s hmotnými výhodami. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

Celková odměna je kombinací peněžních a nepeněžních odměn. Celkové odměny, které jsou zobrazeny v obrázku 2, vyjadřují přístup k řízení odměňování, který poukazuje na to, že je třeba zvážit všechny možnosti ocenění zaměstnanců za odvedenou práci. Cílem je spojení peněžních i nepeněžních odměn jako celku. (Armstrong, 2015)

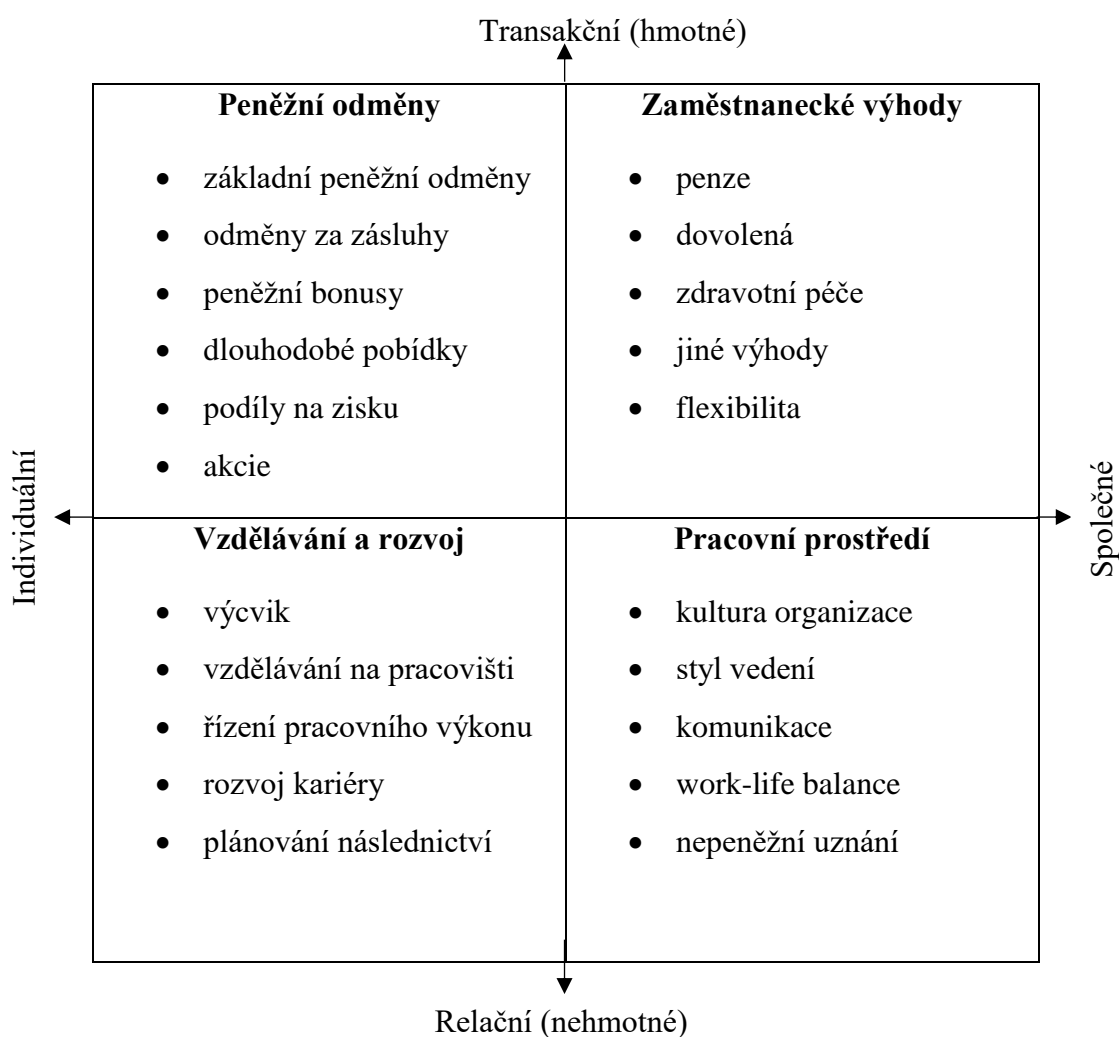
Obrázek 2: Složky celkové odměny



Zdroj: Armstrong, M. (2015) *Řízení lidských zdrojů*.

Model celkové odměny je zobrazen na obrázku 3, kde horní dva kvadranty představují transakční neboli hmotné odměny – peněžní odměny a zaměstnanecké výhody. Dolní dva kvadranty ukazují odměny relační neboli nehmotné – pracovní prostředí, vzdělávání a rozvoj. (Armstrong, 2015)

Obrázek 3: Model celkové odměny



Zdroj: Armstrong, M. (2015) *Řízení lidských zdrojů*.

2.2.2 Formy finančního odměňování

Finanční odměňování je chápáno jako hmotné a může nabývat různých forem na základě funkce, které plní. Finanční odměna může záviset na náročnosti práce, schopnosti a dlouhodobých výsledcích dosažených za určitá období. Dle Urbana (2017) mezi formy hmotného odměňování patří:

- **Základní či pevná mzda**

Pevná mzda je považována za zaručenou část mzdy, kterou zaměstnanec vždy obdrží. Výše je ovlivněna dlouhodobými výkony, zkušenostmi či schopnostmi zaměstnance. Ke zvyšování by mělo docházet hlavně při přeražení zaměstnance na vyšší nebo odpovědnější pozici. K nárůstu mzdy mohou být v podniku i jiné důvody. Vliv

zvyšování je spíše krátkodobý, proto se nedoporučuje využívat k motivaci zaměstnanců. Cílem základní mzdy je zaměstnance získat, udržet a také ocenit náročnost jeho práce.

- **Odměna vázaná na osobní schopnosti zaměstnance**

Je založená na hodnocení dlouhodobých pracovních výsledků, schopností a kvalifikace, je přiznávána na delší období. Většinou bývá ve formě osobního ohodnocení. Výše může být stanovená procentuálním podílem nebo absolutní částkou. Cílem je ocenění a stabilizace dlouhodobě výkonných zaměstnanců nebo motivace ke zlepšení schopnosti a kvalifikace.

- **Pohyblivá či výkonová složka mzdy**

Může být vyplácená např. v podobě prémie, bonusů, odměn za zlepšovací návrhy, podílů na dosaženém výkonu (přírůstek produktivity, úspora nákladů). Výše odměny by se měla odvíjet od pozice zaměstnance. Vyšší bude u zaměstnanců, kde pracovní výsledky závisí na jejich úsilí, schopnostech či rozhodnutích. Hlavním cílem je motivování zaměstnance k vyšší výkonnosti, či snaze se stále zlepšovat.

- **Mzdové příplatky**

Jsou udělovány zaměstnancům v situaci, kdy jsou na ně zvýšené nároky, či mají mimořádné podmínky pro výkon práce. Některé příplatky jsou dány zákonem, ve kterém je i upravena jejich výše. Patří sem například příplatky za práci přesčas, v noci nebo ve ztíženém pracovním prostředí. Mzdové příplatky jsou vysvětleny v kapitole 2.2.4.

- **Zaměstnanecké výhody neboli benefity**

Nesouvisí přímo s poskytováním mzdy, jedná se o něco, co zaměstnavatel dává svým zaměstnancům, navíc. Patří sem předměty, služby, finanční příspěvky nebo cenová zvýhodnění poskytovaná zaměstnancům. Cílem je zvýšení pracovní spokojenosti a stability zaměstnanců. Benefity jsou dále rozebrány v kapitole 3.

2.3 Mzda

Mzda je poskytována zaměstnanci za práci při hlavním pracovním poměru v podnikatelské sféře, která je vyplácena zaměstnavatelem. Je většinou vyplácena měsíčně (vždy zpětně) ve výplatním termínu, který bývá okolo 15. dne v měsíci. Mzda je obvykle formou peněžitého plnění, ale zákon umožňuje i poskytování tzv. naturální mzdy. **Naturální mzda** může být výrobek nebo služba, jejich výše je vyjadřována

v penězích. Mzda musí být sjednána písemně v pracovní smlouvě, stanovena vnitřním předpisem nebo ji určuje mzdový výměr před výkonem práce, za kterou mzda náleží. Skládá se ze dvou složek – z pevné a pohyblivé složky, které jsou více vysvětleny v kapitole 2.2.2. Zaměstnavatel může využívat vlastní mzdové formy, musí ovšem dodržovat zásady odměňování za práci, kterou stanoví zákoník práce. Mezi používané mzdové formy patří:

- **Časová mzda** – uplatňuje se buď hodinová, nebo měsíční mzda. Zaměstnanec, který je odměňován hodinovou mzdou dostává mzdu za skutečně odpracované hodiny v měsíci (např. 95 Kč/hodinu). Měsíční mzdu dostává za odpracování celého měsíce podle rozvrhu pracovní doby.
- **Úkolová mzda** – její výše závisí na počtu vyrobených kusů, například 0,60 Kč za každý vyrobený kus určitého výrobku.
- **Provize** – doplňková forma mzdy, používá se v obchodě a ve službách, kdy mzda závisí na prodaném množství nebo poskytnutých službách. Slouží také jako stimulace k nadstandartnímu výkonu – je poskytována jako doplněk základní složky mzdy.
- **Prémie** – doplňková forma mzdy, doplňuje časovou nebo úkolovou mzdu. Vyplácí se jednorázově (přítomnostní) nebo pravidelně (kvalita).
- **Osobní ohodnocení** – doplňková forma mzdy, stanovuje manažer na základě pravidelného hodnocení zaměstnance.
- **Podíl na výsledcích hospodaření** – doplňková mzdová forma, kterou zaměstnavatel oceňuje podílem jednotlivých zaměstnanců na dosažení výsledku hospodaření. (Šubrt, 2018; Šikýř, 2016; Armstrong, 2009)

Minimální mzda

Minimální mzdu upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v aktuálním znění, který obsahuje základní právní úpravu. Dále pak nařízení vlády č. 567/2007 Sb., o minimální mzdě, které upravuje nejen výši minimální mzdy, ale také i podmínky pro její poskytování. Minimální mzda je nejnižší možná odměna, za kterou může zaměstnanec vykonávat práci v pracovněprávním vztahu. Vztahuje se jak na hlavní pracovní poměr, tak i na dohody konané mimo pracovní poměr. V případě, že zaměstnanec nedosahuje na minimální mzdu, pak je zaměstnavatel povinen poskytnout doplatek do minimální mzdy. Doplatek je ve výši rozdílu mezi mzdou dosaženou

v kalendářním měsíci a minimální měsíční mzdou. (Nařízení vlády č. 567/2007 Sb., o minimální mzdě; Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v aktuálním znění)

Tabulka 1: Vývoj minimální mzdy

Rok	Výše minimální mzdy v Kč za měsíc	Výše minimální mzdy v Kč za hodinu
leden 2015	9 200	55,00
leden 2016	9 900	58,70
leden 2017	11 000	66,00
leden 2018	12 200	73,20
leden 2019	13 350	79,80
leden 2020	14 600	87,30

Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí, vlastní zpracování

Výše minimální mzdy se mění z důvodu nárůstu spotřebitelských cen, vývoj mzdy platí vždy od 1. ledna. Hodnoty minimální mzdy v posledních šesti letech jsou uvedeny v tabulce 1. Z tabulky je patrný rostoucí trend minimální mzdy. (Nařízení vlády č. 567/2007 Sb., o minimální mzdě; Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v aktuálním znění)

2.3.1 Příplatky ke mzdě

Ve spojitosti se zákonem danými příplatky je zmíněn průměrný výdělek. Ten se vypočítává z hrubé mzdy zúčtované zaměstnanci k výplatě v rozhodném období nebo z odpracované doby v rozhodném období. Za rozhodné období je považováno předchozí kalendářní čtvrtletí. V případě, že zaměstnanec neodpracoval alespoň 21 dnů, používá se pravděpodobný výdělek. Pravděpodobný výdělek zjistí zaměstnavatel z hrubé mzdy zaměstnance, kterou dosáhl od počátku rozhodného období. (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v aktuální znění, Šubrt 2016)

Zákon určuje pět povinných příplatků ke mzdě. Příplatky jsou rozděleny dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce v aktuálním znění:

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

Za práci přesčas zaměstnanec obdrží mzdu, na kterou mu vzniklo za tuto dobu právo. K tomu má zaměstnanec nárok na příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku. Zaměstnavatel a zaměstnanec se mohou dohodnout na náhradním volnu v rozsahu práce konané přesčas. V tomto případě zaměstnanec ztrácí nárok na příplatek.

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

V případě, že zaměstnanec pracuje ve státní svátek, tak mu přísluší dosažená mzda za odpracovanou dobu a má současně nárok i na náhradní volno. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Obě strany se mohou dohodnout na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě nejméně ve výši průměrného výdělku. V případě, že zaměstnanec ve svátek nepracoval a svátek připadl na jeho obvyklý pracovní den, náleží zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku.

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

Za práci vykonanou v noci, což je doba mezi 22.00 a 6.00 hodinou náleží zaměstnanci mzda a příplatek v minimální výši 10 % průměrného výdělku. Zákon umožňuje i sjednání jiné minimální výše či formě příplatku.

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

Výše příplatku a vymezení ztíženého pracovního prostředí za účelem odměňování určuje vláda nařízením. Tento příplatek činí nejméně 10 % z částky, kterou stanoví zákoník práce jako minimální mzdu.

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

Za práci v sobotu a v neděli náleží zaměstnanci mzda a příplatek ve výši minimálně 10 % průměrného výdělku. I zde je možné, aby se zaměstnavatel a zaměstnanec dohodli na jiné výši příplatku.

2.3.2 Funkce mzdy

Dle Šubrt (2016) má mzda následující funkce:

- **Funkce stimulační (motivační)**

Mzda je nástrojem zainteresovanosti zaměstnanců na pracovním výkonu a plnění cílů firmy. K tomu je zapotřebí stanovit správný mzdový systém a strukturu mezd tak, aby zaměstnavatel mohl ocenit pracovní výkony zaměstnanců. Zaměstnavatel by měl proto informovat své zaměstnance o rozdělení mzdových složek, v praxi se bohužel stává to, že zaměstnavatel takové informace zaměstnancům nesděljuje. Proto tato funkce se zpravidla nenaplnuje.

- **Funkce regulační (alokační)**

Tato funkce se projevuje mimo zaměstnavatele neboli na trhu práce. Na trhu práce výše mezd vytváří konkurenci, z toho důvodu dochází k umístování (alokaci) zájemců o práci u konkrétního zaměstnavatele. Alokace působí nejvíce mezi jednotlivými regiony České republiky, jelikož se výše mezd mezi regiony liší. Je nepřijatelné, aby za srovnatelnou práci byla rozdílná mzda u téhož zaměstnavatele.

- **Funkce diferenciativní**

Tato funkce vyjadřuje, že mzda je cenou práce. Mzda by měla být diferencovaná podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek a podle pracovní výkonnosti zaměstnance. Zaměstnavatel má za povinnost rozlišovat mzdu podle těchto pravidel. Pravidla však nepůsobí mezipodnikově ale pouze u jednoho zaměstnavatele.

- **Funkce alimentativní (sociální)**

Mzda je základním zdrojem obživy zaměstnanců a jejich rodin. Je to jeden z důvodů, proč se vstupuje do zaměstnání. Mzda určuje do jisté míry životní úroveň.

- **Funkce kompenzační**

Poslední funkce není považována za důležitou, má spíše druhořadý charakter. Udává, že mzda kompenzuje zaměstnanci určité nevýhody při výkonu některých prací. Zejména se jedná o práci přesčas, v noci, ve svátek, v sobotu a v neděli a za práci ve ztíženém pracovním prostředí. (Šubrt, 2016)

2.3.3 Sjednání mzdy

Mzda by měla být sjednána nebo stanovena písemně před výkonem práce, za kterou přísluší. Mzda se sjednává v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo individuální smlouvě. Za smlouvu individuální se považuje například manažerská smlouva, smlouva o mzdě nebo jakkoliv jinak nazvaná smlouva nebo dohoda. Mzda se dá určit buď mzdovým výměrem, nebo vnitřním mzdovým předpisem. Pokud mzdové podmínky budou ujednány ve smlouvě, pak je zaměstnavatel bez souhlasu zaměstnance nesmí měnit. V případě, že mzdové podmínky jsou určeny ve mzdovém výměru, tak je zaměstnavatel může změnit kdykoliv i bez souhlasu zaměstnance. (Šubrt, 2016)

Kolektivní smlouva

Jedná se o vztah, který se sjednává mezi zaměstnavatelem nebo více zaměstnavateli na straně jedné a odborovou organizací nebo více odborovými organizacemi na straně druhé. Kolektivní smlouva upravuje práva a povinnosti zaměstnanců a mzdové podmínky. Zaměstnavatel musí dodržet pravidlo o rovnosti zaměstnanců v pracovních podmínkách a žádný ze zaměstnanců se nemůže z kolektivní smlouvy vyvázat. V rámci mezd je možné určit výjimku, že určitý okruh zaměstnanců (například vedoucí pracovníci), se nebude řídit mzdovými podmínkami kolektivní smlouvy, ale uzavře si smlouvu individuální. (Šubrt, 2016)

Smluvní ujednání o mzdě v kolektivní smlouvě mohou být různá, jelikož zaměstnavatel je sám oprávněn volit systém odměňování, mzdové formy a složky. Pokud se jedná o zákonné příplatky (práce přesčas, ve svátek, v sobotu a neděli, v noci a ve ztíženém prostředí), jejich výše je zákonem dána jako minimální, zaměstnavatel však prostřednictvím kolektivní smlouvy může tyto příplatky zvýšit. (Šubrt, 2016)

Individuální smlouva

Mzda může být sjednána v jakékoliv individuální smlouvě (pracovní smlouva, manažerská smlouva, smlouva o mzdě nebo jinak nazvaná smlouva či dohoda) mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. V případě, že mzda je sjednána individuální smlouvou, její výše se nemůže bez dohody se zaměstnancem snižovat. Mezi povinné náležitosti této smlouvy patří – den nástupu do práce, místo výkonu práce a druh vykonávané práce. (Šubrt, 2016; Kaesler, 2013)

2.4 Motivace

Motivace pracovníků patří k hlavním činnostem vedoucích pracovníků a souvisí s odměňováním. Jako hlavní důvod se uvádí to, že motivovaní zaměstnanci pracují usilovněji, jsou ochotnější a vstřícnější a při práci se dopouštějí méně chyb. Tím pádem dosahují lepších výsledků a vyžadují i menší dohled a kontrolu. Jelikož je každý zaměstnanec jiný, je třeba volit správné motivační faktory. Motivační faktory jsou okolnosti, které uspokojují potřeby zaměstnanců, nebo naopak uspokojování brání. Tyto faktory se dělí do několika skupin, na vnitřní nebo vnější, vychází z toho, zda zdrojem uspokojení je práce nebo její výsledek. Jako další členění faktorů je na hmotné a nehmotné. Významné třídění je podle Herzbergovy dvoufaktorové teorie, která

motivační faktory rozlišuje na vyvolání spokojenosti nebo nespokojenosti. Mezi významné členění však patří Maslowovo třídění motivačních faktorů. (Urban, 2017)

Maslowovo třídění se nazývá jako hierarchické, znamená to, že potřeby jsou uspokojovány postupně. Toto třídění je založeno na pěti skupinách, které americký psycholog Abraham Maslow seřadil do pyramidy:

- **Potřeby fyziologické** jsou nejnižše postaveny v pyramidě. Jejich uspokojení je podmínkou přežití. Uspokojuje je mzda za práci.
- **Potřeby jistoty, bezpečí a zdraví.** Na jejich uspokojení působí pracovní podmínky a pracovní prostředí.
- **Potřeby sociální** jsou významné pro psychiku zaměstnanců. K jejich uspokojení slouží dobré vztahy na pracovišti. Patří sem například přátelství nebo dobré vztahy nejen mezi zaměstnanci na stejné úrovni ale i mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými zaměstnanci.
- **Potřeby uznání,** pokud jsou uspokojeny, tak zvyšují vlastní sebehodnocení nebo sebevědomí. Patří sem například ocenění, úspěchy, respekt a pozornost ostatních.
- **Potřeby seberealizace,** mezi které patří získávání nových zkušeností, rozvíjení se, řešení problému nebo kreativita při práci. (Urban, 2017; Marciano, 2013)

2.4.1 Motivační teorie

Proces motivace je založen na řadě teorií motivace, jejímž cílem je vysvětlení, co to motivace je. Mezi hlavní teorie motivace patří:

- **Teorie instrumentality**

Tato teorie je založena na tom, že pokud se udělá jedna věc, tak to povede k věci jiné. Teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Domněnka této teorie spočívá v tom, že člověk bude motivován k práci, pokud odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem, neboli odměny jsou závislé na skutečném výkonu. (Armstrong, 1999)

- **Herzbergova teorie**

Herzberg rozdělil faktory motivace na dvě skupiny s různým postavením a funkcí v procesu motivace. Herzbergova teorie dvou faktorů je uvedena v tabulce 2, první skupinu tvoří faktory hygieny, které nemají pozitivní vliv na motivaci pracovníků a vedou

k jejich nespokojenosti. Druhou skupinu tvoří faktory, které motivují a uspokojují potřeby a jsou nazývány motivátory vnitřních pracovních potřeb. (Dvořáková, 2007)

Tabulka 2: Herzbergova teorie dvou faktorů

Faktory hygieny	Motivátory vnitřních pracovních potřeb
Peníze (mzda)	Dosažení úspěchu
Politika a řízení organizace	Uznání
Personální řízení	Obsah práce
Interpersonální vztahy	Odpovědnost
Fyzikální pracovní podmínky	Vzestup (funkční)
Jistota pracovního místa	Možnost rozvoje

Zdroj: Dvořáková (2007), vlastní zpracování

- **McGregorova teorie X a Y**

Tato teorie je založena na dvou odlišných představách o člověku. Teorie X vychází z předpokladu, že zaměstnanec nerad pracuje a vyhýbá se práci, motivace je založena na donucovacích prostředcích. Práce zaměstnanců musí být kontrolována, vyhýbají se odpovědnosti a zaměstnanci nemají chuť ke změnám. Ne všichni zaměstnanci se chovají podle teorie X, proto tato teorie představuje i teorii Y. Ta vychází z toho, že práce pro zaměstnance je přirozenou aktivitou, rád přijímá samostatnost a odpovědnost. (Dvořáková, 2007)

2.4.2 Faktory motivace

Motivační faktory se řadí mezi univerzální a působí na většinu zaměstnanců. Toto tvrzení neplatí pouze pro vnější faktory ale i vnitřní. Působení motivačních faktorů je do určité míry subjektivní – každý člověk je jiný. Co uspokojuje jednoho, nemusí uspokojovat druhého. Dokonce se může stát, že to, co je pro jednoho zaměstnance odměnou, pro druhého to může být sankcí. (Urban, 2017)

Urban (2017) rozděluje motivační faktory následovně:

Vnitřní a vnější faktory motivace

Hlavní vnitřní faktory navazují na čtvrtý a pátý stupeň Maslowovy hierarchie a jsou hlavní čtyři. Patří mezi ně samostatnost, se kterou mohou zaměstnanci svou práci

vykonávat, nové schopnosti, které získávají při provádění práce, viditelné výsledky své práce, to znamená, že mají možnost sledovat práci a jako poslední společenský význam či smysl. Samostatnost motivuje hlavně proto, že vychází z přirozené lidské potřeby řídit svou činnost. Podpora samostatnosti vyplývá z toho, že zaměstnancům se dá možnost rozhodovat o práci zcela samostatně.

Vnitřní motivace se projevuje tehdy, když lidé mají pocit, že je práce důležitá, zajímavá a podnětná a poskytuje jim určitou volnost v jednání a rozhodování. Vnitřní motivace vyplývá z práce samotné. (Armstrong, 2015)

Vnější motivace se převážně týká opatření, která podnikáme proto, abychom lidi namotivovali. Mezi vnější faktory motivace patří především finanční odměna (mzda, prémie, bonusy) ale i případné očekávané povýšení nebo zvýšení mzdy v budoucnu. K vnějším faktorům také patří i pochvala, uznání, osobní nebo odborná prestiž. Mezi vnější faktory patří i tresty (disciplinární řízení, odebrání nenárokové složky mzdy nebo i vyjádření kritiky). (Armstrong, 2015)

Hmotné a nehmotné faktory motivace

Mezi hlavní nehmotné faktory motivace patří pochvala, uznání, možnost získávání nových zkušeností či schopnost samostatné práce. Veškeré tyto faktory jsou důležité, jelikož zaměstnanci mají potřeby, které nelze penězi uspokojit. Jako hlavní příklad se uvádí možnost profesního sebehodnocení a tím postupně zvyšovat „svou cenu“ na trhu práce. (Urban, 2017)

Hlavním hmotným faktorem jsou pochopitelně peníze, kterých lze využít k uspokojení nejrůznějších potřeb. I u peněz se může stát, že jejich motivující účinek s postupem času začne klesat.

2.4.3 Nástroje motivace

Dle Plamínka (2011) motivují člověka čtyři základní motivující úkoly. Aby úkoly mohly motivovat, musí být srozumitelné, splnitelné, přiměřeně obtížné vzhledem k vykonavateli a individuálně zadané.

Pro úspěšnou motivaci zaměstnanců jsou důležité dva předpoklady. Prvý spočívá v porozumění a správné volbě motivačních faktorů a ten druhý je založen na správném využívání.

Většina pracovních činnosti zaměstnance motivuje. Osoba, která práci vykonává, má představu, že za vykonání získá něco, čímž uspokojí potřebu. Uspokojení potřeb, kterého se zaměstnanci dostává za vykonanou činnost, lze chápat jako jeho **odměnu**. Netvoří ji však pouze odměna finanční, ale může to být cokoli, co je pro zaměstnance příjemné a motivuje ho to vykonávat danou činnost. Odměna je hlavním motivátorem pro vykonávání určité činnosti, a proto je označována jako pozitivní motivace. (Urban, 2017)

Pozitivní motivace je zpravidla provázena motivací negativní, která je založena na **sankcích** neboli hrozbě určitého trestu. Za sankci se považuje to, že zaměstnanec určitou odměnu nezíská nebo mu je snížena, třeba proto, že svůj úkol nesplnil řádně a včas. Sankcí může být cokoli, nemusí se vždy jednat o finanční trest, může to být to, co je pro zaměstnance nepříjemné. Sankce mohou být jak hmotné, tak i nehmotné. Příkladem nehmotné sankce je kritika, kterou většina osob těžce nese a jako příklad hmotné sankce je snížení finančního ohodnocení. (Urban, 2017)

Odměny a sankce tvoří základní nástroje pracovní motivace. Základní pravidlo pracovní motivace hovoří o tom, že lidé na pracovištích často jednají podle toho, jak nebo za co jsou svými nadřízenými odměňováni nebo trestáni. (Urban, 2017)

S odměnami ale i sankcemi je důležité v podniku určitým způsobem pracovat. Znamená to, že každý zaměstnanec by měl být dostatečně upozorněn. Převážně se to týká nehmotných odměn, které si zaměstnanci plně neuvědomují. (Urban, 2017)

Pokud zaměstnavatel chce zaměstnance motivovat k určitému výkonu, je třeba motivaci posílit nebo udržet, k tomu zaměstnavateli poslouží využívání odměn. Pokud naopak zaměstnavatel chce zaměstnanci zabránit v určitém jednání, tak ho za to může sankcionovat. (Urban, 2017)

Dle Urbana (2017) existují i jisté důvody, které vedou k oslabení motivace:

- pracovníci za vykonání úkolů nedostávají žádné odměny,
- odměny, které dostávají, přicházejí příliš pozdě,
- zaměstnanci v dosažitelnost slíbených odměn nevěří,
- sankce za porušení povinností jsou neúčinné nebo zcela scházejí.

S odměnami a sankcemi úzce souvisí i takzvaná **obrácená motivace**, která se týká dvou hlavních situací. První předpokládá, že zaměstnanci jsou určitým způsobem trestáni, i přesto že své úkoly vykonávají správně. To vše vede k tomu, že dochází ke snižování

výkonů. Druhá se zabývá tím, že za své nevhodné jednání jsou odměňováni. Proto nežádoucí odměny zaměstnance v jejich nevhodném chování podporují. (Urban, 2017)

Příkladem **nevhodné odměny** je to, když si podřízený zaměstnanec opakovaně stěžuje na obtížnost své práce (přestože vykonává stejné úkoly jako ostatní) a jeho vedoucí na jeho podnět zadává jen úkoly lehčí. Tím pádem podřízený zaměstnanec svou odměnu již dostal, protože ve srovnání s ostatními zaměstnanci je zvýhodněn. Proto je velké riziko, že v budoucnu ho budou následovat i ostatní zaměstnanci. (Urban, 2017)

Jako příklad **nevhodné sankce** se uvádí to, podřízený pracovník vykonává všechny úkoly řádně a včas, a proto mu nadřízený začne zadávat více úkolů než ostatním zaměstnancům. Nadřízený si však neuvědomuje, že tím podřízeného trestá. Zatěžovaný zaměstnanec brzo pochopí, že by měl ve svém vlastním zájmu úsilí snížit, a proto i ostatní zaměstnanci dojdou k závěru, že příliš velká snaha se nevyplácí. (Urban, 2017)

3. Zaměstnanecké benefity (výhody)

Zaměstnanecké benefity neboli výhody jsou poskytovány od zaměstnavatele zaměstnancům jako něco navíc, co může zlepšovat blahobyt zaměstnanců. Poskytují se navíc k peněžní odměně. Zaměstnanecké výhody pro zaměstnavatele tvoří nákladnou část odměn, proto musí být pečlivě naplánovány. (Armstrong, 2009)

Cílem poskytování benefitů je získávání a udržení výkonných pracovníků a nabídnout jim podmínky, služby a péči, které budou zvyšovat jejich spokojenost. Z dlouhodobého hlediska mohou přispívat i k jejich výkonnosti. Jedná se především o služby, které by měly napomáhat k uspokojování potřeb zaměstnanců. Zaměstnanecké výhody lze dělit z řady hledisek, mezi hlavní typy patří:

- **Výhody vztahující se k práci** – mezi ně patří příspěvek na stravování (ve formě stravenek nebo dotovaného stravování ve vlastním zařízení), bezplatné občerstvení na pracovišti, nadstandardní pracovní volno (studijní volno), placená dovolená navíc, vzdělávání a rozvoj nad rámec potřeb organizace (jazykové kurzy), příspěvek na dopravu (městskou nebo meziměstskou).
- **Pracovní pomůcky** – jedná se o pomůcky, které slouží i pro osobní potřebu například osobní automobil, notebook, mobilní telefon včetně výhodnějších služeb od operátorů, příspěvek na odívání, bezplatné nebo zvýhodněné bydlení.
- **Výhody osobní a sociální povahy** – patří sem nadstandardní zdravotní péče o zaměstnance i jeho rodinné příslušníky (lázeňské procedury, rehabilitace, očkování, masáže), péče o děti (jesle, školky, dětské tábory), příspěvek na dovolenou, sportovní, rekreační a kulturní aktivity, finanční výpomoc (půjčky), příspěvky na stavební spoření, dárkové šeky (kosmetika, restaurace), připojištění (životní, penzijní, úrazové), platové dorovnání v nemoci nebo vlastní produkty za zvýhodněné ceny. (Urban, 2017)

Z hlediska způsobu poskytování lze výhody dělit na:

- **Plošné** – zaměstnavatel je poskytuje všem zaměstnancům, bez ohledu na to, zda o ně mají zájem.
- **Pružné** – zaměstnanci si v tomto případě sami mohou vybrat dle svých aktuálních potřeb.
- **Kombinace plošného a pružného poskytování** – jedná se o celoplošné poskytování výhod, o které je mezi zaměstnanci nejvyšší zájem. (Urban, 2017)

Výhodou pružného poskytování je zaměření se na benefity, o které je mezi zaměstnanci největší zájem nebo působí efektivněji na uspokojování potřeb. Nebo ušetření na nákladech na výhodách, o které zaměstnanci příliš nestojí. Nevýhodou je vyšší prvotní investice a administrativní náročnost. Efektivní poskytování pružných výhod předpokládá pravidelné průzkumy potřeb zaměstnanců a sledování trendů, které se vyskytují v poskytování benefitů u konkurence. (Urban, 2017)

3.1 Úskalí zaměstnaneckých výhod

S poskytováním zaměstnaneckých výhod jsou spojené určité problémy:

- **Nemají přímý motivační význam** – zaměstnanci je chápou jako určitou součást pracovního vztahu, nikoli jako něco nadstandardního, a proto si ani neuvědomují jejich náklady. Jakmile jsou výhody jednou zavedeny, je velice obtížné je rušit. Pozitivně působí na zaměstnance jen tehdy, když o ně mají zájem a pořídili by si je, i kdyby si je museli koupit sami.
- **Nevyhovují všem zaměstnancům stejně** – týká se především výhod poskytovaných plošně. Jako příklad se uvádí to, že mladý zaměstnanec nepocítuje stejně vysokou potřebu penzijního připojištění nebo nadstandardní zdravotní péči jako zaměstnanec starší.
- **Bývají poskytovány mechanicky, na základě srovnání s jinými podniky** – výhody nejsou poskytovány na základě potřeb zaměstnanců podniku, ale podle konkurence na trhu práce.

Zaměstnavatelé v současné době se předhánají, kdo bude poskytovat lepší výhody. Zaměstnanci o ně nemají příliš velký zájem, mají-li však možnost získání něčeho zadarmo, tak toho využívají. (Urban, 2017; Marciano, 2013)

Marciano (2013) zkoumá selhávání benefitních programů celkem ve dvaceti důvodech, které následně blíže popisuje. Ne všechny jeho důvody se týkají i České republiky, proto jsou zde zmíněné pouze některé.

1. důvod: Chybně zaměřené programy

Programy se většinou zaměřují na jednotlivé výstupy, nikoliv na postupy, které by ve výsledku vedly k dosažení cíle. Benefitní programy se zaměřují na výsledek, a naopak ignorují komunikaci, souhru týmu a další potřebné nástroje, které vedou k cíli.

2. důvod: Vyhrají všichni

Podniky občas tvoří benefiční programy, kde laťka je nízko, a proto jsou benefity snadnou kořistí. Takové programy při odlišení produktivních a usilovných zaměstnanců od těch, kteří se pouze předvádějí, selhávají. Výsledkem je snížení morálky těch nejlepších.

3. důvod: Programy jsou příliš úzce zaměřené

Programy mají tendenci se zaměřovat pouze na specifický cíl, například na produktivitu nebo na zisky prodejců. Z toho důvodu dochází k ignorování aspektů vlastní práce. Ve skutečnosti takové programy mohou škodit. Například individuální odměňování prodejců za zisky může poštvat zaměstnance proti sobě, a proto poškodit týmovou práci, důvěru a zákaznický servis. V případě, že je cílem produktivita mnohdy trpí bezpečnost práce a kvalita.

4. důvod: Programy podporují podvádění

Ve většině programu dochází k podvádění nebo klamání. Vyskytují se jak drobná podvádění, tak i nezákonné podvody. Programy, které poskytují hodnotné odměny s velkou pravděpodobností změní zaměstnance na podvodníky. Je známo, že farmaceutický průmysl byl zregulován, aby nedocházelo k menšímu či většímu uplácení lékařů prodeji, kteří usilují o to, aby lékaři předepisovali právě jejich produkty. Toto opatření bylo přijato poté, co obchodní zástupci farmaceutických společností získávali velké prémie nebo luxusní dovolené.

3.2 Efektivita zaměstnaneckých výhod

Mezi hlavní předpoklady zvýšení efektivitě zaměstnaneckých výhod patří:

- **Přizpůsobení cílům podniku** – předpokladem je stanovení určitých cílů v oblasti motivace, kterých podnik chce dosáhnout pomocí výhod a neposkytovat je jen proto, že je poskytuje i konkurence.
- **Hodnocení efektivitě výhod** – poskytování nákladnějších výhod by bylo dobré spojit s analýzou návratnosti vynaložených prostředků neboli porovnáváním cíle, který by měl být na základě výhod dosažen.
- **Zjišťování zájmů a potřeb zaměstnanců** – pravidelné ověřování, jak zaměstnanci poskytované výhody hodnotí. Nejlépe to zaměstnavatel zjistí prostřednictvím anonymního dotazníkového šetření.

- **Účelnější čerpání výhod** – u výhod ve formě služeb (vzdělávací programy) by stálo za uvážení to, aby byla se zaměstnancem uzavřena dohoda o kompenzaci nákladů v případě předčasného ukončení pracovního poměru.
- **Širší komunikace výhod** – ne všichni zaměstnanci v podniku jsou podrobně seznámeni s výhodami v plném rozsahu, čerpání výhod je mnohdy pro zaměstnance nesrozumitelné a náročné. Proto by měl zaměstnavatel více informovat o výhodách, případně o jejich čerpání.
- **Zjišťování výhod konkurence** – zaměstnavatel by měl sledovat jaké výhody nabízí konkurence ve stejném odvětví. Zabrání tak tomu, že výkonní zaměstnanci budou podnik opouštět. (Urban, 2017)

4. Metodika

Bakalářská práce je zaměřena na systém odměňování ve vybrané společnosti.

Teoretická část se zabývá problematikou odměňování, motivace a benefitů zaměstnanců. Pro získání potřebného množství informací byla využita odborná literatura a webové stránky Ministerstva práce a sociálních věcí. Veškeré použité zdroje jsou uvedeny v seznamu literatury, který se nachází v závěru práce.

Pro zpracování praktické části byla vybrána společnost Motor Jikov Group, a.s., která je matkou třech dceřiných podniků se strojírenským a slévárenským zaměřením. V úvodu praktické části je charakterizován podnik na základě údajů získaných z webových stránek společnosti. V této části je zmíněn vývoj výsledků hospodaření ve společnosti. Údaje jsou čerpány z veřejně dostupných výročních zpráv společnosti na webových stránkách www.justice.cz.

Další kapitola se soustřeďuje na systém odměňování a poskytované benefity zaměstnancům ve společnosti Motor Jikov Fostron, a.s. V této kapitole je podrobněji zaměřeno na mzdy a další složky odměn, taktéž jsou zde zmíněny nabízené benefity. Veškeré potřebné údaje byly získány na základě osobního pohovoru ve společnosti s pracovníci oddělení rozvoje lidských zdrojů společnosti.

Dále je v práci znázorněn vývoj průměrné mzdy celé společnosti Motor Jikov Group, a.s. v letech 2015–2018. Součástí této kapitoly je i srovnání průměrných mezd v odvětví jak v Jihočeském kraji, tak i v celé České republice. Veškeré potřebné informace byly získány buď z interních zdrojů společnosti nebo z veřejně dostupných výročních zpráv z webových stránek www.justice.cz. Údaje o průměrné mzdě v rámci České republiky byly získány z údajů poskytnutých Českým statistickým úřadem.

Poslední část práce je věnována dotazníkovému šetření, jehož hlavním cílem bylo získání názoru zaměstnanců společnosti na systém odměňování a poskytované benefity. Dotazníkového šetření se zúčastnili zaměstnanci společnosti Motor Jikov Fostron, a.s., která má sídlo v Českých Budějovicích. Ve společnosti pracuje 91 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a 5 pracovníků na dohodu o provedení práce. Do dotazníkového šetření se zapojili zaměstnanci pracující na hlavní pracovní poměr. Celková návratnost dotazníků byla 42 %, jelikož pro zaměstnance téma systému odměňování je velice citlivé a mají strach, že jejich odpovědi budou použity proti nim i přesto, že dotazník byl anonymní. Dotazník vyplnilo celkem 38 zaměstnanců, z celkového počtu 91 pracovníků. Dotazník

je tvořen z 15 otázek, které mají jak otevřenou, tak i uzavřenou formu. Vytvořené dotazníky byly v podniku rozdány v tištěné podobě všem zaměstnancům. Na vyplnění měli zaměstnanci jeden týden a následně dotazníky odevzdali na určené místo v podniku.

Na základě analýzy systému odměňování a názorů zaměstnanců z dotazníkového šetření, budou v závěru stanovena doporučení, která by měla přispět k lepšímu systému odměňování.

5. Vlastní práce

5.1 Charakteristika společnosti

Praktická část této bakalářské práce je zaměřena na analýzu systému odměňování ve společnosti Motor Jikov Fostron, a.s., která má sídlo v Českých Budějovicích a je dceřinou společností Motor Jikov Group.

Tradice společnosti Motor Jikov Group sahá až do roku 1899. Za více než sto let prošla společnost mnoha etapami vývoje, dnes se jedná o ryze českou akciovou společnost, matkou třech dceřiných podniků se strojírenským a slévárenským zaměřením. Jedná se o vzájemné propojení společností Motor Jikov Strojírenská, a.s., Motor Jikov Slévárna, a.s. a Motor Jikov Fostron, a.s. Společnost zaměstnává celkem více než 900 pracovníků.

Mezi hlavní obory podnikání holdingu Motor Jikov Group, a.s. patří slévárenství, obrábění, montáže a podpůrné procesy (výroba forem a jednoúčelových strojů, kalení v ochranné atmosféře, galvanické zinkování, černění a žihání) se zaměřením především na automobilový a spotřební průmysl. Dále je zahrnut i sortiment vlastních výrobků např. čerpací stanice na stlačený zemní plyn (CNG), nýtovací nářadí, dvoutaktní motory Jikov, formy a jednoúčelové stroje. Výrobní portfolio je rozšířeno o dílce pro filtrační a hydraulické systémy, manipulační techniku, montážní zařízení, speciální obráběcí stroje a další příslušenství. Většina produkce je směřována na export. Mezi hlavní odběratele patří světové a nadnárodní koncerny automobilového průmyslu, například Bosch, Brano, Brose, Linde pohony, Scania a další.

Následující tabulka 3 zachycuje přehled výsledků hospodaření společnosti v jednotlivých letech 2014-2018. Jak je patrné z tabulky, společnosti vykazují zisk, tak i ztrátu. Pouze společnost Motor Jikov Fostron, a.s. vykazuje po celou dobu zisk.

Tabulka 3: Přehled výsledků hospodaření ve společnostech (v tis. Kč)

Společnost	Rok				
	2014	2015	2016	2017	2018
Motor Jikov Group, a.s.	13 798	-5 320	-3 887	-5 361	1 620
Motor Jikov Fostron, a.s.	12 905	5 644	3 313	8 031	809
Motor Jikov Slévárna, a.s.	6 326	-15 583	-10 056	2 375	6 837
Motor Jikov Strojírenská, a.s.	1 157	11 588	10 350	2 709	-5 962

Zdroj: www.justice.cz, vlastní zpracování

5.1.1 Historické milníky

Mezi důležité časové události společnosti patří:

1899 – založen základ strojírenské a slévárenské výroby,

1989 – Motor Jikov, státní podnik, založení zájmového sdružení automobilového průmyslu,

1991 – Motor Jikov, akciová společnost,

1997 – založení dceřiných akciových společností.

Velmi důležitým byl pro společnost rok 2011, kdy skupina Motor Jikov Group získala jedno z nejprestižnějších ocenění v oblasti životního prostředí – 1. místo v soutěži E.ON Energy Globe Award ČR, zaměřené na energeticky úsporné projekty. Vyhrála v kategorii „Vzduch“ s plnicí stanicí na stlačený zemní plyn CNG pro malé i větší spotřebitele.

Společnost Motor Jikov Group je držitelem ceny Czech top 100 za přínos jihočeskému regionu.

5.1.2 Výrobní portfolio

- *Motor Jikov Group, a.s.*
 - ✓ předmětem podnikání je poskytování služeb dceřiným společnostem podnikatelského, finančního, organizačního, ekonomického, marketingového, investičního a personálního charakteru.
- *Motor Jikov Strojírenská, a.s.*
 - ✓ Divize Montáže – nýtovací nástroje, pedálové soustavy, sestavy závěsů kol a další komponenty pro golfové vozíky, plnicí stanice a zařízení na stlačený zemní plyn (CNG),
 - ✓ Divize obrábění – obrábění odlitků slitin hliníku, litinových odlitků, ale i jiných polotovarů a materiálů.
- *Motor Jikov Slévárna, a.s.*
 - ✓ Divize Slévárna litiny – odlitky z tvárné a šedé litiny,
 - ✓ Divize Tlaková slévárna – tlakové odlitky ze slitin hliníku, nízkotlaké odlitky ze slitin hliníku, tlakové odlitky ze slitin zinku.

- *Motor Jikov Fostron, a.s.*
 - ✓ Divize Formy – formy, ostříhovací nástroje,
 - ✓ Divize Jednouúčelové stroje – montážní linky, obráběcí linky a stroje, zkušební zařízení, upínací a měřicí přípravky.

5.2 Systém odměňování

Společnost Motor Jikov Fostron, a.s. zaměstnává celkem 96 zaměstnanců, z toho 91 na hlavní pracovní poměr a 5 pracovníků na dohodu o provedení práce. Dále jsou v podniku učni na dohodu o provedení práce, jejichž celkový počet je 35. V současné době zde není žádná žena na mateřské ani rodičovské dovolené. Dotazníkového šetření se zúčastnili pouze zaměstnanci na hlavní pracovní poměr.

Společnost Motor Jikov Group, a.s. zajišťuje veškeré služby v rámci holdingu, včetně personální činnosti a zpracování mezd zaměstnancům. Mzdové oddělení podniku má celkem 4 zaměstnankyně, které zpracovávají mzdy v programu Target. Mezi další důležitá oddělení z hlediska personálního managementu patří oddělení rozvoje lidských zdrojů, které má na starosti vzdělávání a povinná školení pro zaměstnance a personální oddělení, jež má na starost nábor a ukončování pracovních poměrů.

Mzda zaměstnanců se skládá ze dvou částí – ze základní mzdy a pohyblivé složky. Základní mzda je stanovena:

- a) smluvní časovou mzdou se sledovaným výkonem – je určena pro zaměstnance, jejichž mzda je odvozována od tarifního stupně a má povinné tyto údaje:
 - druh práce,
 - tarifní stupeň, do kterého byl zaměstnanec zařazen,
 - výše základní mzdy,
 - výše pohyblivé složky,
 - odkaz na příplatky a na ostatní složky mzdy dle mzdového předpisu.
- b) individuální smluvní mzdou, která má tyto povinné údaje:
 - druh práce,
 - výše smluvní základní mzdy,
 - druhy a výše individuálně sjednaných ostatních složek mzdy a podmínky pro jejich výplatu.

Ve společnosti je stanovena jedna společná tarifní stupnice jak pro dělnické pozice, tak i technickohospodářské pracovníky. Celkem je zde 13 tarifních stupňů a pro každý stupeň je určena minimální a maximální měsíční sazba.

Pohyblivá složka mzdy je v plné pravomoci vedoucího pracovníka a má motivační funkci. Při přiznání pohyblivé složky se přihlíží k základním kritériím, jako je pracovní výkonnost, plnění termínu, kvalita a efektivnost vykonávané práce. Příplatky poskytované ke mzdě jsou vyšší než zákonné sazby. Společnost poskytuje svým zaměstnancům příplatek za práci v odpolední směně.

Součástí odměn jsou mimořádné odměny, které schvaluje generální ředitel a jsou vypláceny za splnění mimořádných nebo jednorázových úkolů. Věrnostní odměny jsou vypláceny za odpracované roky ve společnosti. Výše věrnostních odměn závisí na počtu odpracovaných let a pohybuje se v rozmezí od 3 000 Kč až do výše 20 000 Kč při odpracování 45 let ve firmě. Odměnu za nábor zaměstnanců v daných profesích poskytuje společnost zaměstnancům, kteří do podniku přivedou nového pracovníka v těžko dostupné profesi jako je slévač, konstruktér nebo programátor. Výše odměny u kvalifikovaného pracovníka je 50 000 Kč a 20 000 Kč u vybraných profesí za nekvalifikovaného zaměstnance. Nárok na odměnu vzniká zaměstnanci, pokud nově přichozí pracovník odpracuje v podniku minimálně šest měsíců.

5.2.1 Mzdové náklady

Mezi mzdové náklady patří náklady na zdravotní a sociální pojištění hrazené zaměstnavatelem, sociální náklady a odměny členům společnosti.

Tabulka 4 znázorňuje vývoj ročních osobních nákladů. Poslední řádek tabulky udává roční osobní náklady všech zaměstnanců. V roce 2014 společnost měla nejnižší osobní náklady. Výše nákladů je závislá na počtu pracovníků, přičemž v letech 2014 a 2015 společnost zaměstnávala nejméně pracovníků, proto i náklady jsou jedny z nejnižších. V letech 2016 a 2018 podnik eviduje stejný počet zaměstnanců, ale roční osobní náklady jsou v roce 2018 vyšší než v roce 2016, je to dáno důsledkem zvyšování mezd zaměstnanců a podílem variabilní složky mzdy. V roce 2017 společnost eviduje největší počet zaměstnanců, avšak roční osobní náklady nejsou nejvyšší. V tomto roce jsou nejvyšší pouze mzdy, které odpovídají největšímu počtu zaměstnanců. Z tabulky je patrné, že náklady mají rostoucí tendenci ve sledovaném období.

Tabulka 4: Roční mzdové náklady společnosti Motor Jikov Fostron, a.s.

Položka / rok	2014	2015	2016	2017	2018
Průměrný počet zaměstnanců	102	101	104	107	104
Mzdy (v tis. Kč)	35 823	36 401	39 043	42 169	41 965
Sociální zabezpečení (v tis. Kč)	11 656	11 757	12 719	13 732	13 979
Odměny členům společnosti (v tis. Kč)	381	367	312	322	450
Sociální náklady (v tis. Kč)	1 489	1 216	1 756	1 592	2 014
Roční osobní náklady (v tis. Kč)	49 451	49 741	53 830	57 815	58 408

Zdroj: vlastní zpracování, výroční zprávy společnosti

V následující tabulce 5 jsou znázorněny průměrné mzdy v letech 2014–2018 v celé společnosti Motor Jikov Group, a.s., která zaměstnává přibližně 800 pracovníků ve všech divizích. Dále jsou uvedeny průměrné mzdy v odvětví jak v Jihočeském kraji, tak i v celé České republice.

Tabulka 5: Průměrné mzdy v letech 2014-2018 (v Kč)

Položka / rok	2015	2016	2017	2018
Průměrná mzda Motor Jikov Group	23 428	24 337	24 807	27 752
Průměrná mzda v Jihočeském kraji	21 541	22 744	24 679	26 536
Průměrná mzda v České republice	22 815	23 900	25 430	28 037

Zdroj: Český statistický úřad, vlastní zpracování

Společnost Motor Jikov Group, a.s. ve sledovaných letech vykazuje vyšší průměrnou mzdu, než je v Jihočeském kraji. V letech 2015 a 2016 společnost vykazuje vyšší průměrnou mzdu než je v celé České republice, naopak v letech 2017 a 2018 je průměrná mzda nižší než v celé republice. V roce 2015 je mzda vyšší o 1 887 Kč v rámci kraje, což je o 8,8 % více a o 613 Kč v rámci České republiky, což je přibližně 2,7 %.

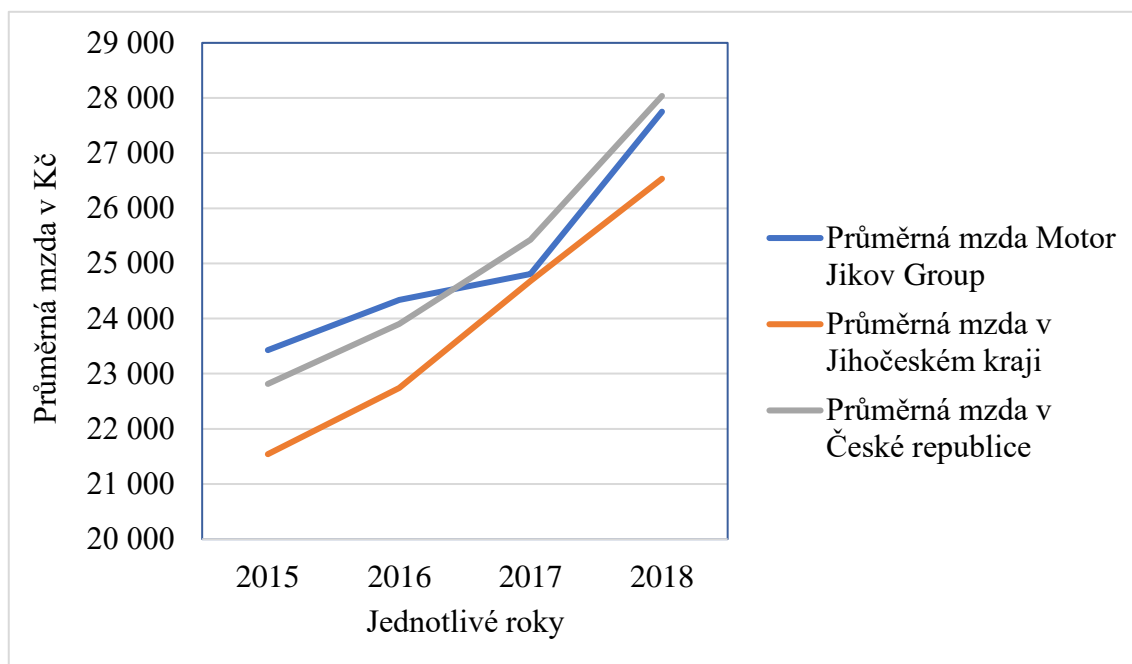
V roce 2016 byla mzda vyšší o 1 593 Kč v Jihočeském kraji, což činí 7,0 % a v rámci České republiky byla mzda vyšší o 437 Kč, což je 1,8 %.

V následujícím roce 2017 došlo ke zlomu ve vývoji průměrných mezd. V rámci kraje byla mzda vyšší o 128 Kč, což je o 0,5 %. Naopak v rámci České republiky byla průměrná mzda nižší o 623 Kč, což je o 2,4 %.

V posledním sledovaném roce 2018 byla průměrná mzda vyšší ve srovnání s Jihočeským krajem o 1 216 Kč, což je o 4,6 % a ve srovnání s Českou republikou byla mzda nižší o 285 Kč, což představuje o 1,0 %.

Průměrné mzdy vykazují rostoucí charakter ve společnosti Motor Jikov Group, a.s., tak i Jihočeském kraji a celé České republice. Tento vývoj je znázorněn v grafu 1.

Graf 1: Vývoj průměrné mzdy



Zdroj: vlastní zpracování

5.2.2 Benefity ve společnosti

Společnost Motor Jikov Group, a.s. poskytuje svým zaměstnancům různé benefity, které by měly plnit motivační funkci. Poskytování benefitů je pro podnik nákladné, i přesto společnost nabízí nemalé množství výhod pro své zaměstnance.

Zaměstnanecké výhody ve společnosti

- Dovolená nad rámec zákona

Společnost poskytuje svým zaměstnancům 5 týdnů dovolené, což je o 1 týden více než stanovuje zákon.

- Stravování

Zaměstnanci mají možnost závodního stravování v závodní jídelně. Cena jednoho oběda je 30 Kč pro pracovníka.

- Vzdělávání zaměstnanců

Společnost podporuje rozvoj zaměstnanců formou odborných a jazykových kurzů. Dále poskytuje školení pro všechny pracovníky.

- Příspěvek na penzijní připojištění

Společnost poskytuje zaměstnancům měsíčně příspěvek na penzijní připojištění až do výše 800 Kč.

- Příspěvek na dětskou rekreaci

V případě dětské rekreace je poskytován příspěvek ve výši 1 000 Kč na jedno dítě za rok.

- Benefitní příspěvek

Společnost hradí zaměstnancům vstupenky na sportovní utkání, jako je fotbal a hokej. Dále nabízí možnost volných vstupenek na plavecký stadion v Českých Budějovicích. Společnost podporuje i kulturní akce tím, že poskytuje různé benefitní poukázky na tyto akce.

- Finanční příspěvek

Společnost poskytuje půjčku na bytovou výstavbu nebo koupi bytu zaměstnancům, kteří si o ní zažádají. Maximální výše půjčky je 40 000 Kč. V případě této půjčky je mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem sepsána dohoda o návratné půjčce a dohoda o srážkách ze mzdy. Půjčka je určena pro zaměstnance, kteří neplánují odchod ze společnosti.

- Starobní důchod

Při odchodu do starobního důchodu je poskytován příspěvek v maximální výši 15 000 Kč jako ocenění věrnosti a loajality k firmě.

- Sociální výpomoc rodině

Jedná se o příspěvek, který je poskytován rodině při úmrtí zaměstnance. Výše příspěvku je 20 000 Kč

- Poukázky na rehabilitační služby

Zaměstnanci dostávají jednou ročně poukázku v hodnotě 1 050 Kč do rehabilitačního centra Fyziio Gold.

- Zdravotní péče

Před nástupem do zaměstnání každý zaměstnanec musí absolvovat vstupní lékařskou prohlídku. Po ukončení pracovního poměru pak absolvuje výstupní lékařskou prohlídku. V průběhu pracovního poměru je povinen docházet na preventivní prohlídky. Veškeré prohlídky zajišťuje závodní lékař pro společnost.

Pracovní pomůcky

- Ochranné pracovní pomůcky

Zaměstnavatel svým zaměstnancům poskytuje vše potřebné pro výkon jejich práce. Jedná se především o oděv, obuv, rukavice, špunty do uší a brýle.

- Mobilní telefon

Vedoucí a technicko hospodářští pracovníci mohou využívat mobilní telefony i pro soukromé účely.

- Notebooky

Jsou určeny pouze pro manažerské pozice.

- Služební automobil

Možnost využívání služebního automobilu je od manažerských pozic i pro soukromé účely. V případě využívání automobilu k soukromým účelům je zaměstnanci z hrubé mzdy sráženo 1 % z pořizovací ceny vozu. V případě služební cesty společnost poskytuje referentské vozidlo zaměstnancům, kteří nemají nárok na služební automobil.

5.3 Dotazníkové šetření

V rámci zpracování bakalářské práce bylo provedeno dotazníkové šetření, které mělo za cíl analyzovat systém odměňování v podniku z pohledu pracovníků. Dotazník (viz. Příloha č. 1) se skládá celkem z 15 otázek a byl rozdán zaměstnancům na hlavní pracovní poměr ve společnosti. Celkem se vrátilo 38 dotazníků, což představuje 42% návratnost. Návratnost dotazníků je nižší, jelikož se zaměstnancům nechtělo poskytovat informace, které se týkají systému odměňování.

Otázka č. 1: Pohlaví?

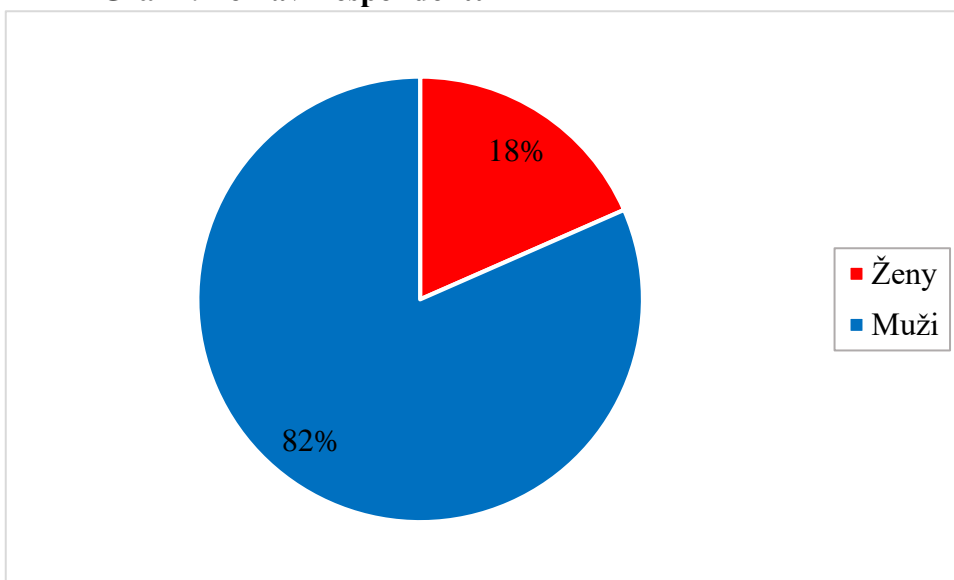
V tabulce 6 lze vidět, že dotazník vyplnila převážná většina mužů než žen. Z celkového počtu 38 pracovníků se zapojilo do dotazníkového šetření 31 mužů a pouze 7 žen. Je to způsobeno tím, že v podniku je fyzicky náročná práce a zvládnou ji lépe vykonávat muži.

Tabulka 6: Pohlaví respondentů

Pohlaví	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření (v %)
Ženy	7	18
Muži	31	82

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2: Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2: Věk?

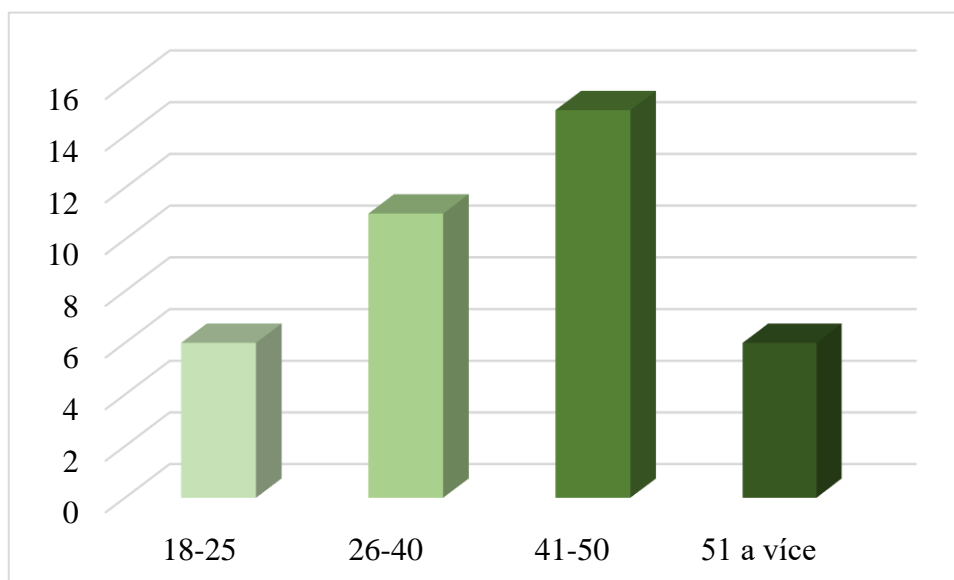
Následující tabulka 7 zobrazuje věkové kategorie dotazovaných respondentů. Do dotazníkového šetření se zapojili zaměstnanci ze čtyř věkových skupin. Nejvíce zaměstnanců vyplnilo dotazník ve věkové skupině 41-50 let, jejichž celkový počet je 15 pracovníků. Mezi další početní věkovou kategorií patří rozmezí 26-40 let, v této kategorii dotazník vyplnilo 11 zaměstnanců. Do posledních dvou věkových skupin 18-25 let a 51 a více let se zapojil stejný počet respondentů, a to 6 zaměstnanců. Na základě těchto odpovědí je patrné, že ve společnosti pracují převážně zaměstnanci ve věku 41 let a výš.

Tabulka 7: Věk respondentů

Věk	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření (v %)
18-25	6	16
26-40	11	29
41-50	15	39
51 a více	6	16

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3: Věk respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání?

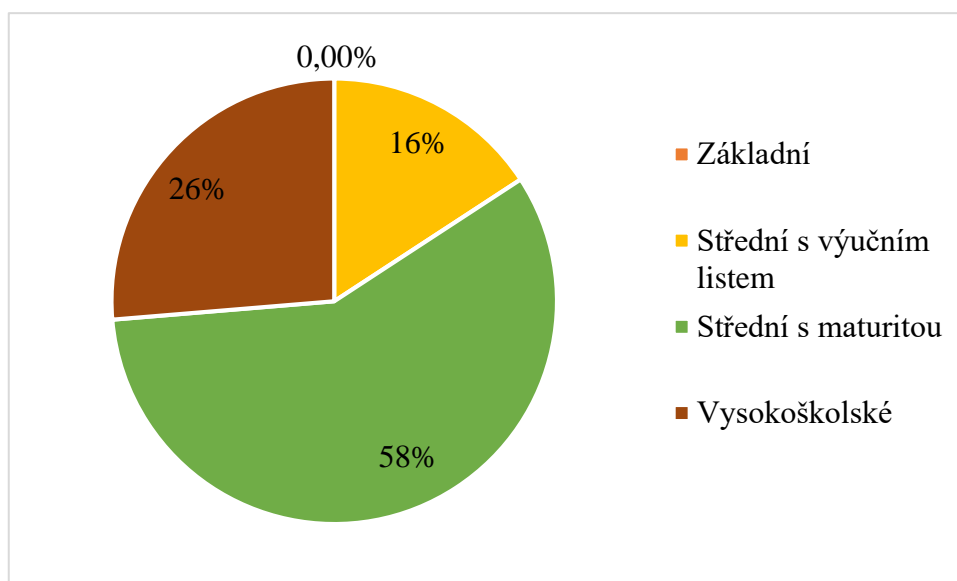
Z tabulky 8 lze vyčíst, jakého vzdělání dosahují zaměstnanci společnosti. Nikdo z dotazovaných respondentů nemá jen základní vzdělání. Nadpoloviční většina dotazovaných má střední vzdělání s maturitou, jejichž celkový počet je 22, což je 58 % respondentů. Dotazník dále vyplnilo 6 pracovníků s výučním listem, neboli 16 % a 10 lidí má vysokoškolské vzdělání, což představuje 26 %.

Tabulka 8: Nejvyšší dosažené vzdělání

Vzdělání	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření (v %)
Základní	0	0
Střední s výučním listem	6	16
Střední s maturitou	22	58
Vysokoškolské	10	26

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4: Jaký je Váš pracovní právní vztah?

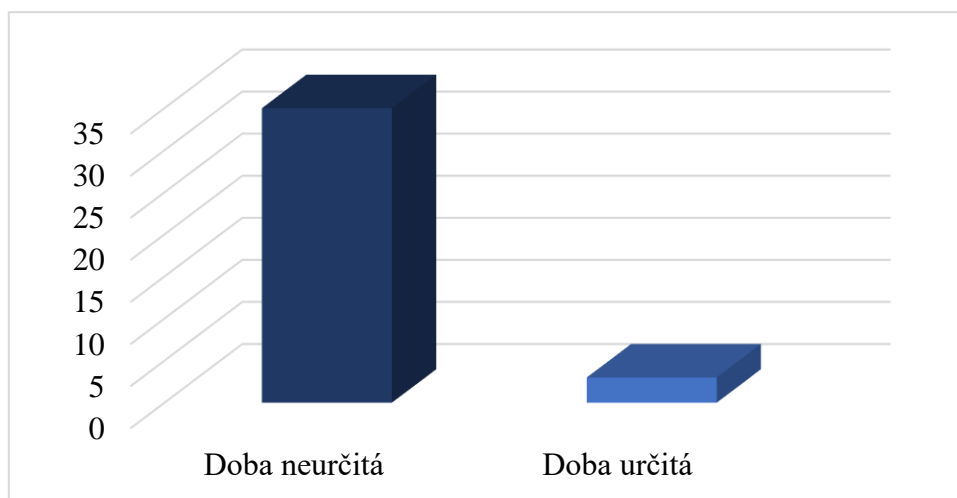
Následující tabulka 9 zobrazuje pracovní právní vztah zaměstnanců ve společnosti. Jak je níže vidět, tak většina respondentů pracuje na smlouvu na dobu neurčitou, jejichž celkový počet je 35. Smlouvu na dobu určitou mají pouze 3 respondenti. Jak již bylo zmíněno dotazníkového šetření se nezúčastnili zaměstnanci na dohodu o provedení práce nebo na dohodu o pracovní činnosti. Z tabulky je patrné, že společnost dává přednost dlouhodobé spolupráci, a proto zaměstnanci mají smlouvu na dobu neurčitou.

Tabulka 9: Pracovní právní vztah

Vztah	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření (v %)
Doba neurčitá	35	92
Doba určitá	3	8

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5: Pracovní právní vztah



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5: Na jaké pozici v podniku pracujete?

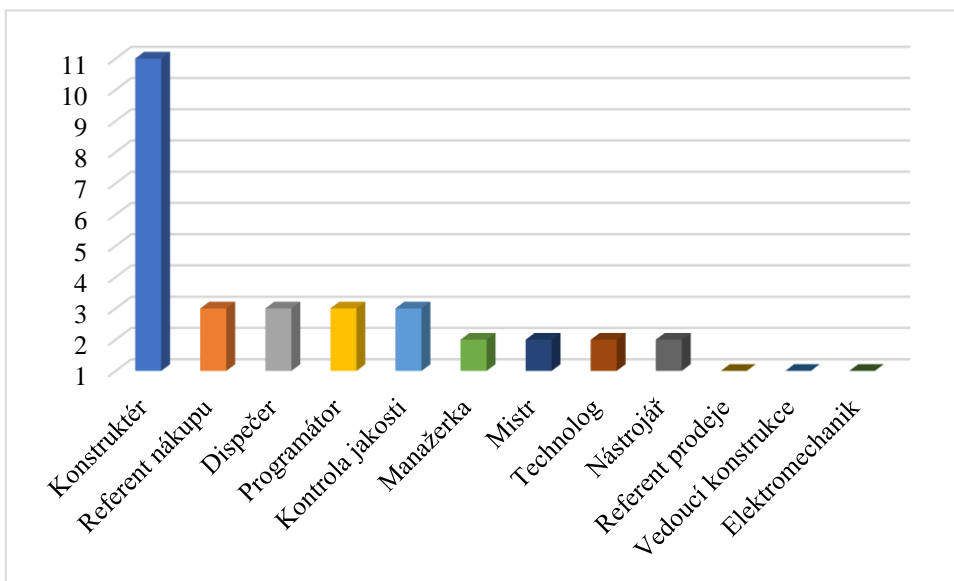
Tabulka 10 ukazuje přehled vykonávaných pozic zaměstnanců ve společnosti, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Na první pohled je vidět, že podnik disponuje širokou škálou pozic. Dotazník vyplnili respondenti jak na manažerských pozicích, tak i z výrobní linky.

Tabulka 10: Přehled vykonávaných pozic

Pozice	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření (v %)
Konstruktér	11	29
Mechanik seřizovač	4	11
Referent nákupu	3	8
Dispečer	3	8
Programátor	3	8
Kontrola jakosti	3	8
Manažerka	2	5
Mistr	2	5
Technolog	2	5
Nástrojář	2	5
Referent prodeje	1	3
Vedoucí konstrukce	1	3
Elektromechanik	1	3

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6: Přehled vykonávaných pozic



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6: Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?

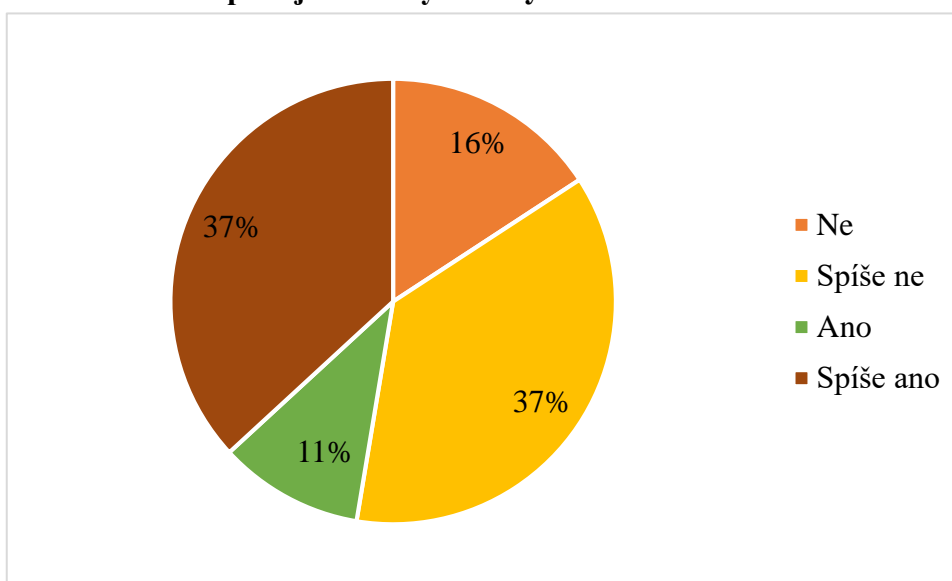
Následující tabulka 11 zobrazuje spokojenost zaměstnanců s výší mzdy. Odpovědi spíše ne a spíše ano zvolilo stejný počet respondentů, a to 14 odpovědí pro každou z nabízených možností. Dalších 6 zaměstnanců odpovědělo, že s výší mzdy nejsou spokojeni a zbývajících 4 respondenti, se mzdou jsou spokojeni. Na základě odpovědí je patrné, že nadpoloviční většina respondentů se mzdou není spokojená, což vyjadřuje 53 % dotazovaných. Se mzdou nejvíce jsou nespokojeni zaměstnanci, kteří vykonávají pozici konstruktéra (celkem 6 osob), dále pak pozice mechanika seřizovače (celkem 3 osoby). Všichni zaměstnanci, kteří se mzdou jsou nespokojeni, mají v podniku smlouvu na dobu neurčitou. Celkem 10 nespokojených respondentů má středoškolské vzdělání, 5 pracovníků vysokoškolské a zbývajících 5 zaměstnanců střední s výučním listem.

Tabulka 11: Spokojenost s výší mzdy

Spokojenost	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření (v %)
Ne	6	16
Spíše ne	14	37
Ano	4	11
Spíše ano	14	37

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7: Spokojenost s výší mzdy



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7: Byla Vaše hrubá mzda od Vašeho nástupu do zaměstnání navýšena?

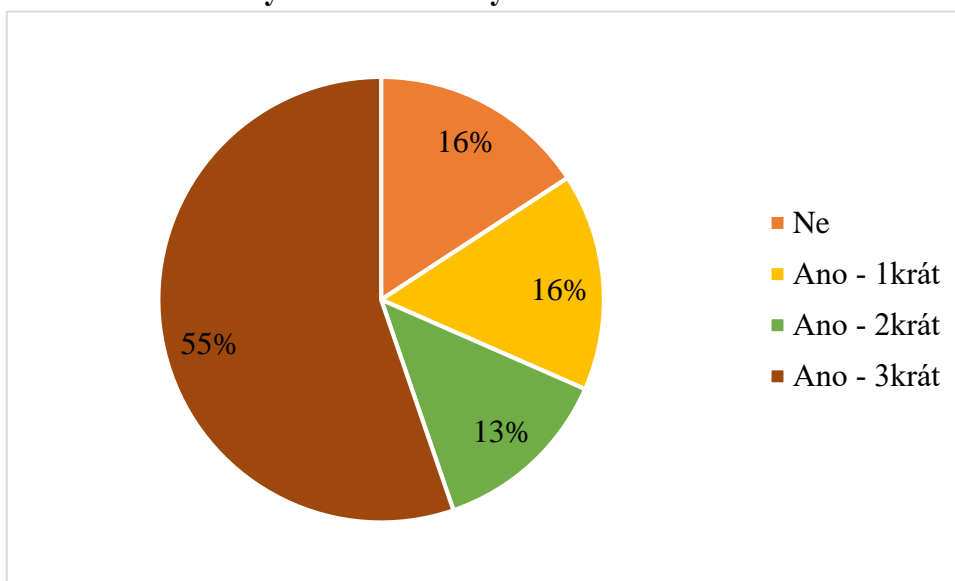
Tabulka 12 zobrazuje, kolikrát byla navýšena hrubá mzda zaměstnancům. Celkem 21 zaměstnanců odpovědělo, že jejich hrubá mzda byla navýšena celkem 3krát a více. Je to ovšem diskutabilní, jelikož víc, než polovina respondentů uvedlo v předchozí otázce, že se mzdou nejsou spokojeni. Záporně odpovědělo celkem 6 pracovníků. Mzda byla navýšena pouze jednou taktéž 6 zaměstnancům, dalších 5 respondentů zaškrtnuli, že se jim mzda navýšila 2krát.

Tabulka 12: Navýšení hrubé mzdy

Navýšení	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření (v %)
Ne	6	16
Ano – 1krát	6	16
Ano – 2krát	5	13
Ano – 3krát	21	55

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8: Navýšení hrubé mzdy



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8: Který z níže uvedených motivačních faktorů Vás dokáže nejvíce motivovat k lepším pracovním výsledkům?

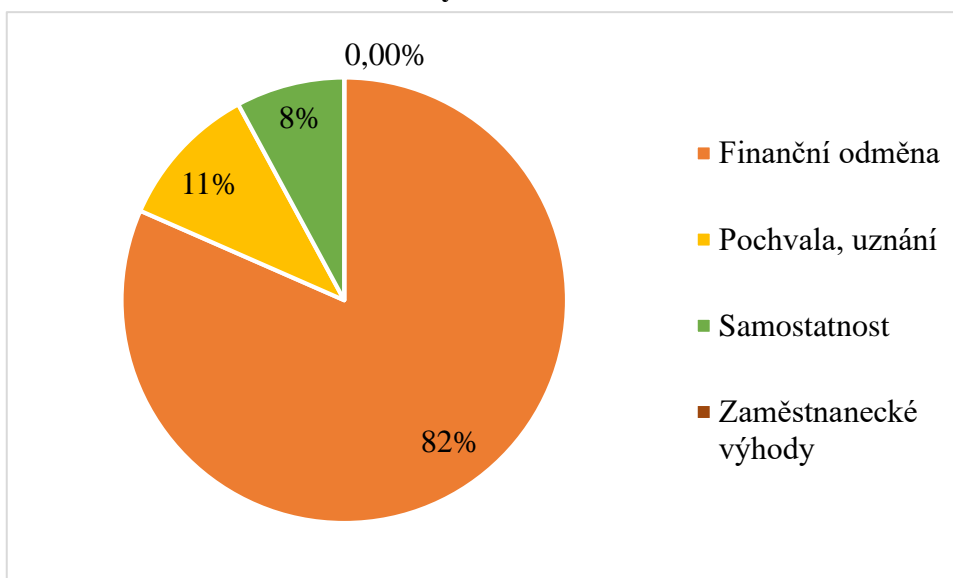
V tabulce 13 jsou uvedeny motivační faktory, které nejvíce motivují zaměstnance k lepším pracovním výkonům. Největším motivačním faktorem pro zaměstnance je finanční odměna, kterou zvolilo celkem 31 respondentů, což dělá 82 %. Pochvala a uznání motivuje pouze 4 pracovníky a samostatnost jen 3. Zaměstnanecké výhody nemotivují ani jednoho zaměstnance.

Tabulka 13: Motivační faktory

Motivační faktor	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření (v %)
Finanční odměna	31	82
Pochvala, uznání	4	11
Samostatnost	3	8
Zaměstnanecké výhody	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9: Motivační faktory



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9: Jak důležité jsou pro Vás jednotlivé motivační faktory? 1 – nejmenší, 5 – největší

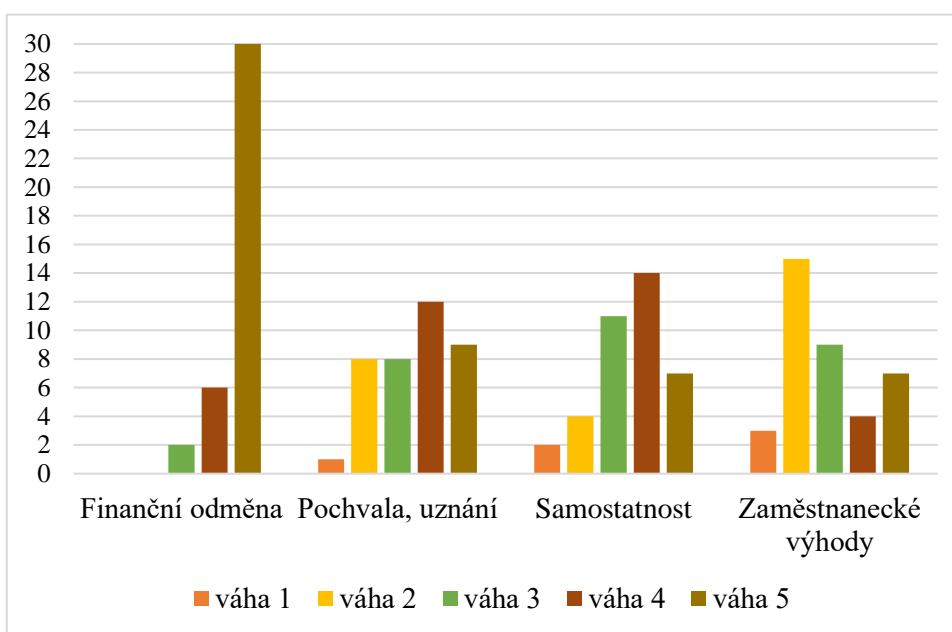
Následující tabulka 14 zobrazuje váhy jednotlivých motivačních faktorů. Za nejdůležitější mezi zaměstnanci je považována finanční odměna. Největší váhu zvolilo celkem 30 respondentů. Stejně tak jako u předchozí otázky se potvrdilo to, že zaměstnanecké výhody pro zaměstnance nejsou důležité.

Tabulka 14: Váhy motivačních faktorů

Motivační faktor / váha	Finanční odměna	Pochvala, uznání	Samostatnost	Zaměstnanecké výhody
1	0	1	2	3
2	0	8	4	15
3	2	8	11	9
4	6	12	14	4
5	30	9	7	7

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10: Váhy motivačních faktorů



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10: Ohodnoťte jednotlivé benefity podle toho, jak jsou pro Vás důležité.

1 – nejméně, 5 – nejvíce

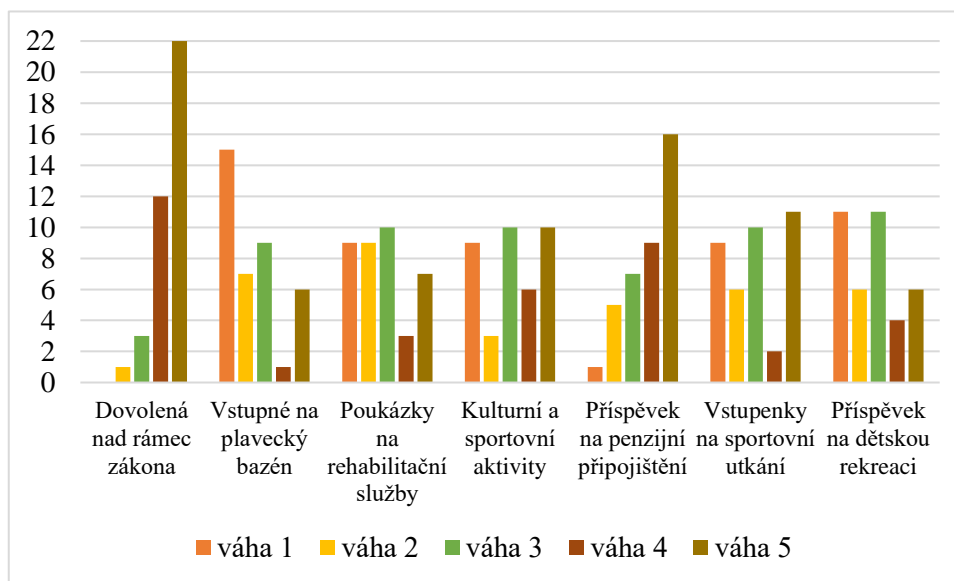
Tabulka 15 ukazuje váhy benefitů podle toho, jak je vidí zaměstnanci ve společnosti. Z tabulky je patrné, že pro zaměstnance je nejvíce důležitá dovolená nad rámec zákona. Podnik poskytuje celkem 25 dní dovolené, což je o 5 dnů více než stanovuje zákon. Celkem tento benefit zvolilo 22 zaměstnanců. Druhý důležitý benefit je příspěvek na penzijní připojištění, tuto možnost vybralo celkem 16 pracovníků. Za méně oblíbený benefit je považováno vstupné na plavecký bazén a příspěvek na dětskou rekreaci.

Tabulka 15: Váhy benefitů podle důležitosti

Benefit / váha	1	2	3	4	5
Dovolená nad rámec zákona	0	1	3	12	22
Vstupné na plavecký bazén	15	7	9	1	6
Poukázky na rehabilitační služby	9	9	10	3	7
Kulturní a sportovní aktivity	9	3	10	6	10
Příspěvek na penzijní připojištění	1	5	7	9	16
Vstupenky na sportovní utkání	9	6	10	2	11
Příspěvek na dětskou rekreaci	11	6	11	4	6

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11: Váhy benefitů podle důležitosti



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11: Jste spokojen/a s nabídkou poskytovaných benefitů?

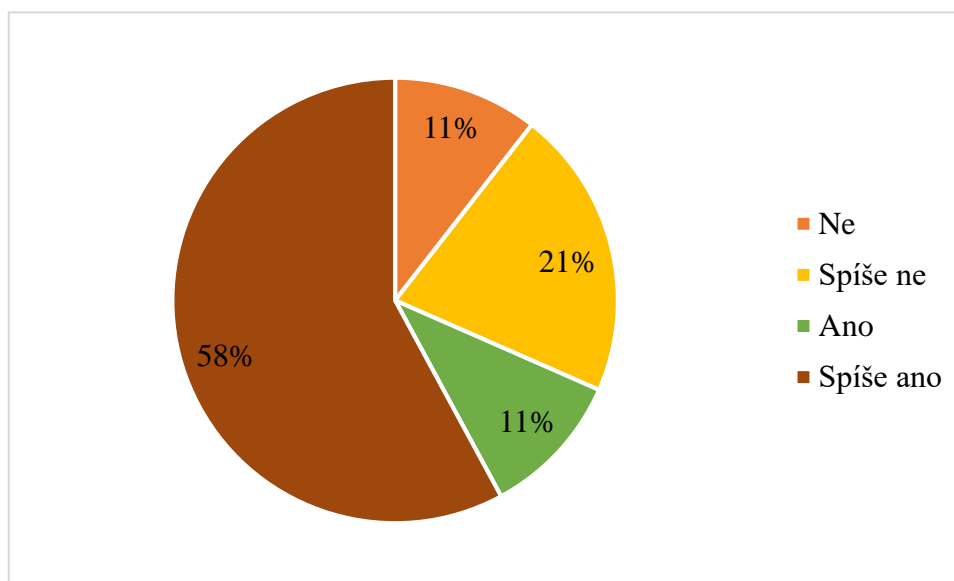
Odpověď na otázku, která souvisí s nabídkou poskytovaných benefitů je znázorněná v tabulce 16. Odpověď spíše ano zvolilo celkem 22 respondentů, což představuje 58 %. Celkem 4 zaměstnanci nejsou vůbec spokojeni s poskytovanými benefity a 4 zaměstnanci jsou naprosto spokojeni. Odpověď spíše ne zaškrtnulo celkem 8 pracovníků.

Tabulka 16: Spokojenost s poskytováním benefitů

Spokojenost	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření (v %)
Ne	4	11
Spíše ne	8	21
Ano	4	11
Spíše ano	22	58

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12: Spokojenost s poskytováním benefitů



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12: Jaký benefit postrádáte v nabídce?

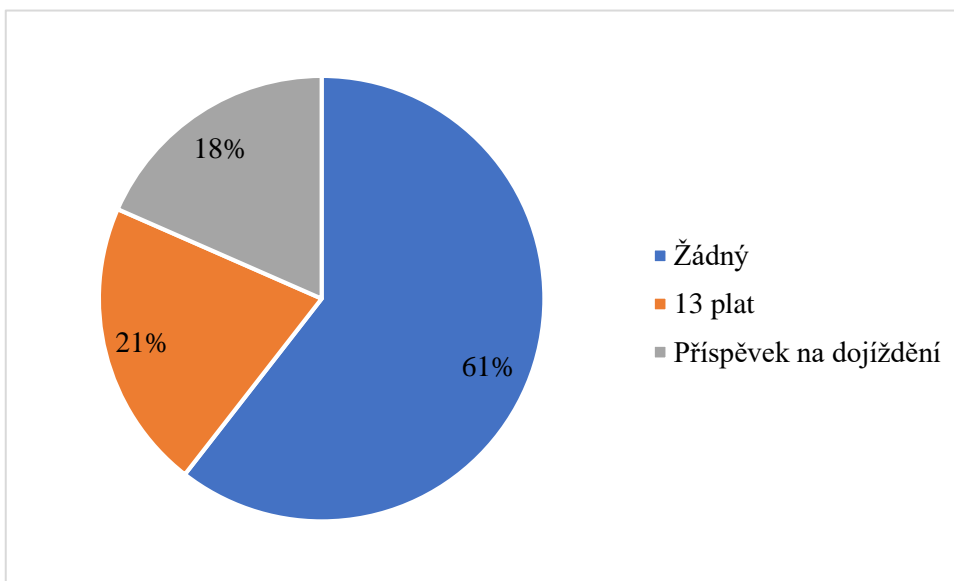
Následující tabulka 17 ukazuje, jaké benefity zaměstnanci ve společnosti postrádají. Tato otázka úzce souvisí s předcházející otázkou. Jak je vidět nadpoloviční většina zaměstnanců nepostrádá žádný benefit, celkem 23 respondentů. Zaměstnanci, kteří nepostrádají žádný benefit v dotazníku hodnotili největší váhou nabídku poskytovaných benefitů. Ovšem 8 zaměstnanců postrádá benefit ve formě „13 platu“ a 7 pracovníků by uvítalo příspěvek na dojíždění.

Tabulka 17: Chybějící benefity

Chybějící benefity	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření (v %)
Žádný	23	61
13 plat	8	21
Příspěvek na dojíždění	7	18

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13: Chybějící benefity



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13: Který z benefitů byste z nabídky vyškrtl/a?

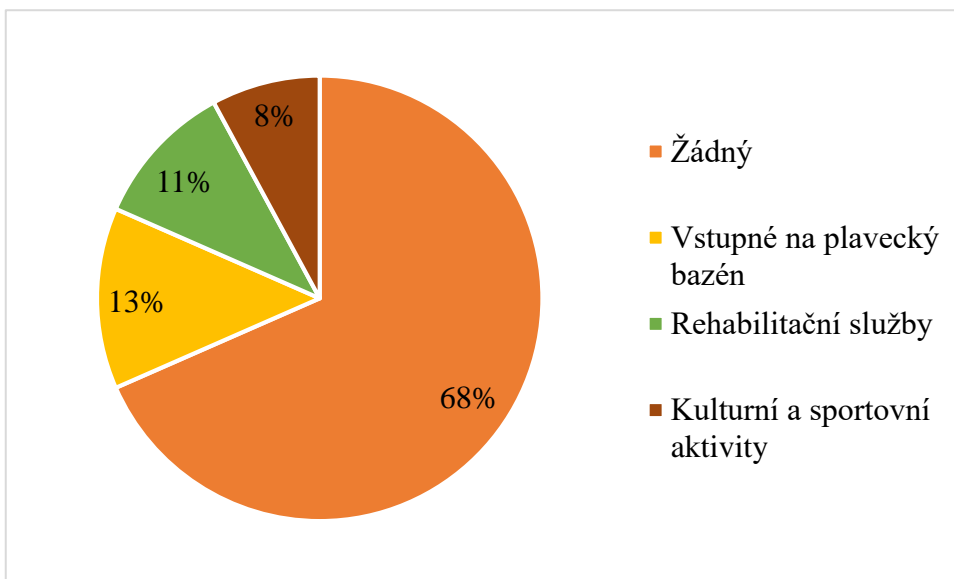
V tabulce 18 jsou uvedeny benefity, které by zaměstnanci vyškrtli z nabídky poskytovaných benefitů. Opět více než polovina respondentů je s nabídkou benefitů spokojená, a proto by nevyškrtli žádný poskytovaný benefit, což představuje celkem 26 respondentů, neboli 68 %. Vstupné na plavecký bazén by vyškrtlo celkem 5 pracovníků. Další 4 zaměstnanci by se obešli bez poukázek na rehabilitační služby a poslední 3 respondenti by vynechali kulturní a sportovní aktivity. Zaměstnanci v podniku využívají nejvíce dovolenou poskytovanou nad rámec zákona. Jako další nejvyužívanější benefit je příspěvek na penzijní připojištění.

Tabulka 18: Přebytečné benefity

Přebytečné benefity	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření (v %)
Žádný	26	68
Vstupné na plavecký bazén	5	13
Rehabilitační služby	4	11
Kulturní a sportovní aktivity	3	8

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 14: Přebytečné benefity



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 14: Zvažujete odchod ze společnosti?

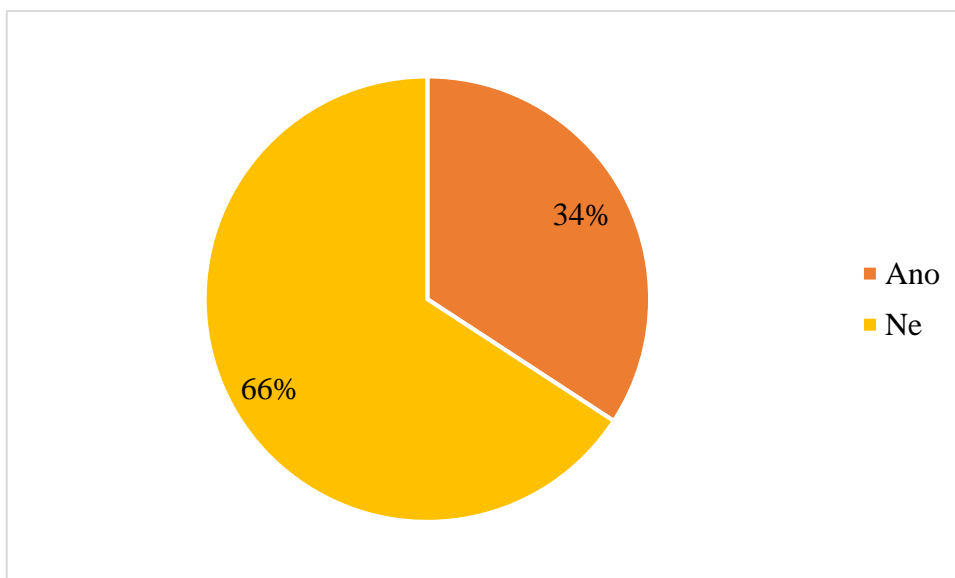
Následující tabulka 19 ukazuje, zda zaměstnanci plánují odchod ze společnosti. O odchodu ze společnosti neuvažuje celkem 25 respondentů, což představuje 66 %. Naopak 13 zaměstnanců chce společnost opustit. Následující otázka se zaměřuje na zaměstnance, kteří jsou v podniku nespokojeni, a proto chtějí odejít. Celkem 6 respondentů chce opustit podnik ve věkové kategorii 26–40 let, 4 zaměstnanci jsou ve věku 18–25 let a zbývající 3 ve věkové kategorii 41–50 let. Nad odchodem ze společnosti přemýšlí celkem 7 respondentů se středoškolským vzděláním, 4 zaměstnanci s vysokoškolským a zbývající 2 s výučním listem. Celkem 7 respondentů je nespokojeno s nabídkou poskytovaných benefitů. Všichni tito zaměstnanci uvedli, že postrádají v nabídce benefit ve formě „13 platu“. Z toho je patrné, že hlavním důvodem pro odchod ze společnosti je finanční, jak je znázorněno v tabulce 20.

Tabulka 19: Odchod ze společnosti

Odchod ze společnosti	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření (v %)
Ano	13	34
Ne	25	66

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 15: Odchod ze společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 15: Jaký je Váš hlavní důvod? (Odpovídejte, prosím, v případě kladné odpovědi u otázky č. 14.)

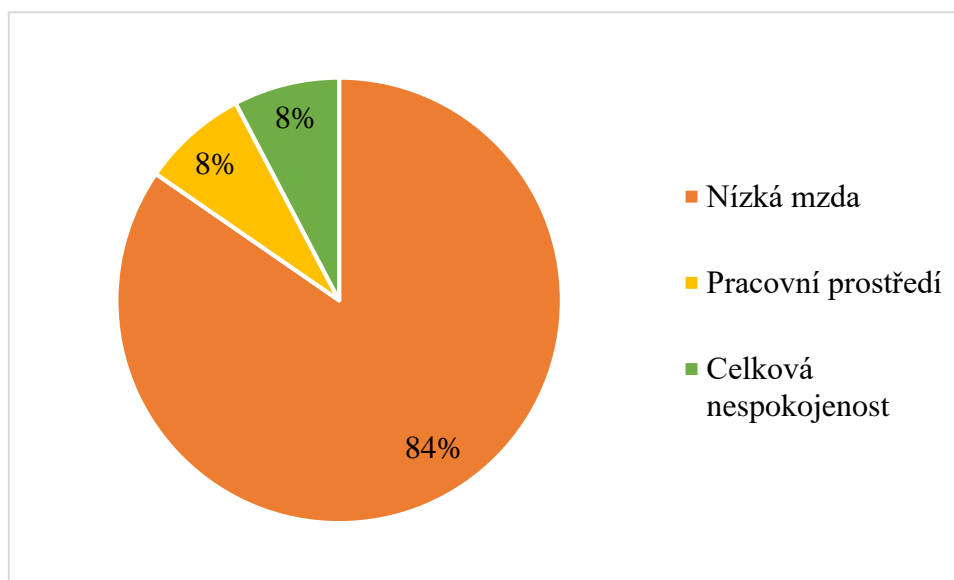
Jak již bylo zmíněno, tabulka 20 udává důvody, kvůli kterým chtějí zaměstnanci společnost opustit. Jako jeden z nejvíce zmíněných důvodů je nízká mzda v podniku. Tuto možnost zaškrtnulo celkem 11 respondentů, což představuje 85 %. Další pracovník uvedl, že by podnik opustil kvůli nespokojenosti s pracovním prostředím. V dotazníkovém šetření respondent uvedl, že prostředí firmy je již zastaralé a nemoderní. A poslední zaměstnanec by opustil společnost z důvodu celkové nespokojenosti.

Tabulka 20: Důvody pro odchod ze společnosti

Důvod odchodu	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření (v %)
Nízká mzda	11	85
Pracovní prostředí	1	8
Celková nespokojenost	1	8

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 16: Důvody pro odchod ze společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

5.4 Diskuse a návrhy opatření

Na základě výsledků z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že většina zaměstnanců je spokojená se systémem odměňování ve společnosti včetně poskytovaných benefitů.

Z dotazníkového šetření je patrné, že zhruba 53 % respondentů jsou s výší hrubé mzdy ve společnosti nespokojeni, zbývajících 47 % zaměstnanců mzda uspokojuje. Šubrt (2016) řadí mezi hlavní funkce mzdy „motivační funkci“, v praxi je tato funkce často podceňována, a proto jsou pak zaměstnanci se mzdou nespokojeni. Nad tímto faktem by se mělo vedení společnosti zamyslet a přijmout případná opatření. Vedení společnosti by se mělo zaměřit na zaměstnance, kteří nejsou se mzdou spokojeni. Ve srovnání průměrných mezd v odvětví v Jihočeském kraji i v celé České republice (viz tabulka 5) si podnik stojí velice dobře, proto je třeba se zaměřit na nespokojené pracovníky a na základě osobních pohovorů s nimi vše prodiskutovat.

Zaměstnanci společnosti, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, mají z převážné většiny smlouvu na dobu neurčitou. Tuto možnost zaškrtnulo celkem 35 respondentů z 38 vrácených dotazníků. Na základě těchto odpovědí je patrné, že společnost preferuje dlouhodobou spolupráci se zaměstnanci. Ve společnosti je zaveden následující postup při příchodu nového pracovníka. Nejprve zaměstnanec dostane smlouvu na dobu určitou, která bývá z pravidla na jeden rok, s tím, že každý má tříměsíční zkušební dobu. Po uplynutí doby určité pracovník získá již smlouvu na dobu neurčitou. V případě, že vedoucí pracovník daného zaměstnance si není jist s prodloužením na dobu neurčitou, dostane zaměstnanec opět prodloužení smlouvy na dobu určitou, z pravidla to bývá jeden rok.

Na otázku, která se zabývala vzděláním zaměstnanců, odpovědělo 22 respondentů, že mají středoškolské vzdělání s maturitou, což představuje 58 %. Dalších 10 zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání a zbývajících 6 pracovníků má střední vzdělání s výučním listem. Z celkového počtu vrácených dotazníků nikdo z respondentů nemá jen základní vzdělání. To může být jeden z důvodů, proč jsou zaměstnanci se mzdou nespokojeni. Mohou se domnívat, že s maturitou a vysokoškolským vzděláním by si zasloužili vyšší mzdu. To je ovšem diskutabilní, jelikož záleží i na dalších okolnostech, a ne pouze na dosaženém vzdělání. Velice důležitá je také praxe a pracovní pozice, kterou daný zaměstnanec ve společnosti vykonává.

Otázka, která se zabývala navyšováním hrubé mzdy má jednoznačné odpovědi. U nadpoloviční většiny zaměstnanců, což činí 55 %, byla mzda navýšena celkem 3krát a více. Zde je třeba se zamyslet, jak zaměstnanci vnímají navýšení. Mohlo se pouze jednat o navýšení v rámci zvyšování minimální mzdy. Což by odpovídalo tomu, proč jsou zaměstnanci se mzdou nespokojeni.

Za nejdůležitější a nejvýznamnější motivační faktor zvolili zaměstnanci finanční odměnu. Možnost finanční odměny zvolilo celkem 82 % respondentů, zbývající část motivuje pochvala nebo samostatnost. Doporučila bych společnosti, aby se více zaměřila na zvýšení motivace jinou cestou, než je finanční odměna. Kladla bych větší důraz na motivaci pochvalou. Dle Urbana (2017) je motivace prostřednictvím finanční odměny velice nevděčná, jelikož částka, která motivuje zaměstnance k lepším výkonům dnes, již nemusí motivovat zítra. Proto může docházet k tomu, že společnosti neustále porostou mzdové náklady právě z důvodu motivace prostřednictvím finanční odměny.

Na základě získaných dotazníků jsou zaměstnanci s nabídkou poskytovaných benefitů spokojeni. Dle Urbana (2017) je třeba si dát pozor na určité problémy, které souvisí s poskytováním benefitů, jako je nepřímý motivační význam, zaměstnanci mohou začít chápat benefity jako samozřejmost. Nejvíce si zaměstnanci cení toho, že mají dovolenou nad rámec zákona. Zaměstnanci mají nárok na 25 dní dovolené, což je o 5 dní dovolené víc, než to stanovuje zákon. Jako další oblíbený benefit se považuje příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění. A třetím nejoblíbenějším benefitem jsou poskytované vstupenky na sportovní utkání. Naopak za nejméně oblíbené benefity mezi zaměstnanci jsou vstupenky na plavecký bazén a příspěvek na dětskou rekreaci. Nabídku poskytovaných benefitů ve společnosti hodnotím jako velice pestrou a zajímavou. Věřím, že takové benefity naplňují většinu zaměstnanců v podniku, i přesto, že se vrátil malý počet dotazníků.

Na spokojenost zaměstnanců s benefity navazovala i otázka, která se zaměřovala na benefity, jež zaměstnanci v nabídce postrádají. U této otázky nadpoloviční většina zaměstnanců (61 %) odpověděla, že v nabídce nepostrádá žádný benefit. Pouze 21 % by v podniku uvítalo „13 plat“ a zbývajícím 18 % by se líbil příspěvek na dojíždění. Tato forma postrádaného benefitu by byla určitě pro zaměstnance přínosem, jelikož všichni pracovníci do zaměstnání dojíždí.

Další otázka z dotazníkového šetření opět úzce souvisí s nabídkou poskytovaných benefitů. Dle Urbana (2017) je důležité zvyšování efektivity zaměstnaneckých výhod pomocí určitých předpokladů. Doporučila bych v podniku využívat předpoklad: „zjišťování zájmů a potřeb zaměstnanců“, aby společnost získala názor zaměstnanců na poskytované benefity. Dle Marciana (2013) zaměstnanci nemusí mít o benefity zájem, avšak je budou využívat jen proto, že jsou pro ně „zadarmo“. Zde jsem se dotazovala, zda existuje nějaký benefit, který by zaměstnanci rádi z nabídky vyškrtli. Celkem 68 % pracovníků jsou s nabídkou spokojeni, a proto by nevyškrtli žádný benefit. Ovšem jak již bylo zmíněno, vstupné na plavecký bazén mezi zaměstnanci nepatří mezi oblíbený benefit, a proto by si přáli tento benefit z nabídky vyškrtnout. Mezi další dva přebytečné benefity jsou považovány poukázky na rehabilitační služby a vstupenky na kulturní a sportovní aktivity. Jelikož jsou v podniku benefity, se kterými zaměstnanci nejsou spokojeni, doporučila bych společnosti o zavedení nového benefitu, jednalo by se o příspěvek na dojíždění. Poskytovanou částku bych doporučila rozdělit dle vzdálenosti bydliště od společnosti. Pokud by podnik zrušil benefity, o které se nejvíce příliš velký zájem, měl by finanční prostředky na zařazení nového benefitu.

Předposlední otázka se týkala případného odchodu ze společnosti. Na tuto otázku je adekvátní odpověď vzhledem k tomu, že někteří pracovníci nejsou se mzdou spokojeni. Celkem 66 % respondentů odchod ze společnosti neplánuje. Zbývajících 34 % zaměstnanců by společnost chtělo opustit. Hlavní důvod pro odchod ze společnosti je již výše zmíněná nespokojenost se mzdou.

6. Závěr

Bakalářská práce se zabývala analýzou systému odměňování ve společnosti Motor Jikov Fostron, a.s. V teoretické části nejprve byla vysvětlena základní terminologie, která souvisí s odměňováním v České republice. Další pasáž se týkala motivace a následně zaměstnaneckých výhod neboli benefitů. Praktická část byla zpracována na základě osobních pohovorů ve společnosti, interních dokumentů a dotazníkového šetření.

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat systém odměňování na základě získaných teoretických znalostí a následně na základě výsledků z dotazníkového šetření. Dále navrhnout vhodná opatření, která by měla vést k optimálnímu systému odměňování ve společnosti. Ovšem dotazník nelze hodnotit plnohodnotně, jelikož jeho návratnost byla pouze 42 %. Zaměstnanci k dotazníku nepřistoupili ochotně a nechtěli poskytovat své názory na tak citlivé téma jako je systém odměňování. Avšak na základě získaných odpovědí je patrné, jak společnost zaměstnanci hodnotí.

Největší nespokojenost mezi zaměstnanci je z hlediska výše mzdy. Zde by bylo dobré zaměřit se na pohyblivou složku mzdy, kterou vedoucí pracovník přiřazuje jednotlivým zaměstnancům. Motivace pomocí pohyblivé složky by mohla vést k lepším pracovním výsledkům. Jako další důvod je ten, že finanční odměna motivuje zaměstnance ve společnosti nejvíce. To však neznamená, že podnik má přestat používat pochvaly a uznání, které ho nic nestojí. Zaměstnanci jsou z převážné většiny spokojeni s nabídkou poskytovaných benefitů ve společnosti. Ovšem, jak již bývá zvykem, najde se několik kritiků, kteří jsou nespokojeni. Zaměstnanci využívají většinu nabízených benefitů, z čehož vyplývá, že o nich mají dostatečné informace ze strany podniku. Jelikož je největší nespokojenost z důvodu výše mzdy, tak to je jeden z důvodů, proč někteří zaměstnanci uvažují odchod ze společnosti. Avšak nadpoloviční většina nad touto možností neuvažuje.

Na základě získaných informací hodnotím systém odměňování ve společnosti za správně nastavený, jen bych společnosti doporučila se více zaměřit na mzdu zaměstnanců. V první řadě bych projednala s vedoucími pracovníky pohyblivou složku mzdy, zda je správně nastavena a zda plní motivační funkci. Hlavně z toho důvodu, že správně motivovaní a spokojení zaměstnanci podávají lepší pracovní výkony a společnost díky nim může dosahovat zisk.

7. Summary

The remuneration system is one of the most important personnel activities in a company. Not only the wage itself is important for the employees it is necessary to take into account also non-financial instruments such as motivation through praise or recognition. Properly motivated employees are more willing and create a pleasant working environment themselves. It should be noted that every company needs to continually improve its remuneration system, as people are a key to success and a way to meet the set goals of any company.

The theoretical part was focused on three areas of remuneration, motivation and employee benefits. The first part introduced terms related to remuneration. Motivation dealt with motivational factors or types of motivation. The last part described the distribution of the employee benefits and problems associated with provision. The practical part of the thesis focused on the analysis of the remuneration system in a selected company. The data were obtained through personal interviews and a questionnaire survey. The result of this work is an analysis of the remuneration system and a proposal of measures. These measures are particularly beneficial for employees.

Keywords: wage, employee, employer, work motivation, employee benefits

Seznam použité literatury

1. Šubrt, B. (2018). *Abeceda mzdové účetní 2018*. Olomouc, ANAG.
2. Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha, Grada Publishing.
3. Armstrong, M. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Grada Publishing.
4. Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha, Grada Publishing.
5. Kaesler C., Kaesler P. F. (2013). *Praktická podniková personalistika*. Brno, Masarykova univerzita.
6. Nařízení vlády č. 567/2007 Sb., o minimální mzdě
7. Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha, Grada Publishing.
8. Šubrt, B. (2016). *Obsluha mzdy a platu (2. vyd.)*. Ostrava, Sagit.
9. Marciano L. P (2013). *Cukr a bič nefungují – O motivaci a zapojení zaměstnanců*. Brno, Motiv Press.
10. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v aktuálním znění
11. Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha, Grada Publishing.
12. Plamínek, J. (2011). *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha, Grada Publishing.
13. Kleibl J., Dvořáková Z., Šubrt B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha, C.H. Beck.
14. Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha, C.H. Beck.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj minimální mzdy	10
Tabulka 2: Herzbergova teorie dvou faktorů	15
Tabulka 3: Přehled výsledků hospodaření ve společnostech (v tis. Kč).....	25
Tabulka 4: Roční mzdové náklady společnosti Motor Jikov Fostron, a.s.	29
Tabulka 5: Průměrné mzdy v letech 2014-2018 (v Kč).....	29
Tabulka 6: Pohlaví respondentů.....	33
Tabulka 7: Věk respondentů	34
Tabulka 8: Nejvyšší dosažené vzdělání	35
Tabulka 9: Pracovněprávní vztah.....	36
Tabulka 10: Přehled vykonávaných pozic	37
Tabulka 11: Spokojenost s výší mzdy.....	38
Tabulka 12: Navýšení hrubé mzdy	39
Tabulka 13: Motivační faktory	40
Tabulka 14: Váhy motivačních faktorů	41
Tabulka 15: Váhy benefitů podle důležitosti	42
Tabulka 16: Spokojenost s poskytováním benefitů	43
Tabulka 17: Chybějící benefity	44
Tabulka 18: Přebytné benefity.....	45
Tabulka 19: Odchod ze společnosti	46
Tabulka 20: Důvody pro odchod ze společnosti.....	47

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj průměrné mzdy	30
Graf 2: Relativní vyjádření pohlaví respondentů	33
Graf 3: Věk respondentů	34
Graf 4: Nejvyšší dosažené vzdělání	35
Graf 5: Pracovněprávní vztah	36
Graf 6: Přehled vykonávaných pozic	37
Graf 7: Spokojenost s výší mzdy	38
Graf 8: Navýšení hrubé mzdy	39
Graf 9: Motivační faktory	40

Graf 10: Váhy motivačních faktorů	41
Graf 11: Váhy benefitů podle důležitosti	42
Graf 12: Spokojenost s poskytováním benefitů	43
Graf 13: Chybějící benefity.....	44
Graf 14: Přebytné benefity	45
Graf 15: Odchod ze společnosti	46
Graf 16: Důvody pro odchod ze společnosti.....	47

Seznam obrázků

Obrázek 1: Systém odměňování	5
Obrázek 2: Složky celkové odměny.....	6
Obrázek 3: Model celkové odměny	7

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník

Příloha č. 1 – Dotazník

Dobrý den,

*mé jméno je Marina Čerkasova, studuji třetím rokem na Ekonomické fakultě, Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích obor Účetnictví a finanční řízení podniku. Nyní se obracím na Vás zaměstnance Motoru Jirkov a prosím Vás o vyplnění tohoto dotazníku. Tento dotazník poslouží jako zdroj informací pro vypracování praktické části mé bakalářské práce. Tématem bakalářské práce je Analýza systému odměňování ve vybraném podniku. **Dotazník je zcela anonymní.***

Předem Vám moc děkuji za vyplnění a přeji hezký den.

1. Pohlaví:

Žena

Muž

2. Věk:

18 – 25

26 – 40

41 – 50

51 a více

3. Nejvyšší dosažené vzdělání:

Základní

Střední s výučním listem

Střední s maturitou

Vysokoškolské

4. Jaký je Váš pracovněprávní vztah?

Smlouva na dobu neurčitou

Smlouva na dobu určitou

Dohoda o provedení práce

Dohoda o pracovní činnosti

5. Na jaké pozici v podniku pracujete: Prosím, napište.

.....

6. Jste spokojen/a s výši Vaší mzdy:

Ne Spíše Ne Ano Spíše ano

7. Byla Vaše hrubá mzda od Vašeho nástupu do zaměstnání navýšena?

Ne Ano – 1krát Ano – 2krát Ano – 3krát a více

8. Který z níže uvedených motivačních faktorů Vás dokáže nejvíce motivovat k lepším pracovním výkonům?

Finanční odměna

Pochvala, uznání

Samostatnost

Zaměstnanecké výhody

9. Jak důležité jsou pro Vás jednotlivé motivační faktory? 1 – nejmenší, 5 – největší. Prosím, zakroužkujte.

Finanční odměna – 1 2 3 4 5

Pochvala, uznání – 1 2 3 4 5

Samostatnost – 1 2 3 4 5

Zaměstnanecké výhody – 1 2 3 4 5

10. Ohodnoťte jednotlivé benefity podle toho, jak jsou pro Vás důležité. 1 – nejméně, 5 – nejvíce. Prosím, zakroužkujte.

Dovolená nad rámec zákona – 1 2 3 4 5

Vstupné na plavecký bazén – 1 2 3 4 5

Poukázky na rehabilitační služby – 1 2 3 4 5

Kulturní a sportovní aktivity – 1 2 3 4 5

Příspěvek na penzijní připojištění – 1 2 3 4 5

Vstupenky na sportovní utkání – 1 2 3 4 5

Příspěvek na dětskou rekreaci – 1 2 3 4 5

11. Jste spokojen/a s nabídkou poskytovaných benefitů?

Ne Spíše ne Ano Spíše ano

12. Jaký benefit postrádáte v nabídce? Prosím napište.

.....

13. Který benefit byste z nabídky vyškrtl/a? Prosím napište.

.....

14. Zvažujete odchod ze společnosti?

Ano Ne

15. Jaký je Váš hlavní důvod? (Odpovídejte, prosím, v případě kladné odpovědi u otázky č. 14.)

- Nedostatečné ocenění mé osoby
- Nízká mzda
- Kolektiv
- Pracovní prostředí
- Náplň práce
- Jiný: