



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

Bakalářská práce

Motivace a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku

Vypracovala: Johana Dragounová
Vedoucí práce: doc. Ing. Rolínek Ladislav, Ph.D.

České Budějovice 2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Johana DRAGOUNOVÁ**
Osobní číslo: **E13069**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Motivace a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku**
Zadávající 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 bakalářské práce je analýza motivačních systémů, řešení problematiky odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku a navržení opatření, kterými lze případné zjištěné nedostatky odstranit.

Metodika práce:

- 1) vymezení základních pojmů motivace, motivační nástroje a efekty jejich použití, vliv uplatňování systému motivace na spokojenost zaměstnanců a odměňování zaměstnanců;
- 2) analýza současného stavu v rámci motivace a odměňování, zjišťování spokojenosti zaměstnanců pomocí dotazníků;
- 3) vytvoření návrhu změn systému odměňování zaměstnanců.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků.
5. Vlastní práce.
6. Závěr.
7. Použitá literatura.
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 str.**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
Koubek, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press.
Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.
Mikuláščík, M. (2007). *Manažerská psychologie*. Praha: Grada.
Müller, D. (2013). *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha: Management Press.
Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada
Váchal, J., & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada.
Walker, A., & Collins, D. (2003). *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **9. ledna 2015**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2016**


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

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


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

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

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

V Českých Budějovicích 14. dubna 2017

.....

Podpis

Poděkování

Chtěla bych poděkovat panu doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za odborné vedení, za pomoc a cenné rady, které mi velice pomohly při zpracování této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala pobočce Stavebniny DEK s.r.o. a jejím zaměstnancům za poskytnuté informace.

OBSAH

1	ÚVOD.....	2
2	TEORETICKÁ ČÁST.....	3
2.1	Motivace.....	3
2.1.1	Motivace zaměstnanců.....	3
2.1.2	Proces motivace	4
2.1.3	Typy motivace.....	5
2.1.4	Teorie motivace.....	6
2.1.5	Spokojenost s prací	10
2.2	Odměňování.....	12
2.3	Systém odměňování	12
2.4	Strategie odměňování.....	14
2.4.1	Politika odměňování.....	14
2.4.2	Postupy.....	14
2.4.3	Procesy	19
2.4.4	Celková odměna.....	21
3	CÍL PRÁCE A METODIKA.....	24
4	VLASTNÍ PRÁCE	25
4.1	Představení společnosti.....	25
4.1.1	Holdingová struktura.....	26
4.1.2	Organizační struktura	27
4.1.3	Řídící struktura.....	27
4.2	Mzdové formy.....	28
4.2.1	Smluvní mzda s podílovou prémie	28
4.2.2	Mzdová struktura	29
4.2.3	Zaměstnanecké výhody (benefity)	30
4.3	Dotazníkové šetření.....	32
4.3.1	Návrh řešení	42
5	ZÁVĚR.....	45
6	Seznam literatury.....	48
7	Seznam tabulek.....	50
8	Seznam grafů	50
9	Seznam obrázků.....	50
10	Seznam příloh.....	51

1 ÚVOD

Motivace a odměňování zaměstnanců je v současné době velké téma podniků všech velikostí. S příchodem nové generace zaměstnanců se motivace mění. Běžný systém motivace a odměňování se stává čím dál víc neefektivní. Podniky vytvářejí větší nároky na své zaměstnance, z důvodu dosažení vyšších podnikových cílů, za které už je dostatečně neodmění. Další problém by mohl být zakotven v růstu životní úrovně, kdy zaměstnanci požadují takovou mzdu, která uspokojí jejich potřeby a potřeby jejich rodin. Proto by podniky měly mít dobře nastaven systém odměňování a motivace pro stimulování zaměstnanců k dosažení vyšších výkonů, naplňování podnikových cílů a cílů zaměstnanců.

Motivace a systém odměňování jsou silně provázané personální činnosti v podniku. To, že zaměstnance odměníme za vykonanou práci, je nejen důležitá činnost pro něj, ale i důležitá činnost pro podnik, je to nejsilnější nástroj motivace. Motivace je vnitřní nadšení a pohon zaměstnance dosáhnout činností souvisejících s prací. Odměňování v současné době má mnohem širší pojetí. Neznamená pouze plat a mzdu nebo jiné peněžité formy, které zaměstnanec obdrží za vykonanou práci, ale zahrnuje také zodpovědnost, zaměstnanecké benefity, povýšení, uznání nebo poskytnutí vzdělání, které může sloužit k rozvoji a růstu zaměstnanců.

Tato bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. První část se zabývá teoretickými poznatky získanými z literatury, které souvisejí s touto problematikou. Teoretická část je dále rozdělena na dvě kapitoly, a to motivace a systém odměňování. V kapitole motivace je popsán její význam, teorie a druhy. Ve druhé kapitole je podrobněji rozebrán systém odměňování na jednotlivé mzdové formy, peněžité či nepeněžité odměny a hodnocení práce.

Druhá, praktická část obsahuje představení zkoumané pobočky Stavebniny DEK s.r.o. v Českých Budějovicích, kde je krátce popsán z historického i aktuálního hlediska mateřský podnik DEK a.s. Dále je popsána organizační a řídicí struktura pobočky Stavebniny DEK s.r.o., kde jsou rozebrány mzdové formy a zaměstnanecké výhody všech zaměstnanců pobočky. Na základě dotazníkového šetření je vyhodnocen a porovnán aktuální stav spokojenosti a motivace všech zaměstnanců. V závěru této části jsou navržena doporučení pro řešení problémů s nespokojeností, aby podnik mohl tyto problémy odstranit a tím získat maximální výkon od svých zaměstnanců.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Motivace

Slovo „Motiv“ pochází z latinského slova „Motivus“, co v překladu vyjadřuje pohyb. Popisuje fakt, že naše chování a jednání ovlivňují nějaké hybné síly. Motivace není něco hmotného či hmatatelného, ale lze její pomocí vysvětlit naše chování a jednání. Obvykle se s motivací setkáváme každý den, jako například: „Co nás nutí každé ráno vstát z postele?“ nebo „Co nás nutí vypnout televizi a jít dělat něco jiného?“. Motivace je ukryta v každém lidském jednání a každý impuls nás posouvá vpřed.¹

Důležitá slova související s motivací:

- **Hodnota** – souvisí s lidskými potřebami např. „co lidé potřebují?“;
- **Potřeba** – nedostatek něčeho, co chceme mít (vlastnit), něco hodnotného;
- **Stimul, podnět** – síla motivovat nebo povzbuzovat někoho něco dělat;
- **Motiv** – příčina našeho chování, která vysvětluje směr a intenzitu lidského chování
- **Cíl** – lidé si stanovují cíle pro uspokojování svých potřeb²

2.1.1 Motivace zaměstnanců

Motivace je vnitřní nadšení a pohon zaměstnance dosáhnout činností souvisejících s prací. Motivace zaměstnanců je kombinace naplňování potřeb zaměstnanců, očekávání z práce a vlivu pracovního prostředí. Zaměstnavatelé pochopili, že je potřeba poskytnout takové pracovní prostředí, které lidi motivuje, ale mnoho z nich nedokáže pochopit význam motivace při plnění své vize. I když chápou důležitost motivace, chybí jim potřebné znalosti či dovednosti v poskytování příznivého pracovního prostředí, které podporuje motivaci zaměstnanců. Podniky příliš často nevěnují pozornost zaměstnaneckým vztahům, komunikaci a uznání, které jsou pro zaměstnance velmi důležité.

¹ Motivace, dělení motivů, sebezáchovné (biologické), psychické a sociální motivy. *Studium psychologie* [online]. [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: <http://www.studium-psychologie.cz/obecna-psychologie/12-motivace-deleni-motivu.html>

² Motivace, motivování a motivační teorie. *Management Mania* [online]. [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>

Prvním krokem při vytváření motivujícího pracovního prostředí, je potřeba zabránit jistým činnostem, které zaručeně demotivují lidi. Následně identifikovat příčiny a přijmout jistá opatření, která budou zaměstnance motivovat. Zaměstnavatelé se pohybují na tenkém ledě mezi uspokojováním potřeb podniku, jejich zákazníků a potřeb interních zaměstnanců. Pokud to dělají správně, zaručeně se jim bude dařit (Armstrong, 2007).

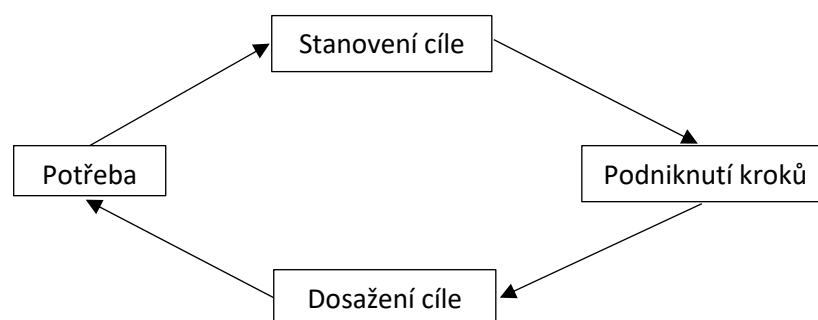
2.1.2 Proces motivace

Motivování uvádí lidi do pohybu takovým směrem, kterým chceme, aby se ubírali za účelem dosažení jistého výsledku. K motivování lidí dochází, když očekávají hodnotné odměny, které uspokojují jejich potřeby za splnění určitých kroků, které povedou k dosažení nějakého cíle.

Správně motivovaní lidé jsou ti, kteří mají jasně definované cíle a podnikají kroky, od kterých očekávají, že povedou k dosažení těchto definovaných cílů. Tito lidé mohou motivovat sami sebe. A pokud se ve snaze dosáhnout tohoto cíle ubírají správným směrem, pak se jedná o nejlepší formu motivace. Většina lidí však potřebuje být motivována zvnějšku (Armstrong, 2007).

- **směr** – co se člověk pokouší dělat
- **úsilí** – s jakým nasazením se o to pokouší
- **vytrvalost** – jak dlouho se o to pokouší

Obrázek 1: Proces motivace



Zdroj: Řízení lidských zdrojů – M. Armstrong str. 220

Tento model (viz. *Obrázek 1*) vysvětluje, že motivace začíná při zjištění neuspokojených potřeb. Neuspokojené potřeby vytváří přání něco získat či něčeho

dosáhnout. Následně jsou stanoveny cíle, které uspokojí tyto přání a potřeby, proto se volí cesty nebo jisté způsoby chování, od kterých se očekává, že povedou k dosažení stanoveného cíle. Pokud bude cíle dosaženo, potřeba bude uspokojena. V případě, že se objeví podobná potřeba, je pravděpodobné, že se zopakuje chování, které vedlo k dosažení předchozího cíle.

2.1.3 Typy motivace

Existují dva typy motivace, vnitřní a vnější motivace. Je důležité si uvědomit, že jsme všichni jiní, tudíž se vyžaduje pochopení různých typů motivace pro efektivní motivování svých zaměstnanců. Toto pochopení lépe pomůže rozčlenit zaměstnance a pomůže k nim přiřadit vhodný typ motivace. Někteří lidé více reagují na vnitřní motivaci, která vychází z nich. Tzn., že budou splňovat nějaké povinnosti na základě jejich vášně. Na druhou stranu existují lidé, kteří lépe reagují na vnější motivaci, která v jejich životě stanoví to, že obtížné úkoly mohou být vyřešeny za předpokladu, že po dokončení určitého úkolu následuje odměna.

2.1.3.1 Vnitřní motivace

Jde o individuální motivační podněty, které vycházejí zevnitř. Jedinec má touhu plnit určitý úkol, jelikož po jeho splnění uspokojí své přání. Tento faktor si vytváří zaměstnanec sám. Díky tomu se vydává určitým směrem nebo se určitým způsobem chová. Tyto vlivy tvoří například pocit důležitosti práce, volnosti konat, příležitosti rozvíjet své schopnosti a dovednosti, atraktivitu práce či možnost k postupu v pracovních funkcích (Sanghi, 2014).

Tajemství vysoké výkonnosti vychází z hloubky zakořeněných tužeb, jako je například řízení vlastního života, rozvíjení a rozšiřování schopností nebo moci něčím přispívat. Níže jsou uvedeny další příklady zakořeněných tužeb:

- **Přijetí** – všichni potřebují pocit, že oni, stejně jako jejich rozhodnutí, jsou přijímány jejich spolupracovníky;
- **Zvědavost** – všichni mají touhu být v obraze;
- **Cti** – všichni musí respektovat jistá pravidla;
- **Uspořádání** – všichni potřebují být někde zařazený;
- **Výkon** – všichni mají touhu být schopni nějaké činnosti;
- **Nezávislost** – všichni potřebují mít pocit svobody;
- **Sociální postavení** – všichni mají touhu se cítit důležitý;

- **Sociální kontakt** – všichni potřebují mít nějaké sociální interakce.³

2.1.3.2 Vnější motivace

Jde o motivační podněty, které vycházejí zvenčí. Jinak řečeno, naše touhy k provedení úkolu jsou ovlivňovány pomocí vnějšího zdroje. Tyto zdroje jsou odměny, nebo např. zvýšení platu, povýšení, ale mohou to být i nějak tresty nebo kritika.

Vnější motivátory mají velký motivační účinek, ale tento účinek je pouze dočasný. Na rozdíl od vnitřních motivátorů, kde je to naopak. Zde jde o kvalitu pracovního života, která má hlubší a dlouhodobější motivační účinek. Vnitřní motivátory jsou součástí jedince, nikoliv mu vnucené zevnějškem (Armstrong, 2007).

2.1.4 Teorie motivace

Motivační teorie mají za úkol identifikovat určité faktory, které dokážou ovlivňovat naše jednání, chování nebo reakce lidí na podněty a činnosti jedinců v jejich okolí. Znalost rozdílů mezi těmito teoriemi napomáhá k lepšímu pochopení problematiky motivace. V následujících podkapitolách budou rozebrány tyto teorie:

2.1.4.1 Teorie instrumentality

Domnívá se, že člověk je motivován k práci, jestliže trest a odměna bude přímo spjatá s jeho výkonem. Tím pádem je odměna závislá na jeho výkonu. Nelze přimět zaměstnance, aby pracovali více než průměrný člověk v jejich okolí bez toho, aby jim byla zajištěna vyšší peněžní odměna. Tento přístup se stále široce používá a v některých případech může být i úspěšný. Nevýhodou toho přístupu je, že nerespektuje řadu dalších lidských potřeb, jelikož je založen pouze na systému kontroly.

2.1.4.2 Teorie zaměřená na obsah

V tomto přístupu tvoří potřeby obsah motivace. Pokud potřeby nejsou uspokojovány, vytváří nerovnováhu a napětí. Zpětného navrácení rovnováhy se dá docílit tím, že rozpoznáme cíl, který danou potřebu uspokojí. Po vhodně zvoleném chování dosáhneme stanoveného cíle.

³ Types of Motivation [Online]. Retrieved April 07, 2017, from <http://www.leadership-central.com/types-of-motivation.html#ixzz4YB1IPOEy>

Maslowova hierarchie potřeb

Tato teorie byla vytvořena Abrahámem Maslowovem, který věřil, že tato teorie je základem lidské osobnosti. Je založena na předpokladu, že lidé jsou motivováni pěti kategoriemi univerzálních potřeb. Tyto potřeby jsou seřazeny podle pořadí (viz. *Obrázek 2*), v jakém ovlivňují lidské chování (Armstrong, 2007).

***Obrázek 2:** Maslowova hierarchie potřeb*



- **Fyziologické potřeby** – se považují za nejnižší úroveň potřeby. Tyto potřeby zahrnují například potraviny a vodu. Dokud nejsou fyziologické potřeby uspokojeny, existují v životě člověka motivující síly. Například hladový člověk pociťuje potřebu jíst. Toto cítění potřeby vytváří psychické a fyzické napětí, které se projeví ve zjevných příznacích zaměřených na snižování těchto napětí (získání něco k jídlu). Jakmile je hlad nasycen, napětí se sníží a potřeba potravy přestává motivovat.
- **Potřeba jistoty a bezpečí** – zahrnuje touhu po bezpečí, stabilitě, svobodě od strachu a úzkosti, ochraně. V pracovním prostředí se například jedná o potřebu minimální jistoty zaměstnání. Jde o vědomí, že nemůžeme být propuštěni.

- **Sociální potřeba** – je potřeba přátelství nebo lásky. Obecně platí, že člověk má potřebu někam patřit. Na pracovišti může být tato potřeba uspokojena dobrými vztahy nebo dobrou spoluprací mezi pracovníky.
- **Potřeba uznání** - do těchto potřeb patří touha sebeúcty a úcta druhých. Když se zaměříme externě, tyto potřeby rovněž zahrnují prestiž, pověst, uznání nebo respekt.
- **Seberealizace** – je nejvyšší úroveň hierarchie potřeb a poskytuje nejsilnější stimul. Motivace je založena na lidech, kteří hledají naplnění potřeb prostřednictvím osobního růstu. Seberealizovaní lidé jsou ti, kteří dělají vše, čeho jsou schopni. V seberealizaci člověk nachází smysl života, který je pro něj důležitý. Potřeba seberealizace nemůže být nikdy uspokojena. Pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování (Armstrong, 2007).

2.1.4.3 Teorie zaměřená na proces

Zatímco teorie zaměřené na obsah se soustředila na otázku "co" motivuje, procesní teorie řeší daleko více otázek týkajících se fungování a udržování procesu v průběhu času. Například se jedná o faktory, které určují míru úsilí, změnu úsilí atd.

Teorie spravedlnosti

V této teorii se u zaměstnance neustále vyhodnocuje úroveň jeho úsilí oproti míře úsilí jeho spolupracovníků a odměny, které dostávají za jejich úsilí. Pokud zaměstnanec vnímá významný rozdíl mezi jeho mírou úsilí a mírou úsilí jeho spolupracovníků, bude se snažit dosáhnout stejného úsilí, ať už řízením vlastního výkonu nahoru nebo dolů. Tato teorie založená na spravedlnosti vyjadřuje, že lidé budou lépe motivováni, když se s nimi bude zacházet spravedlivě, pokud tomu bude naopak, budou demotivováni.⁴

⁴ Motivace, motivování a motivační teorie. *Management Mania* [online]. [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>

Vroomova expektační teorie

„Očekávání lze definovat jako momentální přesvědčení, týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek.“⁵

Motivace je možná pouze tehdy, když existuje vnímaný a použitelný vztah mezi výsledkem a výkonem a zda je považován výsledek za nástroj uspokojující potřeby. Například vztah vnější peněžní motivace a úsilím funguje pouze tehdy, když jsou jasné propojené, jinak řečeno, že úsilí stojí za hodnotu odměny. Vnitřní motivaci mají jedinci ve velké míře pod kontrolou, a díky tomu se mohou snáz spolehnout na zkušenosti při odhadování toho, nakolik mohou svým chováním získat výhodné a pozitivní výsledky. (Vroom, 1995; Armstrong, 2007)

Teorie cíle

Tato teorie tvrdí, že dochází ke zvýšení motivace a výkonu, pokud jednotlivým zaměstnancům stanovíme specifické cíle, které jsou náročné, ale přijatelné a existuje odezva na výkon. *„Cíle informují jedince o tom, že mají dosáhnout konkrétní úrovně výkonu, aby se tím řídili a podle toho hodnotili své kroky; na druhé straně zpětná vazba dovoluje jedinci sledovat, jak dobře z hlediska daného cíle pracoval, takže – je-li to potřebné – je možné, aby zkorigoval své úsilí, směr a možná i strategii plnění úkolů.“⁶*

2.1.4.4 Herzbergův dvoufaktorový model

Tato teorie uvádí, že na pracovišti existují určité faktory, které způsobují uspokojení z práce, zatímco oddělený soubor faktorů způsobuje nespokojenost. Herzberg se domníval, že pracovní spokojenost a nespokojenost jedná nezávisle na sobě (Herzberg, 1993). *„Přání pracovníků se dělí do dvou skupin. Jedna skupina se týká potřeby rozvíjet odbornost a kvalifikaci člověka jako zdroj osobního růstu. Druhá skupina funguje jako důležitá základna první skupiny a je spojena se slušným zacházením v oblasti odměňování, vedení a kontroly, pracovních podmínek a administrativních postupů. Naplňování potřeb druhé skupiny nemotivuje jedince k vyšší míře uspokojení z práce ani k vyššímu pracovnímu výkonu. Všechno, co můžeme*

⁵ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-802-4728-902.

⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

očekávat od uspokojení této druhé skupiny potřeb, je prevence nespokojenosti a špatného pracovního výkonu.“⁷

Tyto dvě skupiny jsou tvořeny následujícími faktory:

- **Motivátory** (např. náročná práce, uznání za úspěch, odpovědnost, možnost dělat něco smysluplného, zapojení do rozhodování, pocit důležitosti). Dávají pozitivní uspokojení, která vyplývají z vnitřních podmínek samotné práce, jako například osobní růst;
- **Hygienické faktory** (např. postavení, bezpečnost práce, mzda, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky, placené pojištění, dovolená) nedávají pozitivní spokojenost nebo neřídí vyšší motivaci, i když výsledky nespokojenosti nejsou přítomny. Termín "hygienické" se používá ve smyslu, že tyto faktory slouží pro údržbu. Herzberg se často odkazoval na hygienické faktory jako "Kita" faktory, což je zkratka pro "nakopnutí kupředu", proces poskytování pobídek nebo hrozeb trestem, aby někdo něco udělal.

Podle Herzberga jsou hygienické faktory ty, které nejsou zajištěny, takové faktory způsobují nespokojenost mezi zaměstnanci na pracovišti. Aby se odstranila nespokojenost v pracovním prostředí, musí být tyto hygienické faktory zajištěny. Existuje několik způsobů, jak to lze udělat, ale některé z nejdůležitějších způsobů, jak snížit nespokojenost jsou: vyplacení přiměřené mzdy, zajištění zaměstnancům jistotu pracovního místa a vytváření pozitivní kultury na pracovišti (Herzberg, 1993; Armstrong, 2007).

2.1.5 Spokojenost s prací

Jde o jisté postoje a pocity lidí, které mají ve vztahu ke své práci. Pozitivní postoje naznačují, že je zaměstnanec spokojen se svojí prací. Přitom negativní postoje naznačují nespokojenost. Zvýšení spokojenosti s prací může souviset s povýšením, spravedlivým systémem odměňování, samostatností a rozmanitostí úkolů. Vlastní potřeby jedinců nebo prostředí, ve kterém pracují, do jisté míry ovlivňují míru spokojenosti.

⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

2.1.5.1 Zkoumání spokojenosti s prací

Spokojenost s prací lze zkoumat prostřednictvím strukturovaných dotazníků, rozhovorů, kombinací dotazníků a rozhovorů nebo prostřednictvím diskusních skupin.

1. **Strukturované dotazníky** – následně po vytvoření těchto dotazníků jsou vydány všem zaměstnancům nebo jen potřebné části, ve které se provádí výzkum. Ve strukturovaném dotazníku jsou pokládány přímé otázky. Vhodně zvolené struktury mohou ukrývat velké množství cenných dat, které poskytují hluboký náhled do myslí velkého počtu lidí, kteří na tyto otázky zodpověděli. Po analýze výsledků lze použít jednu z výše uvedených teorií, aby se odstranily zjištěné nesrovnalosti. Dotazníky jsou relativně levné, jak z hlediska analýzy, tak i z hlediska organizace.
2. **Rozhovory** – jde o individuální rozhovory, které s velkou pravděpodobností odhalí skutečné názory. Vedoucí rozhovoru se snaží získat otevřené a upřímné názory na seznam bodů, jichž se má rozhovor týkat. Zde se jedná o polostrukturovaný rozhovor. Může jít také o hloubkové rozhovory, při kterých se dá diskutovat o širším okruhu dané záležitosti. Všechny tyto rozhovory jsou časově i finančně náročné a nevýhodou jsou lidé, kteří mají problém vyjádřit svůj názor na veřejnosti.
3. **Kombinace dotazníku a rozhovoru** – je kombinace kvalitativních údajů z rozhovoru a kvantitativních údajů z dotazníku. Dotazníky by měly být doprovázeny hloubkovými rozhovory. Umožňují zaměstnancům vyjádřit svůj názor či pocit jasněji než v dotazníku.
4. **Diskusní skupina** – se zaměřuje na určitou část zaměstnanců, na které v ten moment probíhá šetření jejich práce. Zajímá se o jejich názory a postoje, které mají vůči podniku (Pilařová, 2008; Armstrong, 2009).

2.1.5.2 Posouzení a vyhodnocování výsledků

Ve snaze o rozhodnutí, zda je nutné něco udělat, je nejdříve nutné nahlédnout na určité stránky spokojenosti nebo nespokojenosti. V těchto okolnostech dotazník neposkytuje žádné odpovědi, jelikož zobrazuje pouze linii, kterou je nutné sledovat. Z takového důvodu jsou výhodnější osobní pohovory, které můžou prozkoumat vzniklý problém do hloubky (Pilařová, 2008).

2.2 Odměňování

Odměňování je jednou z nejdůležitějších funkcí v oblasti řízení lidských zdrojů. Může pomoci posílit hodnoty a kulturu podniku. Usnadňuje dosažení svých strategických cílů. Odměňování zaměstnanců je tedy účinným a efektivním nástrojem, který zvyšuje jejich motivaci, aby získávali vyšší úroveň pracovního výkonu, jakož to zvýšení celkové efektivity podniku.

Odměňování v současné době má mnohem širší pojetí. Neznamená pouze plat a mzdu nebo jiné peněžité formy, které zaměstnanec obdrží za vykonanou práci, ale zahrnuje také zodpovědnost, zaměstnanecké benefity, povýšení, uznání nebo poskytnutí vzdělání, které může sloužit k rozvoji a růstu zaměstnanců. Dále mohou zahrnovat odměny ve formě hmotných věcí, které nemusí být pro zaměstnance zcela samozřejmé, a to například počítač či kancelář v budově ředitelství. Příklady těchto odměn lze nazvat vnějšími odměnami. Zaměstnavatelé věnují více pozornosti odměnám vnitřním a tou je například spokojenost zaměstnanců s jejich vykonávanou prací, pocit užitečnosti, radost, kterou jim dodává práce, plnění cílů organizace aj. Tyto odměny jsou spojené s osobností zaměstnance, jeho zájmy a hodnotami (Koubek, 2001).

Odměňování je jeden z nejdůležitějších nástrojů k motivování zaměstnanců. Může určovat kvalitu a množství práce v budoucnu. Proto záleží na správném nastavení motivujícího, spravedlivého a přiměřeného systému odměňování. *„Každá organizace je svým způsobem unikátní celek, vyznačující se specifickou povahou práce, specifickými materiálními, finančními a lidskými zdroji, specifickými podmínkami, v nichž funguje. Proto by měl být systém odměňování šit na míru konkrétní organizaci, povaze práce v ní, jejím potřebám a potřebám a profilu jejich pracovníků.“*⁸

2.3 Systém odměňování

Na tuto problematiku je nutné se podívat ze dvou pohledů, a to z pohledu zaměstnance a zaměstnavatele. Zaměstnanec chápe odměnu jako zdroj příjmu, kterým uspokojuje vlastní potřeby i potřeby své rodiny a snaží se, aby jeho odměna byla co nejvyšší. Naopak pro organizaci je dosti nákladné poskytovat různé formy odměňování, tudíž se je organizace snaží držet na optimální či minimální úrovni. Aby byly

⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy Moderní Personalistiky*. 3. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

uspokojeny obě strany, musí se vytvořit ucelený systém odměňování, který bude sloužit ke spravedlivému a efektivnímu řízení odměňování zaměstnanců.

V knize Řízení lidských zdrojů od Michaela Armstronga můžeme nalézt tyto cíle týkající se systému odměňování (Armstrong, 2007).

1. *„Odměňovat lidi podle toho, jak si jich organizace cení a jak na základě toho chce platit.*
2. *Odměňovat lidi za hodnotu, kterou vytvářejí.*
3. *Odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků.*
4. *Vytvářet kulturu výkonu.*
5. *Motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost.*
6. *Pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky.*
7. *Vytvářet procesy celkového odměňování, které uznává význam jak peněžitých, tak nepeněžitých odměn.*
8. *Fungovat spravedlivě – lidé cítí, že se s nimi zachází správně a spravedlivě v souladu s tím, jakou mají pro organizaci hodnotu.*
9. *Uplatňovat odměňování rovným způsobem – lidé musejí být správně odměňováni v porovnání s jinými lidmi v organizaci, relace mezi jednotlivými pracemi musejí být měřeny a posuzovány tak objektivně, jak je to jen možné, a za práci stejné hodnoty musí být poskytována stejná mzda či plat.“*

Josef Koubek ve své knize zabývající se řízením lidských zdrojů uvádí tyto otázky týkající se odměňování. (Koubek, 2001)

1. *„Čeho potřebuje podnik dosáhnout svým systémem odměn?“*

Podnik potřebuje vytvářet konkurenční výhodu pro získávání zaměstnanců, udržet si je, dosáhnou kvality produkce a konkurenceschopné produktivity. Formuje a rozvíjí zaměstnance tak, aby byli schopni realizovat podnikové cíle.

2. „*Jaký význam pro zaměstnance mají různé možnosti odměn?*“

Zaměstnanci potřebují zabezpečit uspokojování svých potřeb, ale i potřeb své rodiny. Potřebují životní stabilitu, sociální jistotu, možnost budoucích výdělků, dobré vztahy na pracovišti, možnost seberealizace nebo spravedlnost odměňování.

3. „*Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci?*“

Například situace na trhu práce, populační vývoj, úroveň zdanění, ekonomická a sociální situace, životní styl. Tyto vnější faktory mohou ovlivnit postavení společnosti i zaměstnanců z hlediska odměňování.

2.4 Strategie odměňování

Strategie odměňování představuje dlouhodobé hledisko, ve kterém se společnost snaží formulovat a realizovat politiku, postupy a procesy odměňování tak, aby napomáhaly k dosahování podnikatelských cílů společnosti.

2.4.1 Politika odměňování

Zabývá se především úrovní peněžních odměn, které porovnávají vnitřní mzdové nebo platové sazby se srovnatelnou prací na trhu. Musí však brát ohled na postavení na trhu práce. Dále zabezpečuje vnitřní spravedlnost odměňování a vnější konkurenceschopnost (Armstrong, 2009).

2.4.2 Postupy

Jednotlivé postupy odměňování se rozčleňují na tyto skupiny:

2.4.2.1 Mzdový tarif a tarifní stupně

Mzdový tarif je sazba mzdy vyjádřená v penězích na jednotku času, kterou zaměstnavatel stanovuje smluvně nebo na základě zákona. Velikost mzdovému tarifu je závislá na zařazení zaměstnance do příslušného tarifního stupně.

Tarifní stupně určují míru složitosti, odpovědnosti a namáhavosti. Můžeme si ji představit jako řadu hierarchicky uspořádaných prací. Každý tarifní stupeň má rozpětí mzdového tarifu se stanoveným minimem a maximem. Tarifní stupeň a mzdový tarif dohromady tvoří tzv. mzdovou strukturu.

2.4.2.2 Mzda a plat

Mzdu lze definovat jako peněžita plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za vykonanou práci. Stejně tak, lze chápat plat, s rozdílem, že mzda je

vyplácena zaměstnancům soukromého sektoru, zato plat je vyplácen zaměstnancům veřejného sektoru neboli státním zaměstnancům. Mzda či plat jsou vypláceny na základě jejich složitosti, obtížnosti pracovních podmínek, namáhavosti, pracovní výkonnosti a na dosažení pracovních výsledků. Mzda nebo plat jsou vyjádřeny v hodinových, denních, týdenních, měsíčních nebo ročních sazbách. K základní mzdě či platu můžeme přidat příplatky za směnný provoz, za přesčas, práci ve svátcích.⁹

2.4.2.3 Mzdové formy

Mají za úkol stimulovat zaměstnance ke zlepšení podnikového, individuálního nebo skupinového výsledku. Pomocí mzdových forem oceňujeme výsledky práce a naše hospodaření s finančními prostředky (Jiří Kleibl, 1998).

Aby bylo možné zaměstnance motivovat, je nutné využít možnosti strukturované mzdy, která bude zvyšovat zainteresovanost zaměstnanců za pomoci mzdových forem. Mzdové formy můžeme rozčlenit do dvou skupin, a to základní mzdové formy a doplňkové mzdové formy.

2.4.2.4 Základní mzdové formy

Nejdůležitější částí odměňování je rozčlenění mzdových forem, které se následně přiřazují k určitým druhům práce, kde vytvoří potřebný motivační efekt. Člení se na:

Časová mzda a plat

Nejpoužívanější mzdová forma. Je to odměna závislá na délce pracovního času, přičemž není závislá na odvedeném výkonu. Její efektivnost se využívá tam, kde je obtížné měřit množství a kvalitu práce, je relativně jednoduchá a administrativně levná, pro zaměstnance je srozumitelná a vyvábí jistotu stabilního výdělku. Tato mzdová forma má nedostatečný pobídkový účinek, tudíž může být doplněna o některou výkonnostní formu. V takovém to případě je časová mzda často doplněná o tarifní stupnici, která se skládá z více mzdových tarifů, aby vyvíjela větší tlak na zaměstnance. Dále se uplatňuje časová mzda obohacená o hodnocení výsledků práce nebo pracovního chování, kde je odměna stanovena procentem ze mzdového tarifu nebo základní mzdy (Koubek, 2001; Kleibl, 1989).

⁹ *Mzda a základní mzdové formy* [online]. [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/mzda-a-zakladni-mzdove-formy-14772.html>

Úkolová mzda

Využívá se při odměňování dělnické práce za plnění předem stanovených pracovních úkolů. Tyto pracovní úkoly jsou vyjádřeny výkonovými normami. Zaměstnanec je odměněn za každou jednotku práce, kterou vykoná. Úkolová mzda je nejvíce pobídková mzdová forma, jelikož zde známe přímý vztah mezi skutečným výkonem a mzdou. Často se ale stává, že ve skupině dělníků se nalezne dělník, který má vysoké plnění norem, tím narušuje skupinově přijímaný výkon a stává se pro skupinu nežádoucí. Zde může docházet ke konfliktům se členy skupiny.

Tato forma mzdy se dále dělí na úkolovou formu mzdy s rovnoměrným průběhem, kde mzda dosahuje tolika procent, na kolik procent jsou plněny výkonové normy.

Druhá je úkolová mzda s diferencovaným průběhem. Je to mzda na úrovni nižšího nebo vyššího procenta, než činí procento výkonové normy. Např.: „*Pokud se mzda za normohodiny mění tak, že roste za každé 1 % plnění výkonové normy o více než 1 % mzdového tarifu, hovoříme o progresivní úkolové mzdě. Pokud se mzda změní tak, že roste za každé 1 % plnění výkonových norem o méně než 1 % mzdového tarifu, pak mluvíme o degresivní úkolové mzdě.*“¹⁰ Úkolová mzda za normohodiny znamená, že pracovní výkon je určen množstvím času, který musíme vynaložit na provedení pracovního úkolu (Jiří Kleibl, 1998).

Třetí úkolová mzda je individuální úkolová mzda. Uplatňuje se u pracovních úkolů, kde převažuje zájem za odvedený výkon u jednotlivce, tudíž je i spolehlivěji měřitelný. I tato úkolová mzda má své problémy a to takové, že může docházet k nadměrnému fyzickému vypětí zaměstnance, který se snaží dosáhnout co nejvyšší mzdy. To může vést ke zhoršení kvality produkce a nedodržování bezpečnostních předpisů.

Poslední úkolovou mzdou je kolektivní úkolová mzda, která je vhodná pro odměňování pracovního kolektivu, kde práce neumožňuje přesně stanovit a sledovat individuální výkony. Tou může být např. nonstop práce na linkách. Stanovujeme ji jako součin průměrného mzdového tarifu za celou skupinu a normy času na provedení skupinového úkolu (Jiří Kleibl, 1998).

¹⁰ KLEIBL, Jiří. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: VŠE, 1994. ISBN 978-807-0799-888.

Podílová mzda

Podílová mzda neboli mzda provizní je poskytována k základní mzdě nebo může vytvářet samostatnou složku odměny za práci. Podílová mzda funguje jako způsob stanovení pohyblivé části mzdy. Je určena pomocí pevné nebo procentní provizní sazby na jednotku produkce. Tato forma mzdy se může uplatňovat u obchodních činností nebo u některých služeb. Odměna může být např. závislá na objemu prodaného zboží. Nevýhodou však mohou být faktory, které pracovník neovlivní, a to například počasím, prodejem nových výrobků či recenzí na kvalitu (Jiří Kleibl, 1998).

Mzda za očekávané výsledky práce

Mzdy za očekávané výsledky práce neboli penzumová mzda (mzda za uložený úkol). Je to odměna za dohodnutý soubor prací a výkon, který se zaměstnanec zaváže plnit během určitého období. Podnik může počítat s určitým pracovním výsledkem nebo s ochotou pracovníka změnit pracovní metody za použití individuálních výkoností tohoto pracovníka. Tímto vytvoří pro pracovníka výdělkovou jistotu.

2.4.2.5 Zásluhová mzda

Vedle mzdy, kterou zaměstnanci obdrží za vykonanou práci, mohou získat další jednorázová zvýhodnění. Ve většině případů se používají hlavně tam, kde existuje nedostatečná pobídkovost časové mzdy. Takové zásady musí být uvedeny ve vnitropodnikovém mzdovém předpisu, kolektivní smlouvě nebo v pracovní smlouvě. Tyto příspěvky jsou vypláceny za mimořádné výsledky práce nebo k určitým příležitostem. Pro pracovníka mají vysoký motivační efekt.

Zaměstnanecké výhody

Tvoří významnou část těchto odměn a jsou poskytovány k peněžní odměně. Slouží ke zlepšení blahobytu a k osobním potřebám zaměstnanců. Tato forma odměňování není většinou vázaná na výkon zaměstnance. Podnik by se měl správně rozhodnout, jakým směrem se bude ubírat, a to jakou velikost zaměstnaneckých výhod bude poskytovat a náklady, které bude muset vynaložit. Zaměstnanecké výhody tvoří úhrada pojistného, nemocenské dávky, příspěvky na penzi, služební auto apod.

Prémie

Jednorázově vyplacená prémie je dodatečné mzdové zvýhodnění, které je vypláceno zaměstnanci za mimořádné výsledky při plnění pracovních povinností. Prémie se dále dělí na věrnostní prémie a prémie za přítomnost. Věrnostní prémie

zaměstnanec získává za věrnost k podniku na základě délky pracovního poměru. Prémie za přítomnost lze charakterizovat jako nízkou absenci, která je evidována za uplynulé období. Prémiová mzda se odlišuje od jednorázové prémie tím, že tvoří složku mzdy za vykonanou práci a je vyplácena pravidelně. Další často používané prémie jsou prémie za úsporu nákladů, využití výrobní kapacity, dosažení kvality atd.

Bonus

Lze označovat jako finanční částku, která je vyplácena k základní mzdě za splnění nějakého mimořádného úkolu. Bonusy mohou být spojené s konkrétním zaměstnancem, skupinou nebo s výkonem celé organizace. Jsou vázány na každodenní činnost zaměstnance a mohou být součástí každoměsíční mzdy.

Příplatky

Lze rozdělit na povinné a nepovinné, které vychází ze zákona nebo kolektivní smlouvy. Mezi příplatky nepovinné se zařadí příplatky na ubytování, oděv nebo na dopravu. Mezi povinné příplatky patří příplatky za přesčas, práci v sobotu, neděli a ve svátcích, práci v noci, práci ve ztížených podmínkách apod.

Podíly na výsledku hospodaření organizace

Tato forma mzdy je zvláštním druhem doplňkové mzdy, která slouží ke stimulaci pracovníků k výkonnosti. Ukazatelem může být např. podíly na zisku, podíl na výnosu či rentabilitě. Nejčastěji jde o podíl na zisku, kde se stanoví určité pevné procento, které následně slouží k výpočtu podílu na zisku a dochází k rozdělení mezi pracovníky. Toto procento může být pro všechny zaměstnance stejné, ale může být i diferencováno podle pracovní pozice v podniku. Důležité je seznámit zaměstnance s tím, které z jejich aktivity mohou ovlivnit vývoj daného ukazatele (Koubek, 2001).

Zaměstnanecké akcie

Akcie jsou určeny nejen pro management, ale i pro pracovníky podniku. Tímto podnik pracovníkům umožňuje se podílet na úspěšnosti podniku nebo je mohou brát jako další zdroj příjmu. Výhody to však přináší i podniku ve formě daňových výhod, snížení rizika z kolísání obchodu s akciemi podniku, ale také zvýšením zájmu pracovníků na výkon podniku. Nevýhodou může být klesající cena akcií na trhu (Koubek, 2001).

2.4.2.6 Nepeněžní odměny

Tyto odměny nejsou spojeny s přímými platbami a většinou vychází z práce samé. Do nepeněžitých odměn můžeme zahrnout pochvalu, uznání, pocit úspěšnosti, samostatnost, rozvoj dovedností, poskytování vzdělání nebo možnost kariérního postupu.

2.4.3 Procesy

2.4.3.1 Hodnocení práce

Napomáhá nám k určení spravedlivé odměny a vyjadřuje zásadu, že za stejnou práci náleží stejná odměna. Je to systematický proces, který stanovuje poměrnou hodnotu prací v podniku za účelem vyjádření mzdových relací. Vytváří spravedlivé mzdové stupně a struktury, aby bylo možné práce zařadit do těchto struktur a pro řízení relací mezi odměnami a pracemi.

Cílem hodnocení práce je stanovení poměrné hodnoty práce, zřízený na spravedlivém, důsledném, jednotném a správném posouzení. Zajištění, aby podnik plnil svou schopnost poskytnout stejnou odměnu za stejnou práci. Poskytovat informace, které slouží k potřebnému vytvoření spravedlivých mzdových stupňů a struktur. Správné definování stupňů a zařazování prací musí být jasné.

Analytické hodnocení práce

Rozhodovací proces, který je založen na analýze toho, do jaké míry můžeme formulovat prvky nebo faktory přítomné v práci za účelem stanovení poměrné hodnoty práce. Faktory použité v tomto systému se nazývají faktorový plán. Definuje jednotlivé faktory, které by měly být obsaženy ve všech pracích, které se hodnotí a také u každého faktoru se definuje úroveň jeho přítomnosti v práci.

Neanalytické hodnocení práce

Proces, který porovnává práci jako celek a umísťuje ji do určitých stupňů nebo pořadí. Tato metoda nevyhovuje předpisům ani požadavkům o stejném odměňování prací stejné hodnoty, jelikož tatáž metoda je tímto způsobem hrubá a nepřesná.

2.4.3.2 Řízení pracovního výkonu

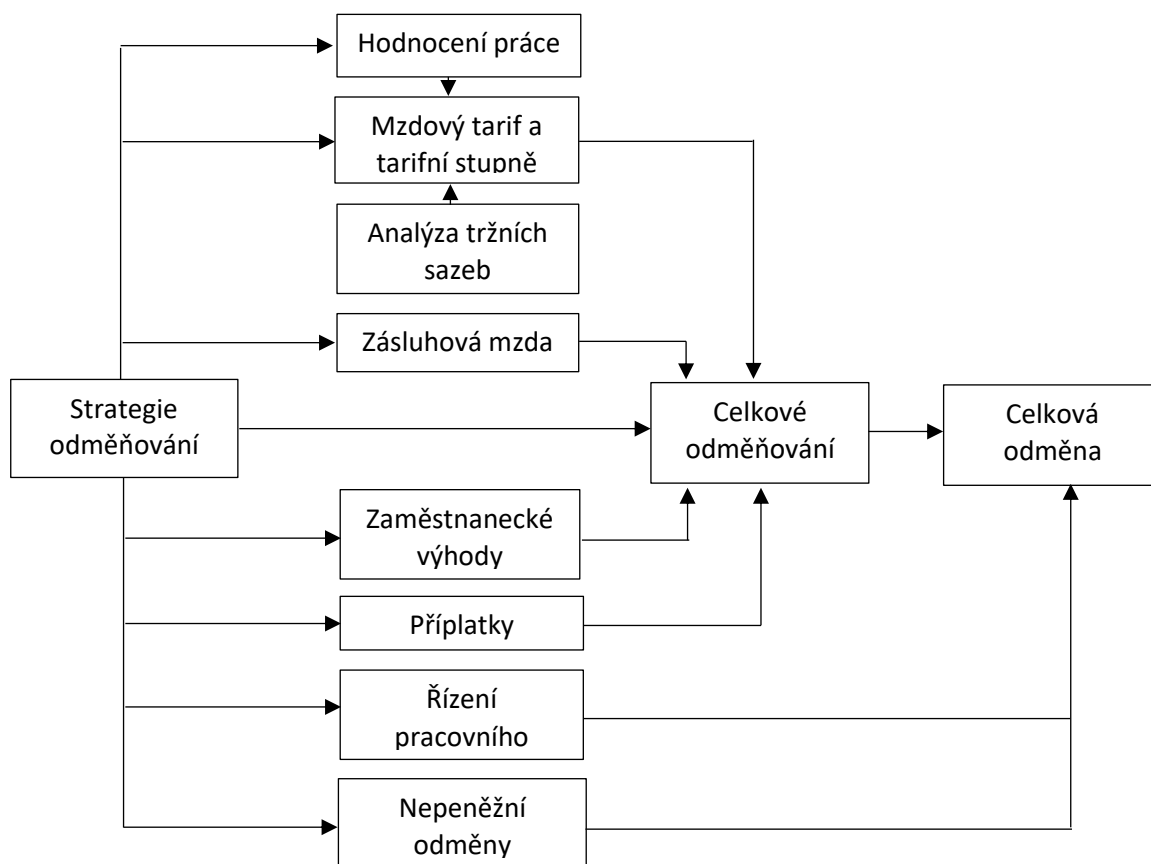
Jde o proces zlepšování pracovního výkonu společnosti pomocí rozvíjení výkonů jedinců nebo skupiny. Jak ukázáno na *Obrázku 3*, vytváří sdílené, společné chápání toho, čeho má být dosaženo, rozvíjí a řídí zaměstnance takovým způsobem, aby byla zvýšená pravděpodobnost, že toho bude v krátkém či dlouhém období dosaženo.

Snaží se nasměrovat zaměstnance tak, aby dělali věci správně, a to tím, že vyjasňuje jejich cíle. Řízení pracovního výkonu se spíše zabývá plánováním a zlepšováním budoucího pracovního výkonu než zpětným hodnocením výkonu.

Cílem řízení pracovního výkonu je zavést kulturu vysokého výkonu, ve kterém jedinci nebo skupiny přebírají odpovědnost za zlepšování podnikových procesů a vlastních dovedností. Propojují se zde individuální a podnikové cíle, které zabezpečují to, aby zaměstnanci vyznávali a plnili hlavní podnikové hodnoty (Cejthamr, Dědina, 2010).

- **Výkon** - vyjadřuje to, čeho lidé dosahují nebo jak toho dosahují, ale také vyjadřuje výsledek či vykonávání něčeho, k čemu se zavázali splnit, nebo jim bylo nařízeno;
- **Hodnota** – soustředí se na to, co lidé dělají, aby naplnili hlavní hodnoty, jako například péče o kvalitu či etické fungování. Přeměna hodnot, ke kterým se hlásí, v hodnoty, které uplatňujeme;
- **Propojení cílů** – propojení individuálních cílů s cíli společnosti. Vyjadřují vše, co lidé při práci dělají a vedou k výsledkům, které pomáhají k dosahování podnikových cílů. Každému zaměstnanci pomáhá pochopit či rozpoznat a uznat svou roli v přispívání k cílům.
- **Očekávání** – zabývá se chápáním toho, co je potřeba udělat ke zlepšení výkonu a jak to udělat pomocí vyjasňování a dohodnutí toho, co se od lidí očekává, že budou dělat a jak se přitom budou chovat;
- **Chování založené na vlastním úsudku** – povzbuzování produktivního chování založeném na vlastním úsudku se podle Purcella týká voleb, které lidé dělají o tom, jak vykonávat svou práci a v jaké míře demonstrovat své úsilí, péči a snahu inovovat produktivní chování (Armstrong, 2009).

Obrázek 3: Řízení odměňování



Zdroj: Řízení lidských zdrojů – M. Armstrong str. 520

2.4.4 Celková odměna

Celková odměna je souhrn všech celkových výdělků a zaměstnaneckých výhod, které zaměstnanci mohou získat. Propojuje dvě hlavní skupiny odměn na transakční odměny a odměny vztahové. Do transakčních odměn řadíme odměny hmotné a hmatatelné, které se týkají především peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. Vztahové (relativní) odměny se týkají nehmotných odměn, jako je vzdělání a rozvoj či zážitky z práce. Cílem celkové odměny je maximalizovat komplexní dopad rozsáhlého okruhu různých podob odměňování na angažovanost, oddanost či motivaci v práci. Jinak lze říci, že celková odměna je soubor všech nástrojů, které má zaměstnavatel k dispozici a které mohou být použity při získávání, uspokojování či motivování zaměstnanců.

2.4.4.1 Význam celkové odměny

„Vytváření zábavného, podnětného a posilujícího pracovního prostředí, v němž jsou lidé schopni využívat svých schopností k vykonávání smysluplné práce, za niž se jim

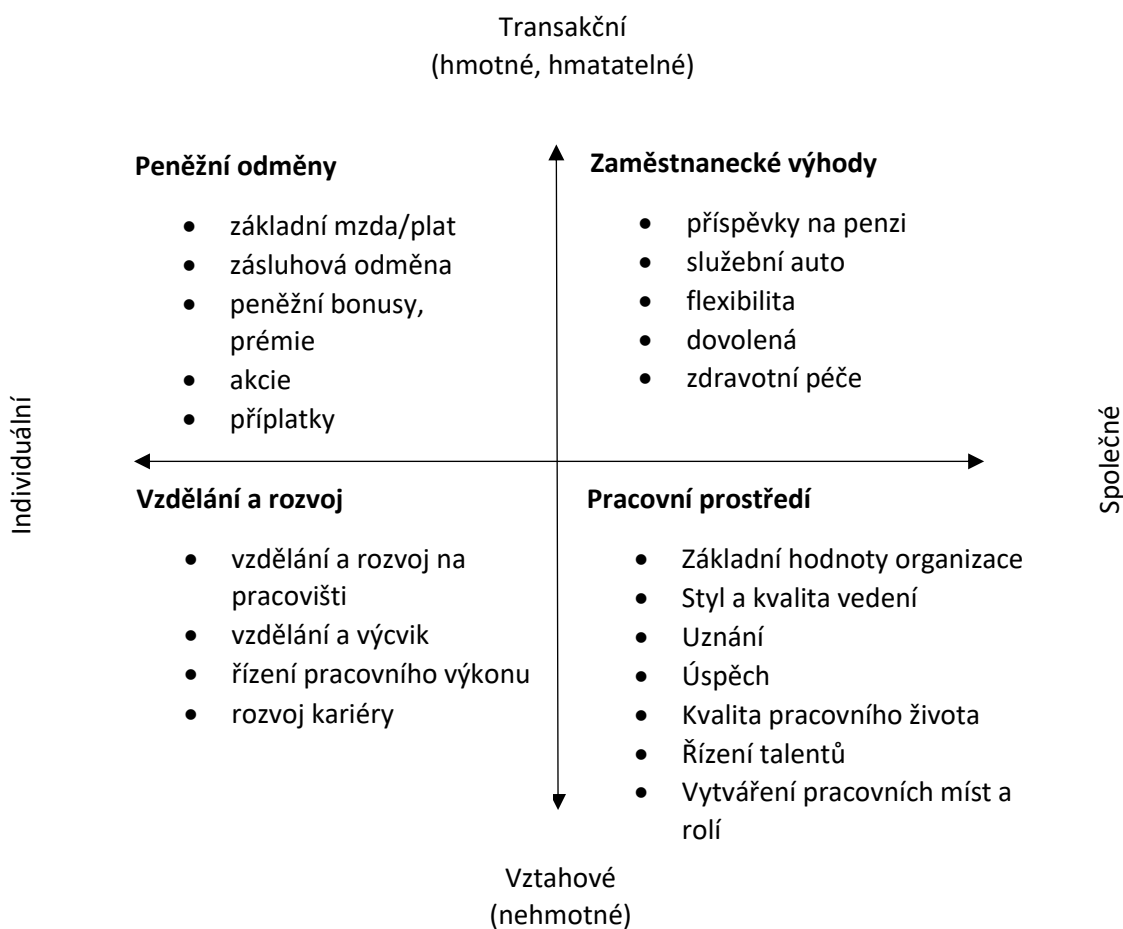
dostává uznání a které je pravděpodobně nejjistějším způsobem zvyšování motivace a pracovního výkonu, i když vytváření takového prostředí může být obtížnější a zabere více času než prosté používání tradičních mzdových nebo platových nástrojů.“¹¹

Odměňování lidí je něco víc než jen zasypávání zaměstnance penězi.

- **Větší vliv** – souhrn různých typů odměn má efekt na dlouhodobější a hlubší motivaci a oddanost lidí;
- **Lepší zaměstnanecké vztahy** – optimální využití vztahových i transakčních odměn, ovlivňuje zaměstnance v pozitivním směru, jelikož zaměstnanecké vztahy jsou vytvořeny pomocí koncepce celkového odměňování;
- **Řízení talentů** – vztahová odměna zavádí tzv. psychologickou smlouvu, která může sloužit jako odlišující prostředek od ostatních podniků na trhu práce při získávání zaměstnanců. Podnik se stane atraktivnějším a skvělým místem pro práci, a to pomůže přitahovat a udržovat potřebné talentované lidi;
- **Flexibilita v uspokojování individuálních potřeb** – vztahové odměny více přilákávají zaměstnance k podniku, jelikož mohou individuálně odpovídat jejich potřebám (Mikuláščík, 2015).

¹¹ PFEFFER, Jeffrey. *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. 1. Harvard Business Review Press. ISBN 9780875848419.

Obrázek 4: Model celkové odměny



Zdroj: Řízení lidských zdrojů – M. Armstrong str. 522

Na *Obrázku 4*, horní polovina představuje pouze tu část, kde hrají důležitou roli peněžní odměny, které jsou důležité pro získávání zaměstnanců, ale snadno kopírovatelné konkurencí. Naproti tomu spodní část modelu představuje pouze nepeněžité odměny, které jsou důležité pro zvyšování hodnot horní poloviny modelu.

3 CÍL PRÁCE A METODIKA

Cílem bakalářské práce je provést popis a zhodnocení současného systému odměňování a motivace ve společnosti Stavebniny DEK s. r. o. Pomocí získaných informací o současné situaci v podniku se pokusím o navržení nového efektivního systému odměňování a motivace, který by měl zaměstnance povzbudit k dosažení vyšší produktivity a mohl v budoucnu přispět k vyšší spokojenosti obou, zaměstnanců i zaměstnavatele.

První část bakalářské práce obsahuje teoretické poznatky z literatury související s touto problematikou, jako je systém odměňování, strategie odměňování a motivace. Na tomto základě je vypracovaná druhá, praktická část, která je věnována společnosti Stavebniny DEK s.r.o., jejímu předmětu činnosti, organizační a řídicí struktuře. Praktická část dále popisuje současnou motivaci a systém odměňování v podniku, na kterých byl následně proveden průzkum mezi zaměstnanci pomocí dotazníkového šetření s cílem zjištění míry spokojenosti zaměstnanců. Pobočka Stavebniny DEK s.r.o. zaměstnává celkem 26 zaměstnanců, na kterých byl proveden výzkum v únoru 2017. Dotazník byl složen ze 12 jednoduchých otázek, které se týkaly spokojenosti, motivace a nedostatků, které zaměstnancům na této pobočce chybí. Všech 26 zaměstnanců na dotazník odpovědělo, tudíž byl výzkum proveden na základě všech skutečných informací. Odpovědi respondentů byly převedeny do tabulek a grafů, pro jednodušší pochopení výsledků. Jak už jsem zmínila, závěrečná část se zabývá návrhem nových motivačních a odměňovacích systému na základě zjištěných výsledků, které by měly vést ke zlepšení současné situace podniku.

4 VLASTNÍ PRÁCE

4.1 Představení společnosti



Obrázek 5: Logo firmy Stavebniny DEK a. s.

Holding DEK se zabývá výrobou stavebních materiálů a dodávkami materiálů nebo služeb ve stavebnictví. Strategie firmy je založena na konkurenčních cenách, dodacích podmínkách nebo vysoké odbornosti a poradenském servisu při dodávkách stavebního materiálu. Na tomto základě holding DEK každoročně potvrzuje nárůst počtu spokojených zákazníků a obratu. Celá skupina DEK v roce 2016 zaměstnávala více než 1700 zaměstnanců a obrat dosáhl téměř 11,6 miliardy Kč. Největší částí holdingu jsou Stavebniny DEK a.s., které mají na českém trhu 61 poboček. Tím se stávají předním dodavatelem na trhu stavebního materiálu v České republice. Mateřská společnost DEK a.s. má na starost servisní činnost personální, ekonomické, provozní, marketingové a IT povahy pro dceřiné společnosti. V *tabulce 1* vám představím holdingovou strukturu společnosti DEK. V mé bakalářské práci se zabývám konkrétně jednou z poboček Stavebniny DEK a.s. v Českých Budějovicích. Tato pobočka v Českých Budějovicích se nachází na okraji města v Litvínovicích. Byla založena roku 1996 pod názvem DEKTRADE s.r.o. Pobočka v současnosti zaměstnává celkem 26 zaměstnanců na plný úvazek a je jedním z předních dodavatelů stavebního materiálu v kraji.

Historie společnosti Stavebniny DEK začíná rokem 1993, kdy tato společnost byla zapsána v obchodním rejstříku pod názvem DEKTRADE s.r.o. Na samém začátku se DEKTRADE s.r.o. soustředil na distribuci a poradenství v oblasti stavebních izolací. Koncem tohoto roku se stává významným dodavatelem nastavitelných asfaltových pásů v České republice. V dalších letech se rozšiřoval sortiment na vše, co je potřeba k tvorbě běžných i netradičních konstrukcí. Začíná provozovat vlastní autodopravu a transformovala svoji právní formu na akciovou společnost. V roce 2007 se ze společnosti DEKTRADE vyčleňují specializovaná výrobní a servisní střediska a vzniká holdingové uspořádání firem. Mateřskou firmou se stává DEK a.s. a zároveň je i 100 % vlastníkem společnosti DEKTRADE a.s., DEKPROJEKT s.r.o., DEKSTONE s.r.o.,

DEKMETAL s.r.o., DEKWOOD s.r.o. Díky tomu společnost DEKTRADE začíná dělit své distribuční aktivity do prodejních divizí a to DEKTRADE, který se zabývá střechami, izolacemi a fasádami, DEKSTAVIVA materiály pro hrubou stavbu, DEKTON materiály pro suchou výstavbu a interiéry a DEKWOOD konstrukčním dřevem a stavebním řezivem. Poslední velká změna přišla v roce 2015, kdy došlo k přejmenování z DEKTRADE a.s. na Stavebniny DEK. Tato změna si vyžádala kompletní přejmenování všech poboček i tiskovin.¹²

4.1.1 Holdingová struktura

Tabulka 1: Holdingová struktura DEK a.s.

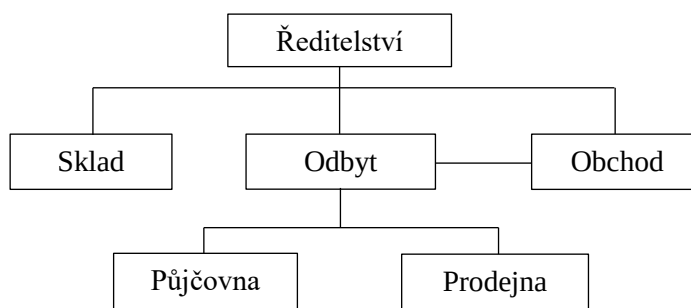
	DEK a.s.	
Obchod	Výroba	Služby
Stavebniny DEK a.s. /CZ	DEKMETAL s.r.o. /CZ	DEKPROJEKT s.r.o. /CZ
Stavebniny DEK s.r.o., org. zl. /SK	DEKMETAL s.r.o., org. zl. /SK	DEKPROJEKT s.r.o., org. zl. /SK
Stavebniny DEK s.r.o. /SK	DEKWOOD s.r.o. /CZ	G SERVIS CZ, s.r.o. /CZ
Moje-stavebniny.cz s.r.o. /CZ	DEKSTONE s.r.o. /CZ	DEKINVEST, uzavřený investiční fond, a.s. /CZ
DEKMETAL GmbH /DE		ENERGO HELVÍKOVICE a.s. /CZ
		ARGOS ELEKTRO a.s.

¹² Historie společnosti DEK a.s. [online]. [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: <https://www.dek.cz/o-spolecnosti/historie>

4.1.2 Organizační struktura

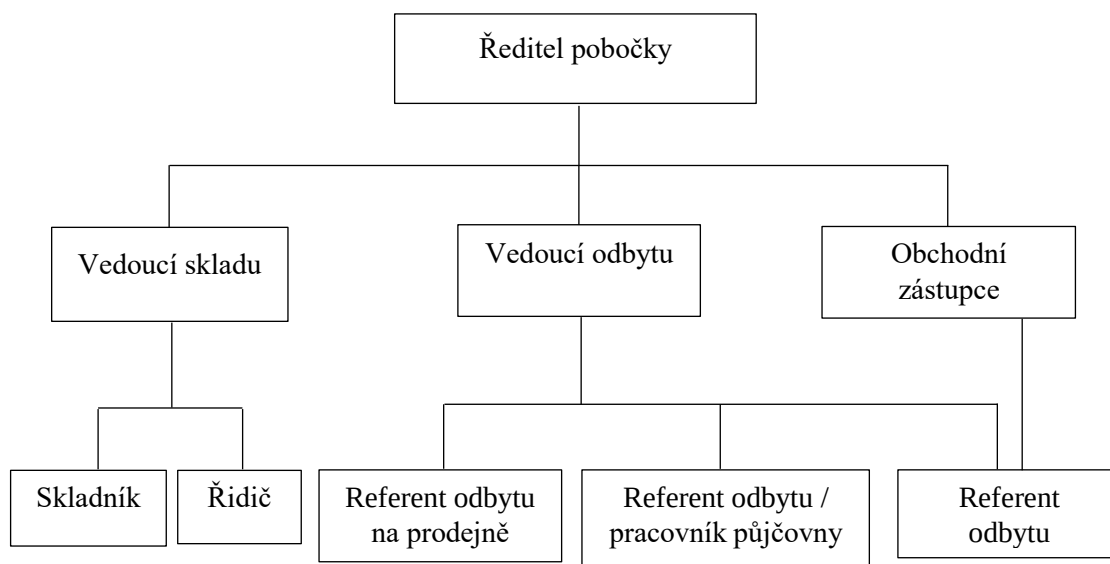
Pobočka Stavebniny DEK s.r.o. v Českých Budějovicích nemá náročnou organizační strukturu mezi jednotlivými úseky, ale jistě dostačující pro efektivní a spolehlivé fungování celé pobočky. Ředitel jako vrcholový manažer zodpovídá za správné fungování celé pobočky a jednotlivých úseků. Jak můžeme vidět na *Obrázku 6*, pobočka je rozdělena do třech úseků: Sklad, Odbyt a Obchod. Každý úsek má svého manažera jako vedoucího, který má na starost určitý počet podřízených zaměstnanců (viz. *Obrázek 7*). Dle stanovené pracovní smlouvy má vedoucí zaměstnanec určitou odpovědnost nebo pravomoc.

Obrázek 6: Organizační struktura Stavebniny DEK s.r.o. v Českých Budějovicích



4.1.3 Řídící struktura

Obrázek 7: Řídící struktura Stavebniny DEK s.r.o.



4.2 Mzdové formy

4.2.1 Smluvní mzda s podílovou prémie

V tomto podniku se pro výpočet mzdy využívá smluvní základní mzda s podílovou prémie. Jelikož se tato firma zabývá obchodní činností, tak se podílová prémie odvíjí od objemu prodaného zboží. Výše základní mzdy a procentuální část podílové prémie je stanovena v pracovní smlouvě, kterou se zaměstnanci uzavírá ředitel pobočky.

Základní mzda

Tato mzda je stanovena jako pevná částka mzdy, kterou zaměstnanec zaručeně obdrží každý měsíc v případě, že odpracuje všechny pracovní dny v měsíci. Její výše se odvíjí od fyzické a psychické náročnosti, složitosti práce nebo odpovědnosti, kterou zaměstnanec s danou pozicí nese.

Podílová prémie

Výše podílové prémie je stanovena pro všechny zaměstnance stejně, kromě zaměstnanců na pozici obchodního zástupce, kteří podílovou prémie získávají jednou za rok v podobě dvou měsíčních platů. Za to ostatní zaměstnanci obdrží každý měsíc 1 % z celkových měsíčních tržeb. Např.: pokud tato pobočka utrží měsíčně 1 milion korun, každý zaměstnanec vyjma obchodních zástupců obdrží ke své základní mzdě 1 000 Kč v podobě podílové mzdy.

Příplatky za práci přesčas

Práce přesčas znamená, že zaměstnanec vykonává svoji práci nad rámec pracovní doby, a to z důvodu nutných potřeb zaměstnavatele. V tomto případě má zaměstnanec nárok na navýšení jeho mzdy o stanovený procentuální podíl ujednaný v pracovní smlouvě. V tomto podniku náleží zaměstnanci příplatek 20 % z jeho průměrného výdělku.

4.2.2 Mzdová struktura

V *Tabulce 2* jsou popsány jednotlivé pozice a jejich finanční ohodnocení. Pobočka nevyužívá mzdovou tarifní stupnici, ale výši smluvní základní mzdy. Podílové prémie, pohyblivé složky a odměny jsou závislé na pracovní pozici, kterou zaměstnanec vykonává. Hodnoty smluvní základní mzdy jsou orientační, ale pohybují se přibližně okolo těchto částek.

Tabulka 2: *Struktura finančního odměňování zaměstnanců ve Stavebniny DEK s.r.o.*

Pozice	Základní mzda	Podílová prémie	Pohyblivá složka	Odměny
Ředitel	40 000 Kč	1 % z měsíčních tržeb	Podle splněných cílů	13. plat
Vedoucí skladu	19 000 Kč	1 % z měsíčních tržeb	až 3 000 Kč/měsíc	13. plat
Vedoucí odbytu	19 000 Kč	1 % z měsíčních tržeb	až 3 000 Kč/měsíc	13. plat
Obchodní zástupce	18 000 Kč			1. ročně ve výši 2 měsíčních platů + 13. plat
Skladník	17 000 Kč	1 % z měsíčních tržeb		13. plat
Řidič	17 000 Kč	1 % z měsíčních tržeb		13. plat
Referent odbytu	17 000 Kč	1 % z měsíčních tržeb		13. plat
Referent odbytu – prodejna	17 000 Kč	1 % z měsíčních tržeb		13. plat
Referent odbytu – půjčovna	17 000 Kč	1 % z měsíčních tržeb		13. plat

4.2.3 Zaměstnanecké výhody (benefity)

V následující *Tabulce 3* jsem rozdělila zaměstnanecké výhody, které náleží zaměstnancům podle jejich pracovních pozic.

Tabulka 3: *Struktura zaměstnaneckých výhod na pobočce Stavebniny DEK s.r.o.*

Pozice	Stravenky	Služební telefon	Služební auto
Ředitel	100 Kč	ANO	ANO
Vedoucí skladu	100 Kč	ANO	NE
Vedoucí odbytu	100 Kč	ANO	NE
Obchodní zástupce	100 Kč	ANO	ANO
Skladník	100 Kč	ANO	NE
Řidič	100 Kč	ANO	NE
Referent odbytu	100 Kč	ANO	NE
Referent odbytu – prodejna	100 Kč	ANO	NE
Referent odbytu – půjčovna	100 Kč	ANO	NE

Stravenky

Zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na stravování prostřednictvím stravenek v hodnotě 100 Kč za jednu stravenku, ze kterých hradí až 55 % z jejich pořizovací ceny. Tato zaměstnanecká výhoda je pro podnik výhodná, jelikož jsou stravenky daňově uznatelným nákladem a jejím zahrnutím do nákladů si může zaměstnavatel snížit základ daně podle zákona.

Služební telefon

Každý zaměstnanec získá telefon při nastoupení do zaměstnání, který mu náleží po celou dobu pracovního poměru. Služební telefon slouží k rychlejší komunikaci mezi zaměstnanci, ale i pro rychlou komunikaci se zákazníky. V rámci množstevní slevy jsou paušální tarify výhodné a zaměstnanec může telefon využívat i pro své osobní účely.

Služební automobil

Slouží zaměstnancům pro výkon jejich práce za hranicemi pobočky. Automobil jim slouží k rychlému přesunu mezi zákazníky nebo dodavateli. Jak je uvedeno v *Tabulce 3*, nárok na služební automobil má pouze ředitel pobočky a zaměstnanci na pozici obchodního zástupce, kde je automobil opravdu nutným nástrojem k výkonu jejich práce. Benefitem je proto, že zaměstnanec může automobil využívat i k osobním účelům mimo stanovenou pracovní dobu. Bezplatné užívání služebního automobilu pro soukromé účely, je pro zaměstnance nepeněžitý příjem podle zákona o daní z příjmu. Výše nepeněžitého příjmu se stanovuje jako 1 % ze vstupní ceny za každý započatý kalendářní měsíc poskytnutí vozidla. O toto procento se následně zaměstnanci navyšuje hrubá mzda.

4.3 Dotazníkové šetření

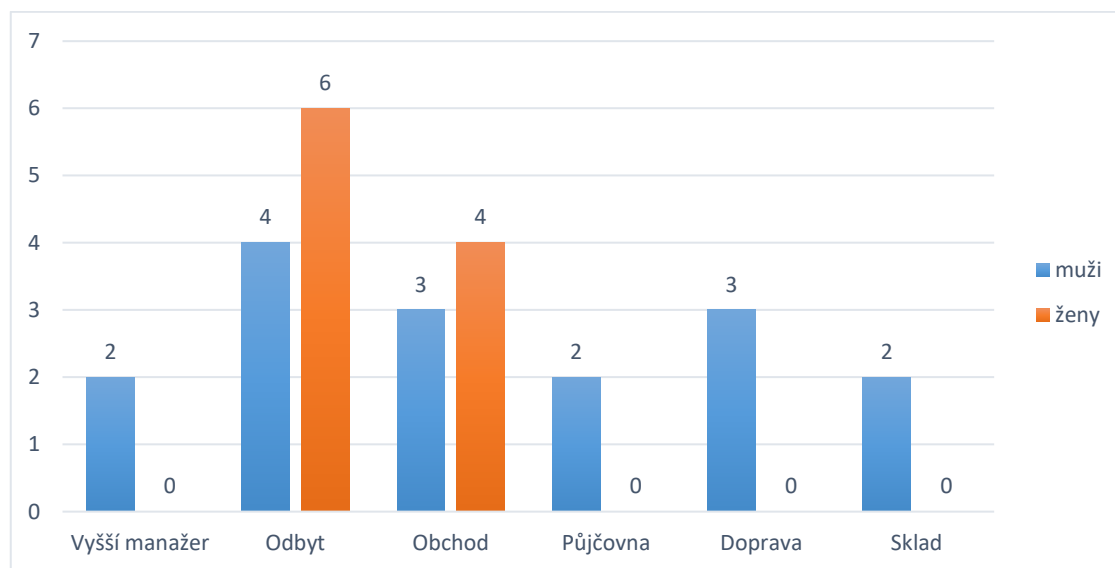
Pro získání důležitých informací jsem si vybrala dotazníkové šetření, které se jevílo jako nejrychlejší způsob získání informací od všech zaměstnanců pobočky. Pobočka Stavebniny DEK s.r.o. v Českých Budějovicích zaměstnává 26 zaměstnanců a dotazník byl rozdělán do všech úseků: ředitelství, sklad, odbyt a obchod. Dotazník naleznete v příloze.

Tabulka 4: Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví

Pohlaví	Ženy	Muži
Počet	10	16

Pracovní pozice

Jak si můžete všimnout v *Tabulce 4*, na této pobočce pracuje více mužů, než žen. V grafu vidíme, jaké pozice zastávají ženy a jaké muži. Z hlediska náročnosti některých pozic, jsou tyto pozice určeny převážně pro muže. Ženy s převahou zastávají administrativní a obchodní činnosti.



Graf 1: Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví a vykonávané pozice

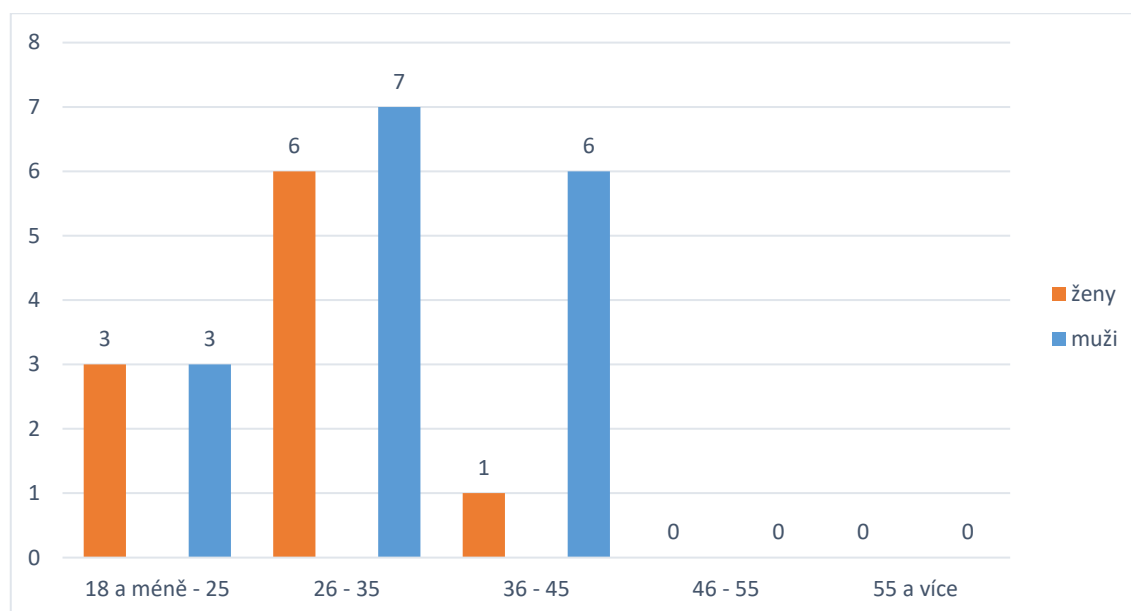
Věk

Graf 2 ukazuje, že 60 % dotazovaných žen se nachází ve věku v rozmezí 26–35 let, 30 % žen ve věku 18–25 a pouze 10 % žen ve věku 36–45. To ukazuje, že tato pobočka zaměstnává velmi mladý kolektiv žen. Podobně tomu je tak i u mužů, kde téměř 44 % dotazovaných mužů je ve věku 26–35, ale druhé místo s velkou převahou

nad ženami obsadili z 38 % muži ve věku 36–45. 18 % dotazovaných mužů se nacházejí v kategorii 18–25.

Tabulka 5: Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví a věku

	Muži	Ženy
18 a méně – 25 let	3	3
26–35 let	7	6
36–45 let	6	1
46–55 let	0	0
56 let a více	0	0

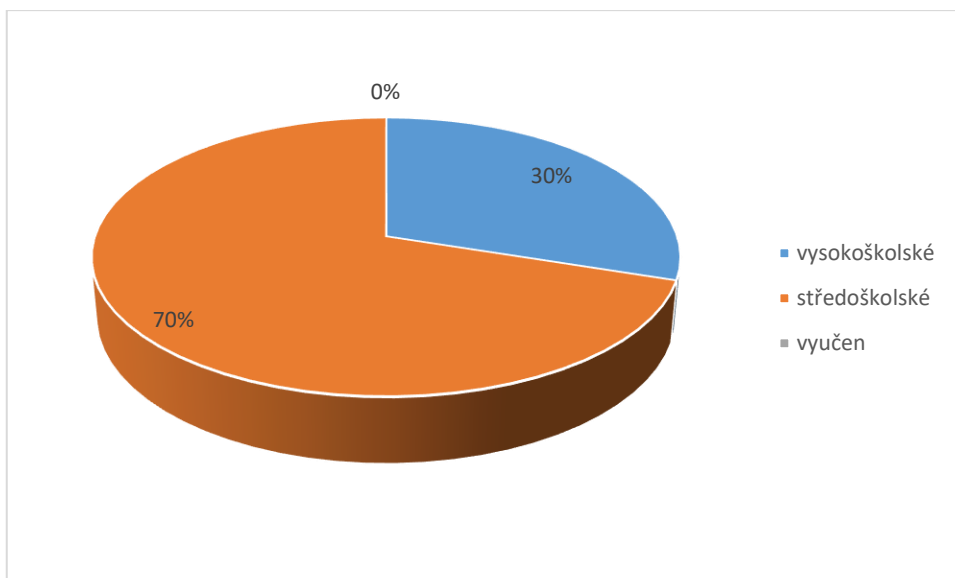


Graf 2: Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví a věku

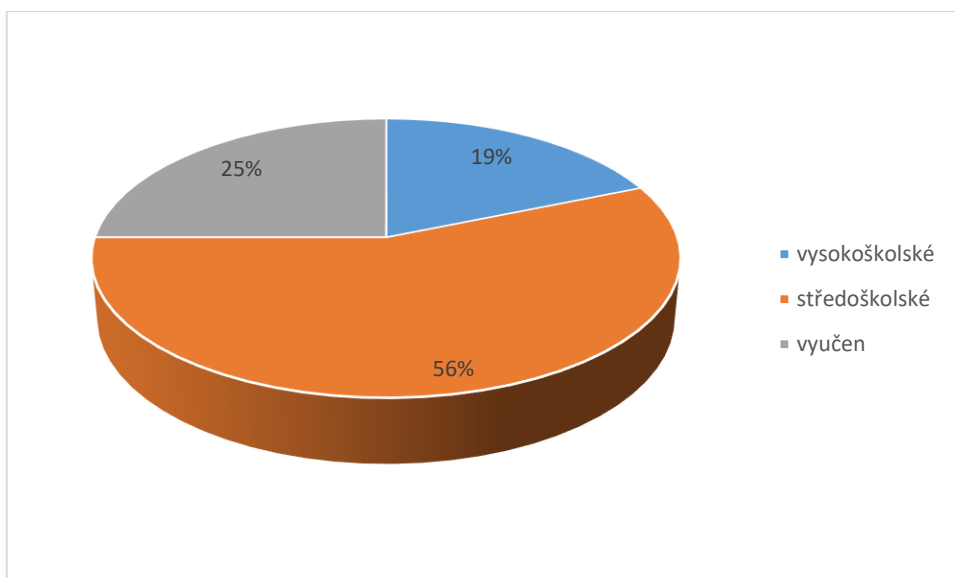
Vzdělání

Většina dotazovaných žen (70 %) má vystudovanou střední školu zakončenou maturitní zkouškou a zbytek žen (30 %) má vystudovanou vysokou školu. U mužů oproti ženám se vyskytuje i 25 % s výučním listem. Stejně jako u žen má většina mužů vystudovanou střední školu a 19 % mužů má vystudovanou vysokou školu.

Struktura vzdělanosti na této pobočce je převážně dána obchodní činností, kde odbornost zaměstnanců získaná ukončením střední školou s maturitou a vysokou školou spíše výhodou. Na pozicích jako jsou skladníci a řidiči je ukončení studia s výučním listem také výhodou.



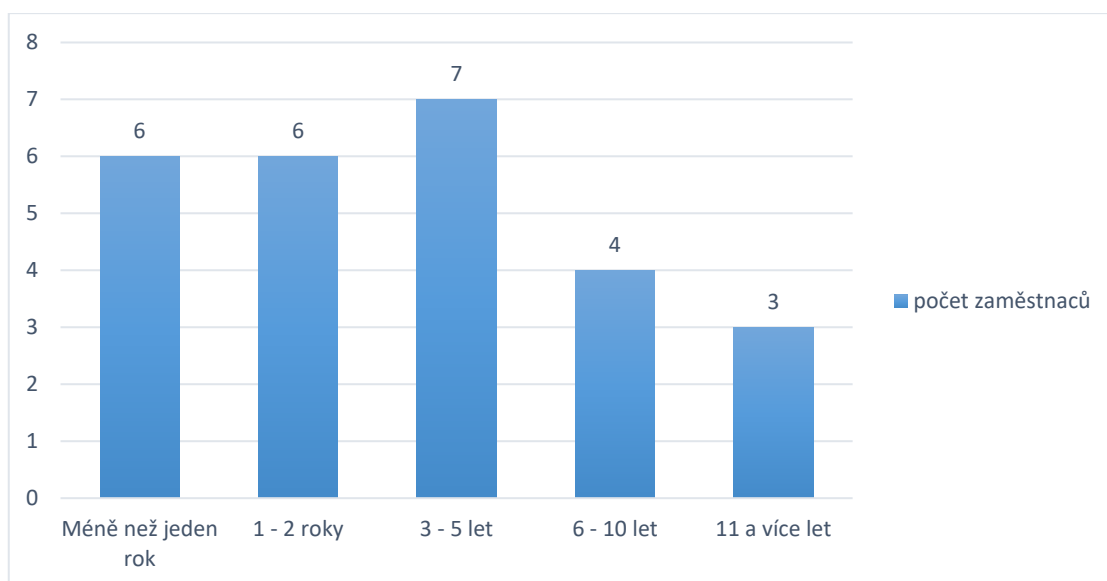
Graf 3: *Dosažené vzdělání ženy*



Graf 4: *Dosažené vzdělání muži*

Délka pracovního poměru

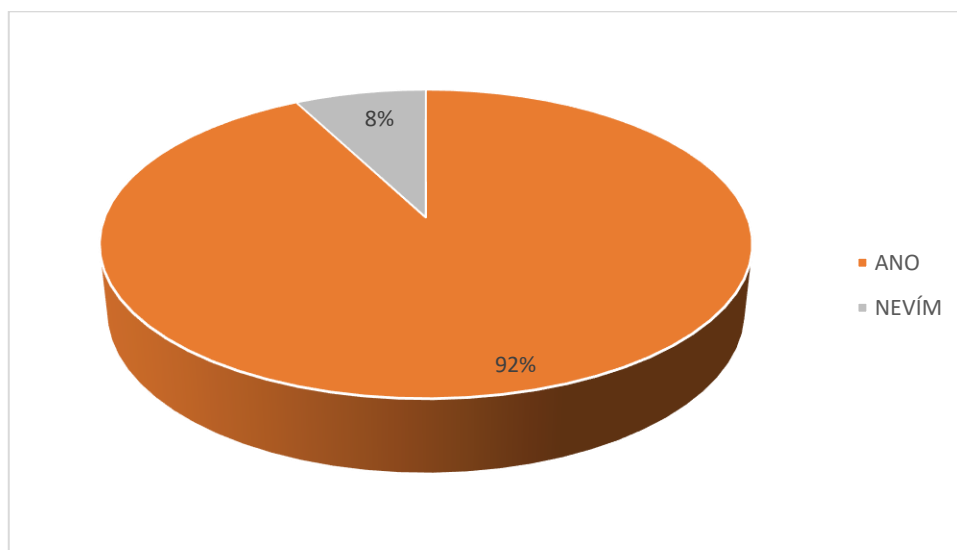
Jak už jsem uvedla v *Grafu 2*, pobočka Stavebniny DEK s.r.o. v Českých Budějovicích zaměstnává převážně mladý kolektiv zaměstnanců, kteří mají potřebu se rozvíjet a zkoušet nové věci, které svět nabízí. Z tohoto důvodu je velká část zaměstnanců zaměstnána v rozmezí 1–5 let. Vyšší manažeři a vedoucí úseků jsou však zaměstnáni déle než 5 let.



Graf 5: *Délka pracovního poměru*

Jste spokojen/a s Vaším zaměstnavatelem?

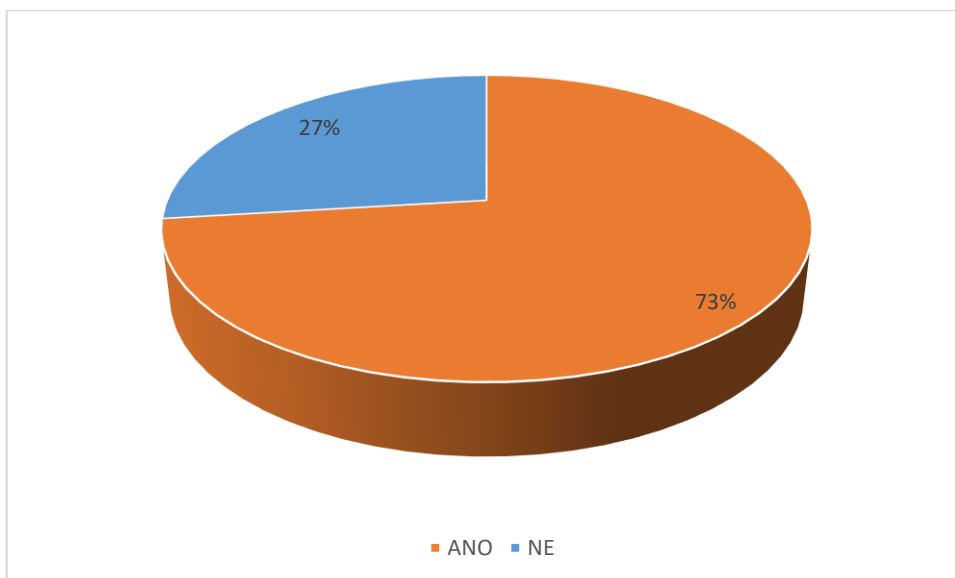
Jak ukazuje *Graf 6*, drtivá většina zaměstnanců je spokojená se svým zaměstnavatelem. Jsou zde však dva zaměstnanci, kteří si nejsou jisti, zda jsou se svým zaměstnavatelem spokojeni. Důvod této nejistoty je v tom, že tito zaměstnanci uvedli v dotazníku, že pro Stavebniny DEK s.r.o. pracují méně než jeden rok. Je tu možnost, že jsou čerstvě přijatí a doposud neměli ucelený názor na svého nového zaměstnavatele.



Graf 6: *Spokojenost se zaměstnavatelem*

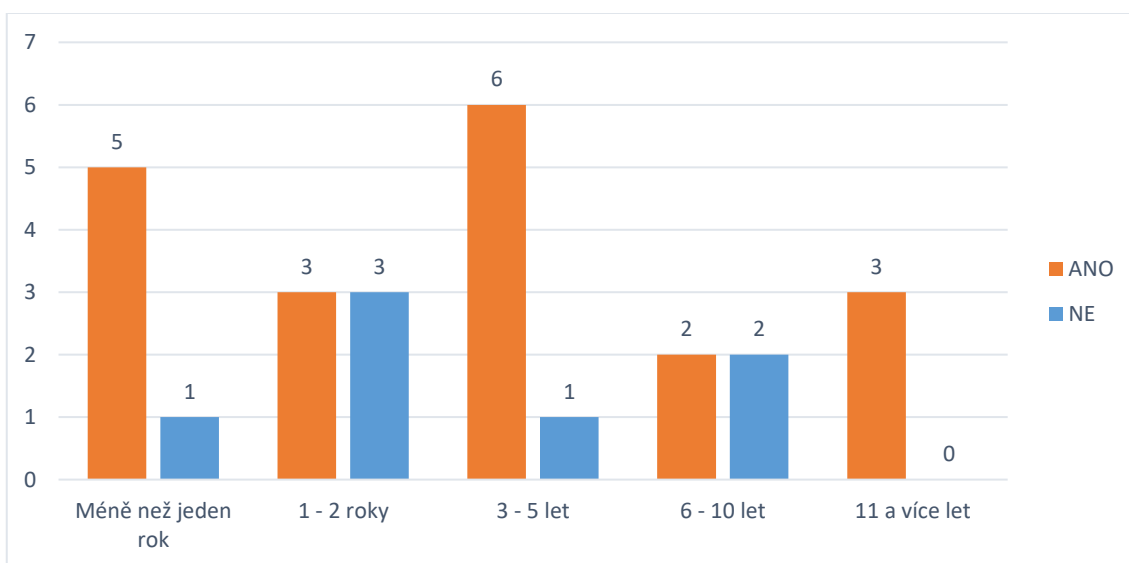
Jste spokojeni s výší Vaší mzdy?

Další otázka směřovala na zaměstnance za účelem zjištění jejich spokojenosti se mzdou. 73 % tudíž většina zaměstnanců je s výší mzdy spokojená. 27 % zaměstnanců se cítí být se svojí mzdou nespokojená.



Graf 7: Spokojenost se mzdou

Z tohoto výsledku (viz. *Graf 8*) je zřejmé, že zaměstnanci působící na pobočce Stavebniny DEK s.r.o. v Českých Budějovicích mezi 1–2 roky jsou nejvíce nespokojení, a to z jedné poloviny. Tento stejný problém má i skupina zaměstnanců mezi 6–10 lety.

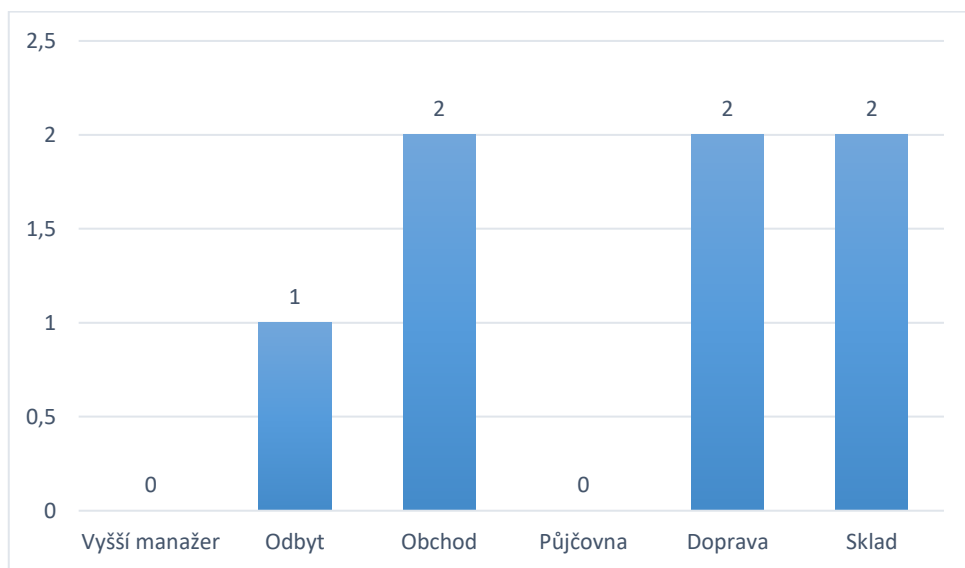


Graf 8: Spokojenost se mzdou v závislosti na délce pracovního poměru

Jestliže ne, o kolik Kč více byste si představoval/a na pozici, kterou aktuálně vykonáváte?

Vyzvala jsem část nespokojených zaměstnanců, aby mi sdělili svoji představu, o kolik korun měsíčně víc by si představovali. Nespokojených zaměstnanců bylo celkem

7 a částky se pohybovaly v rozmezí 1 000 až 20 000 Kč, průměrně by si přáli přidat o 4 700 Kč.

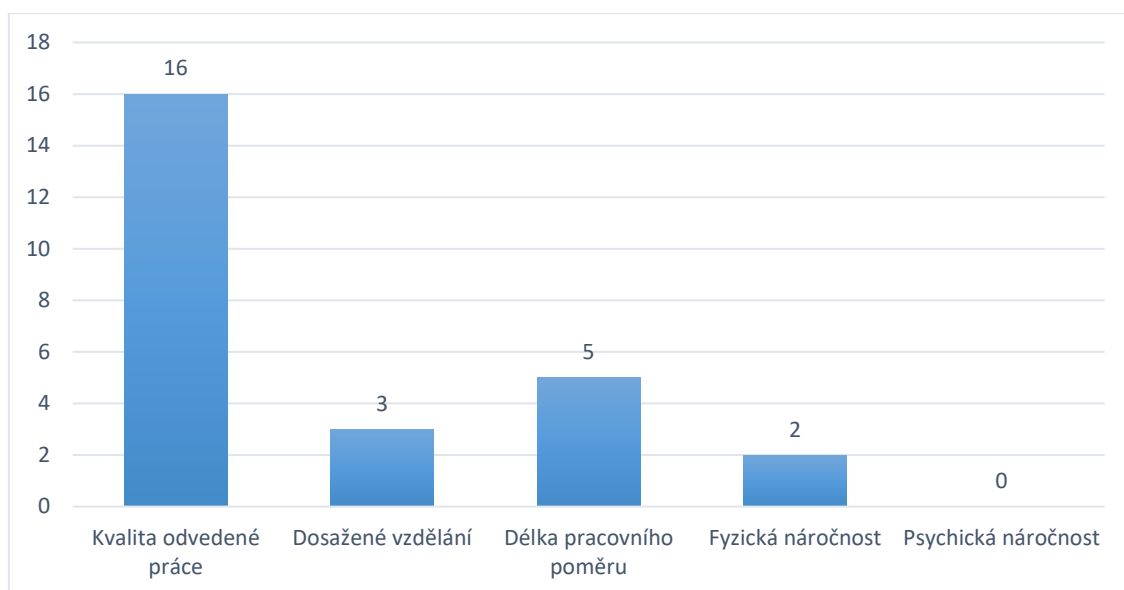


Graf 9: *Nespokojení zaměstnanci podle úseků*

Tento graf ukazuje úseky, kde se nacházejí nespokojení zaměstnanci. Velký problém nastává u dopravy a skladu, jelikož v každém z těchto úseků pracují 3 zaměstnanci a z toho jsou v každém úseku dva nespokojení zaměstnanci.

Jaká z těchto variant by měla ovlivňovat výši mzdy?

Z dalšího výzkumu vyplývá, že 16 zaměstnanců z 26 zastávají názor, že práce by měla být ohodnocena na základě kvality odvedené práce. 5 zaměstnanců si myslí, že práce by měla být ohodnocena na základě délky pracovního poměru a zbylých 5 se shodlo na dosaženém vzdělání a fyzické náročnosti. Nikdo si však nemyslí, že by práce měla být hodnocena na základě psychické náročnosti. Při vykonávání jakékoliv práce na této pobočce nedochází k psychicky náročným pracím, proto tento výsledek je správný.



Graf 10: Ovlivnění mzdy

Jaký vliv na Vás mají tyto motivační faktory? Ohodnoťte (zaškrtněte) podle důležitosti – 1 nejméně, 5 nejvíce.

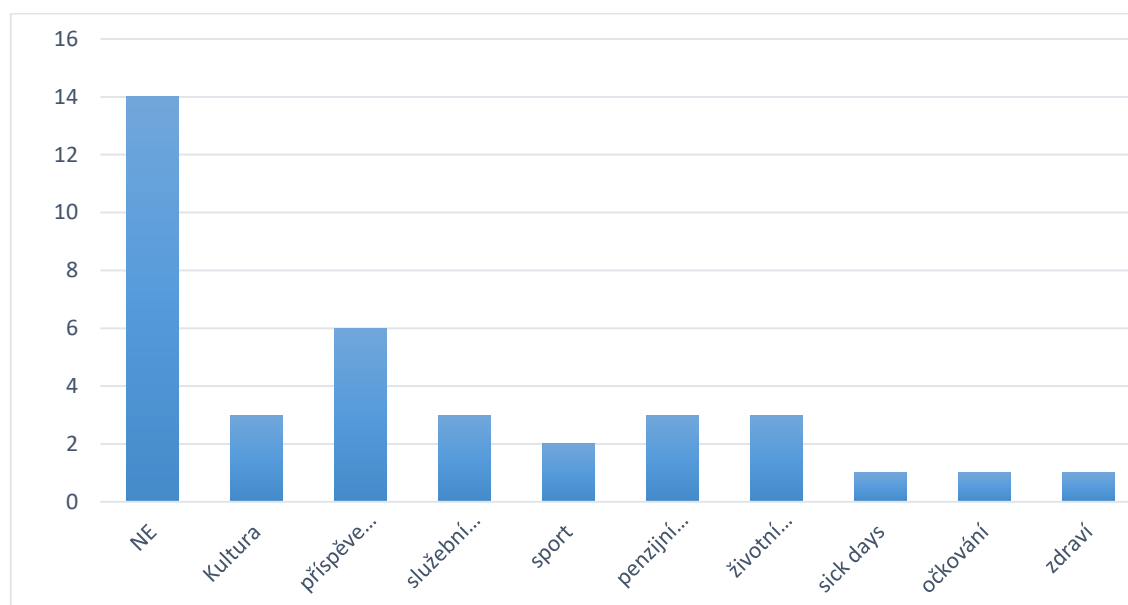
Zaměstnanci samozřejmě považují za nejsilnější motivační faktor mzdu, prémie, pracovní jistotu a odměny (viz. *Tabulka 6*). Pochvala a uznání je pro zaměstnance také velký motivační faktor. Tento druh motivace by měl být považován za velmi důležitý, jelikož nic nestojí a dokáže zaměstnance silně motivovat k dosažení stanoveného cíle. Dalšími velmi důležitými motivy jsou vztahy na pracovišti a pracovní prostředí, které má za schopnost ovlivnit pracovní atmosféru. Za zanedbatelný motiv zaměstnanci považují benefity.

Tabulka 6: Motivační faktory

	1	2	3	4	5
Mzda	0	0	0	5	21
Odměny	0	1	3	8	14
Benefity	0	2	9	9	6
Prémie	0	0	4	6	16
Pochvala, uznání	1	2	5	9	9
Pracovní prostředí	0	1	10	7	8
Vztahy na pracovišti	1	2	9	7	7
Pracovní jistota	0	1	3	6	16

Existuje nějaký benefit, který Vám chybí?

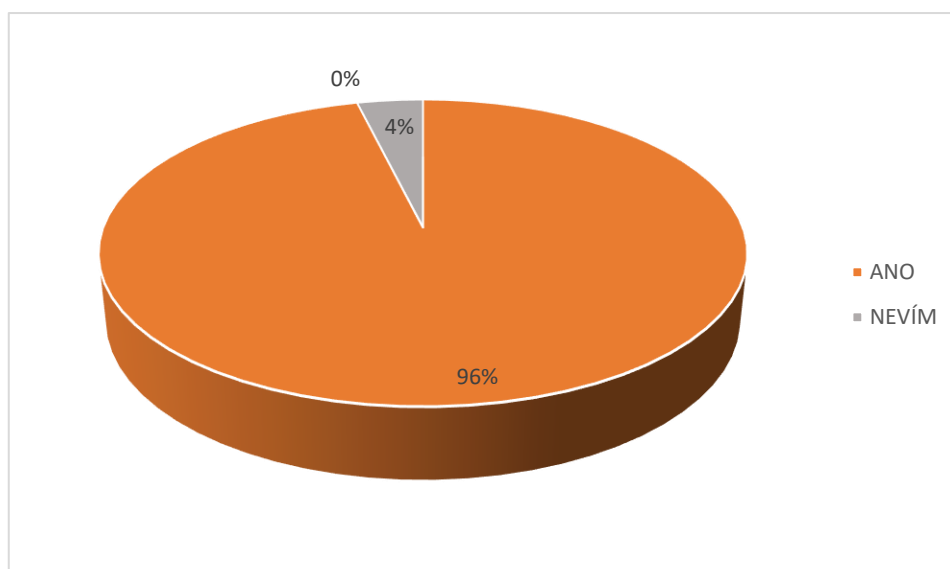
Nespokojení respondenti se zaměstnaneckými výhodami by nejvíce uvítali příspěvky na dovolenou. Další zájem jeví o příspěvky na penzijní a životní pojištění či příspěvky na kulturní a sportovní akce. Zaměstnanci vybírali z mnou navrhované nabídky zaměstnaneckých výhod, případně si mohli napsat i své vlastní návrhy na benefity.



Graf 11: Nedostatky zaměstnaneckých výhod

Motivuje Vás k práci pochvala nebo uznání od nadřízených zaměstnanců?

Drtivá většina zaměstnanců bere pochvalu a uznání jako důležitou motivaci. Tato informace je velmi důležitá pro řešení způsobu další motivace. Jeden z respondentů neví, zda to považuje za důležitou část jeho motivace. Hluběji jsem pochvalu a uznání prozkoumala v otázce: *Jaký vliv na Vás mají tyto motivační faktory*, kde jsem se dozvěděla, jak moc důležitá tato motivace pro zaměstnance je.

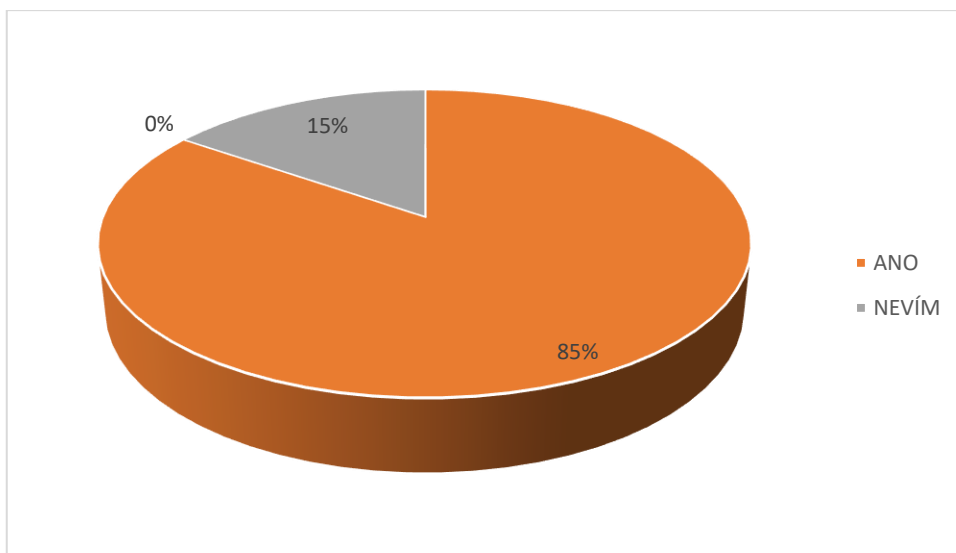


Graf 12: *Pochvala a uznání*

Motivují Vás dostatečně nadřízení zaměstnanci?

Z tohoto *Grafu 13* vyplývá, že velká část zaměstnanců (85 %) je podle svého úsudku dostatečně motivována svými nadřízenými. Zbylá část zaměstnanců (15 %) evidentně nevěnuje pozornost této problematice.

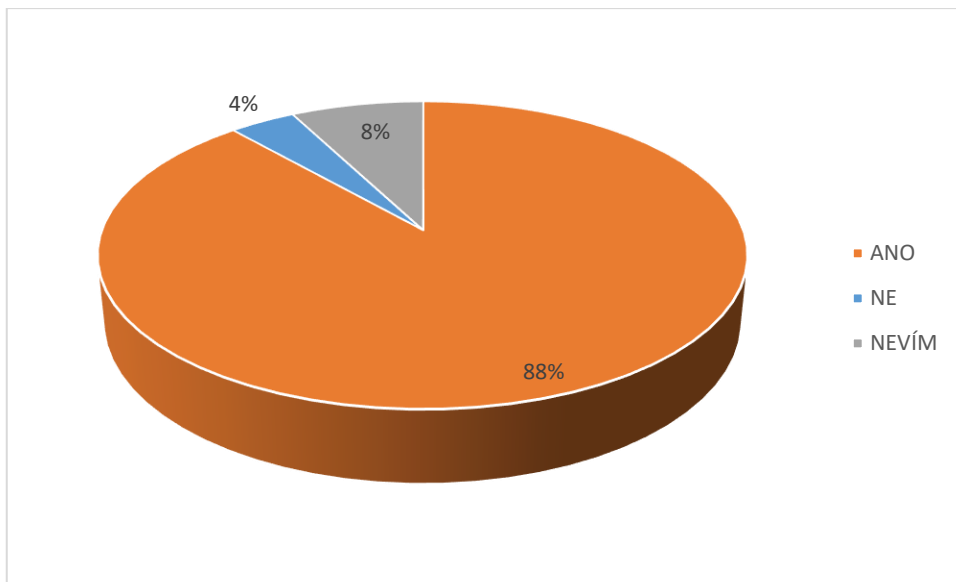
Chtěla jsem zabránit problému s demotivací, která by mohla pramenit ve špatné komunikaci, tudíž jsem položila další otázku, která se týká komunikace mezi nadřízenými a podřízenými zaměstnanci.



Graf 13: *Motivace od nadřízených zaměstnanců*

Komunikují s Vámi dostatečně nadřízení zaměstnanci?

Jelikož z předchozího výzkumu vyšlo najevo, že zaměstnanci jsou z velké části dobře motivováni, tak i komunikace je z velké části v pořádku. Jeden zaměstnanec si však myslí, že je komunikace mezi ním a nadřízenými zaměstnanci špatná a dva zaměstnanci si nejsou jisti.



Graf 14: *Komunikace mezi podřízenými a nadřízenými zaměstnanci*

4.3.1 Návrh řešení

Z odpovědí respondentů z pobočky Stavebniny DEK s.r.o. v Českých Budějovicích na tento dotazník, který se zabývá motivací a odměňováním zaměstnanců vyplývá, že zaměstnanci mají dostatečně nastavený systém odměňování, který není potřeba měnit. Nejvíce je motivuje mzda, prémie, odměny, ale i pracovní jistota, kterou firma posiluje smlouvou na dobu neurčitou.

Najde se malá část zaměstnanců, která není spokojena s výší jejich mzdy. Velký problém by mohl nastat u zaměstnanců skladu nebo dopravy, kde je většina zaměstnanců s výší mzdy nespokojena. Zde bych navrhla důkladnější prozkoumání tohoto problému prostřednictvím osobního rozhovoru se všemi zaměstnanci těchto úseků a podle výsledků bych navrhla přiměřené zvýšení platu, aby si firma zaměstnance udržela i do budoucna.

Dále jsem z dotazníku vyhodnotila, že téměř všechny zaměstnance motivuje pochvala či uznání od nadřízených zaměstnanců. Z tohoto výsledku je 18 zaměstnanců, co berou tento motivační faktor za velmi důležitý. Podle mého názoru jde o nejdůležitější formu motivace, jelikož nic nestojí, stačí ji pouze vyslovit a pomůže jednoduše povzbudit zaměstnance k dosažení jeho stanoveného cíle. Proto by nadřízení zaměstnanci neměli polevovat ve svých pochvalách či uznání, které si zaměstnanec za svou dobře odvedenou práci zaslouží.

Slabým motivačním efektem pro zaměstnance jsou benefity. To pravděpodobně pramení z jejich nedostatku. Téměř polovina zaměstnanců odpověděla, že postrádají benefity typu: příspěvek na dovolenou, příspěvek na penzijní a životní pojištění nebo příspěvek na kulturní či sportovní akce. Tyto výhody nabízí spousta podniků v Českých Budějovicích a okolí, proto by celý podnik DEK měl brát zřetel na tyto výhody z důvodu zvýšení konkurenceschopnosti pobočky na trhu práce. Nejjednodušší formou benefitů pro zlepšení pracovního a osobního života, jejímž prostřednictvím by přispěla společnost ke spokojenosti, motivovanosti a loajalitě zaměstnanců, je služba kafetérie. Tato služba podnikům pomáhá efektivně řídit program zaměstnaneckých výhod za účelem snížení nákladů na administrativu a dalších nákladů spojené s poskytováním benefitů, které chce podnik nabízet. Služba kafeterie nabízí rozsáhlou nabídku benefitů, které jsou daňově optimalizovány. Obsahuje benefity v oblasti kultury, sportu, cestování, vzdělání nebo zdraví. Díky této široké nabídce si zaměstnanci mohou vybrat skutečně to, co je motivuje. Kafeterie funguje tak, že zaměstnanec získá určitý počet

bodů, které může následně proměnit za nějaký benefit, který si vybere podle svého uvážení. Počet bodů je samozřejmě vázán na splnění nějakého pracovního úkolu nebo cíle. Tento systém benefitů je spravedlivý, jelikož pravidla hry jsou stejná pro všechny zaměstnance.

Pokud si představíme, že investujeme do zaměstnance 500 Kč měsíčně v podobě bodů do programu kafetérie, můžeme vidět, o kolik zaměstnavatel může uspořit na rozdíl od přidání 500 Kč k výplatě ve formě odměny. Viz. *Tabulka 7* je vysvětleno, co musí zaměstnavatel zaplatit, pokud zaměstnanci poskytne odměnu v hodnotě 500 Kč k jeho mzdě. To obnáší zaplacení zdravotního a sociálního pojištění hrazené zaměstnavatelem ve výši 34 % z odměny 500 Kč. Oproti poskytnutí 500 Kč do programu kafetérie platí pouze daň z příjmu právnických osob, a to ve výši 19 %. Celkově za všechny zaměstnance podnik uspoří měsíčně 1 950 Kč.

Tabulka 7: Rozdíl mezi peněžní odměnou a službou kafeterie z pohledu zaměstnavatele

Z pohledu zaměstnavatele	Odměna do mzdy	Kafetérie
odměna	500 Kč	500 Kč
Zdrav. a soc. pojištění zaměstnavatel (34%)	170 Kč	0 Kč
Daň z příjmu zaměstnavatele (19%)	0 Kč	95 Kč
Celkové náklady na jednoho zaměstnance	670 Kč	595 Kč
Úspora nákladů na jednoho zaměstnance	75 Kč	
Úspora nákladů na všechny zaměstnance	1 950 Kč	

V *Tabulce 8* je ukázán rozdíl peněžní odměny ke mzdě a mezi službou kafeterie z pohledu zaměstnance. Pokud by se jednalo o peněžní odměnu, zaměstnanec bude muset z odměny odvést zdravotní a sociální pojištění v hodnotě 55 Kč a také daň z příjmu v hodnotě 105 Kč. U poskytnutí služby kafetérie zaměstnanec obdrží daný počet bodů v hodnotě 500 Kč, ze kterých následně už nic neodvádí, tudíž jeho čistý příjem bude 500 Kč. Zaměstnanec na takovéto odměně ušetří 160 Kč.

Tabulka 8: Rozdíl mezi peněžní odměnou a službou kafetérie z pohledu zaměstnance

Z pohledu zaměstnance	Odměna do mzdy	Kafetérie
odměna	500 Kč	500 Kč
Zdrav. a soc. pojištění zaměstnanec (11%)	55 Kč	0 Kč
Základ daně z příjmu zaměstnance	670 Kč	0 Kč
Zaokrouhleno	700 Kč	0 Kč
Daň z příjmu zaměstnance (15%)	105 Kč	0 Kč
Čistý příjem zaměstnance	340 Kč	500 Kč
Navýšení čistého příjmu na zaměstnance	160 Kč	

Pokud zaměstnavatel bude využívat službu kafetérie, uspoří ročně 23 400 Kč (viz. Tabulka 9).

Tabulka 9: Celková úspora nákladů pro zaměstnavatele

	Odměna do mzdy	Kafetérie
odměna	156 000 Kč	156 000 Kč
Zdrav. a soc. pojištění zaměstnavatel (34%)	53 040 Kč	0 Kč
Daň z příjmu zaměstnavatele (19%)	0 Kč	29 640 Kč
Celkové náklady na všechny zaměstnance	209 040 Kč	185 640 Kč
Úspora nákladů na všechny zaměstnance	23 400 Kč	

V rámci celého dotazníku jsem nezjistila další problémy, které by vytvářely zaměstnaneckou nespokojenost. Proto jsem navrhla jen pár těchto řešení ke zlepšení pracovního i osobního života zaměstnanců a vytvořila tak konkurenceschopné prostředí, které pomůže udržet si kvalitní zaměstnance do budoucna.

5 ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývala motivací a odměňováním zaměstnanců v pobočce Stavebniny DEK s.r.o. v Českých Budějovicích. Teoretickou část jsem si rozdělila na dvě hlavní kapitoly, a to na motivaci a systém odměňování. V první kapitole jsem se věnovala hlavně významu a druhům motivace. V druhé kapitole jsem se soustředila nejvíce na složky odměňování jako například mzdovým formám, zaměstnaneckým výhodám, prémie apod.

Cílem praktické části bylo vyhodnotit aktuální spokojenost se systémem odměňování a motivací zaměstnanců na základě získaných poznatků z teoretické části. Ve snaze nalézt příčiny nespokojenosti zaměstnanců a navrhnou vhodné řešení, která by přispěla ke zvýšení zainteresovanosti všech zaměstnanců. Abych získala informace nutné k vyhodnocení aktuální spokojenosti, musela jsem vytvořit dotazník, který jsem následně rozdala všem zaměstnancům této pobočky. Dotazník byl složen ze 12 jednoduchých otázek, které se týkaly spokojenosti, motivace a nedostatků, které zaměstnancům chybí. Poté, co se mi dotazníky vrátily zpět, byly vyhodnoceny do srozumitelných a přehledných tabulek a grafů, které sloužili jako podklad pro vytvoření mé praktické části bakalářské práce.

Většina zaměstnanců byla spokojena jak se svým zaměstnavatelem a mzdou, tak se i cítili dostatečně motivováni. U zaměstnanců, kteří nebyli spokojeni se svojí mzdou, jsem navrhla důkladnější prozkoumání problému, prostřednictvím osobních pohovorů, jelikož se to týkalo většiny zaměstnanců dvou úseků.

Další vyhodnocená nespokojenost byla spojená s nabídkou benefitů. Podnik DEK nabízí svým zaměstnancům jako hlavní benefity pouze stravenky a mobilní telefony, což se jeví jako opravdu malý benefit oproti jiným jihočeským podnikům, který nabízejí širokou nabídku benefitů svým zaměstnancům. Zaměstnanci této pobočky projeví zájem hlavně o příspěvek na dovolenou, kulturní a sportovní akce nebo penzijní či životní pojištění. Navrhla jsem službu kafeterie, která není administrativně náročná a může zaměstnancům nabídnout rozsáhlý seznam benefitů, který si sám zaměstnanec vybere dle svého přání.

Z mého výzkumu je jasné, že systém odměňování a motivace na této pobočce je nastavený dobře. Má však několik nedostatků, na kterých by bylo dobré ještě zapracovat, aby Stavebniny DEK s.r.o. mohli poskytnout svým zaměstnancům

bezkonkurenční pracovní prostředí a zaměstnanci na oplátku podali maximální výkony. Jsem přesvědčena o tom, že spokojení a dobře motivovaní zaměstnanci jsou nejdůležitějším základem pro správné fungování podniku a vytváření zisku.

Summary

Motivation and remuneration of employees is a great topic among companies of all sizes these days. Therefore, this Bachelor's thesis deals particularly with employee motivation and remuneration. The first part of Bachelor's thesis includes theoretical information from literature associated with this issue. The second, practical part is devoted to the company Stavebniny DEK s.r.o. The practical part further describes current motivation and remuneration system of the company and is focused on the employees. Research among Stavebniny DEK s.r.o. employees was carried out to find out the level of their satisfaction with salaries, motivation and other benefits. The last part of this work brings proposal of a new motivation scheme which should encourage employees to achieve higher productivity and could contribute to higher satisfaction of both, employees and employer, in the future.

Key word: motivation, remuneration, benefit, satisfaction, employees

Shrnutí

Motivace a odměňování zaměstnanců je v těchto dnech velkým tématem mezi podniky všech velikostí. Tato bakalářská práce se právě proto věnuje motivaci zaměstnanců a jejich odměňování. První část mé bakalářské práce obsahuje teoretické poznatky z literatury související s touto problematikou. Druhá, praktická část se zabývá společností Stavebniny DEK s.r.o., popisuje současný systém odměňování a motivace ve společnosti a je zaměřená především na zaměstnance. Mezi zaměstnanci společnosti Stavebniny DEK s.r.o. byl proveden průzkum s cílem zjistit míru jejich spokojenosti se mzdou, motivací a dalšími výhodami. Poslední část této práce přináší návrh nového motivačního systému, který by měl povzbudit zaměstnance k dosažení vyšší produktivity a který by mohl v budoucnu přispět k vyšší spokojenosti zaměstnanců a zaměstnavatele.

Klíčová slova: motivace, odměňování, benefit, spokojenost, zaměstnanci

6 Seznam literatury

HERZBERG, Frederick. *The Motivation to Work*. 2. Transaction Publisher, 1993. ISBN 978-1560006343.

HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-4720-425.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-802-4733-487.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

VROOM, Victor H. *Work and motivation*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995. ISBN 978-078-7900-304.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-802-4728-902.

KLEIBL, Jiří. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: VŠE, 1994. ISBN 978-807-0799-888.

PFEFFER, Jeffrey. *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. 1. Harvard Business Review Press. ISBN 9780875848419.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy Moderní Personalistiky*. 3. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

Historie společnosti DEK a.s. [online]. [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: <https://www.dek.cz/o-spolecnosti/historie>

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

SANGHI, Seema. *Human Resource Management*. India: Vikas Publishing House Pvt, 2014. ISBN ISBN-13: 978-0230332591.

Types of Motivation. *Leadership-central.com: Where leaders expand and share their knowledge* [online]. [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: <http://www.leadership-central.com/types-of-motivation.html#ixzz4YB1IPOEy>

Motivace a odměňování zaměstnanců. *Survivo.com* [online]. [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: <https://www.survivo.com/survey/d/Y2O8E8C8Y7R6C2A1D>

Motivace, dělení motivů, sebezáchovné (biologické), psychické a sociální motivy. *Studium psychologie* [online]. [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: <http://www.studium-psychologie.cz/obecna-psychologie/12-motivace-deleni-motivu.html>

Motivace, motivování a motivační teorie. *Management Mania* [online]. [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>

Mzda a základní mzdové formy [online]. [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/mzda-a-zakladni-mzdove-formy-14772.html>

7 Seznam tabulek

Tabulka 1: Holdingová struktura DEK a.s.

Tabulka 2: Struktura finančního odměňování zaměstnanců ve Stavebniny DEK s.r.o.

Tabulka 3: Struktura zaměstnaneckých výhod na pobočce Stavebniny DEK s.r.o.

Tabulka 4: Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví

Tabulka 5: Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví a věku

Tabulka 6: Motivační faktory

Tabulka 7: Rozdíl mezi peněžní odměnou a službou kafeterie z pohledu zaměstnavatele

Tabulka 8: Rozdíl mezi peněžní odměnou a službou kafeterie z pohledu zaměstnance

Tabulka 9: Celková úspora nákladů pro zaměstnavatele

8 Seznam grafů

Graf 1: Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví a vykonávané pozice

Graf 2: Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví a věku

Graf 3: Dosažené vzdělání ženy

Graf 4: Dosažené vzdělání muži

Graf 5: Délka pracovního poměru

Graf 6: Spokojenost se zaměstnavatelem

Graf 7: Spokojenost se mzdou

Graf 8: Spokojenost se mzdou v závislosti na délce pracovního poměru

Graf 9: Nespokojení zaměstnanci podle úseků

Graf 10: Ovlivnění mzdy

Graf 11: Nedostatky zaměstnaneckých výhod

Graf 12: Pochvala a uznání

Graf 13: Motivace od nadřízených zaměstnanců

Graf 14: Komunikace mezi nadřízenými a nadřízenými zaměstnanci

9 Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces motivace

Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb

Obrázek 3: Řízení odměňování

Obrázek 4: Model celkové odměny

Obrázek 5: Logo firmy Stavebniny DEK a. s.

Obrázek 6: Organizační struktura Stavebniny DEK s.r.o. v Českých Budějovicích

Obrázek 7: Řídící struktura Stavebniny DEK s.r.o.

10 Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

Dotazník



**Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics**

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

Bakalářská práce – Motivace a odměňování zaměstnanců Stavebniny DEK

Vážení zaměstnanci,

mé jméno je Johana Dragounová a jsem studentkou Ekonomické fakulty na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích v oboru Účetnictví a finanční řízení podniku.

Tímto bych vás chtěla požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro vytvoření mé bakalářské práce. Má bakalářská práce se zabývá motivací a odměňováním zaměstnancům ve vybraném podniku. Díky získaným informacím od Vás vyhodnotím Vaši aktuální spokojenost se systémem odměňování a následně navrhnou případná opatření, která poslouží ke zlepšení Vaší spokojenosti a hmotné zainteresovanosti společnosti. Tento dotazník je anonymní a zabere Vám maximálně 5 minut.

Děkuji Vám za spolupráci a za čas strávený nad tímto dotazníkem.

Johana Dragounová

Základní údaje

Pohlaví

- ☐ Žena
☐ Muž

Vzdělání

- ☐ Základní
☐ Vyučen
☐ Úplné střední
☐ Vysokoškolské

Věk

- ☐ 18 a méně – 25
☐ 26 – 35
☐ 36 – 45
☐ 46 – 55
☐ 55 a výš

Pracovní pozice

- ☐ Vyšší manažer
☐ Odbyt
☐ Obchod
☐ Půjčovna
☐ Sklad
☐ Doprava

Déle pracovního poměru

- ☐ Méně než jeden rok
☐ 1 - 2 roky
☐ 3 – 5 let
☐ 6 – 10 let
☐ 11 a více let

1. Jste spokojen/a s Vaším zaměstnavatelem?

- ☐ ANO ☐ NEVÍM ☐ NE

Jestliže ne, co může být příčinou vaší nespokojenosti?

.....
.....

2. Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?

- ☐ ANO ☐ NEVÍM ☐ NE

Jestliže ne, o kolik Kč více byste si představoval/a na pozici, kterou aktuálně vykonáváte? Kč

3. Jaká z těchto variant by měla ovlivňovat výši mzdy? (vyberte pouze jednu odpověď)

- ☐ Fyzická náročnost
☐ Psychická náročnost
☐ Dosažené vzdělání
☐ Délka pracovního poměru
☐ Kvalita odvedené práce

4. Jaký vliv na Vás mají tyto motivační faktory? Ohodnoťte (zaškrtněte) podle důležitosti – 1 nejméně, 5 nejvíce.

<i>Motivační faktory</i>	1	2	3	4	5
Mzda (základní i pohyblivá složka)					
Odměny					
Benefity					
Prémie					
Pochvala, uznání					
Pracovní prostředí					
Vztahy na pracovišti					
Pracovní jistota					

5. Existuje nějaký benefit, který Vám chybí? (na konci dotazníku naleznete seznam benefitů nejčastěji využívaných v ČR)

☐ ANO ☐ NE

Pokud ano, napište, o jaký benefit se jedná:

.....

6. Motivuje Vás k práci pochvala nebo uznání od nadřízených zaměstnanců?

☐ ANO ☐ NEVÍM ☐ NE

7. Motivují Vás dostatečně nadřízení zaměstnanci?

☐ ANO ☐ NEVÍM ☐ NE

8. Komunikují s Vámi dostatečně nadřízení zaměstnanci?

☐ ANO ☐ NEVÍM ☐ NE

Tento dotazník je anonymní. Chcete-li prostřednictvím tohoto dotazníku sdělit nějaké další nedostatky, které narušují Vaši spokojenost s prací, napište na řádky níže (tato otázka je nepovinná):

.....

.....

.....

.....

Nabídka benefitů

Mobilní telefon

Vzdělávání

Pitný režim

Stravenky

Služební automobil

Lékařské prohlídky

Věcné dary / jednorázové odměny

Příspěvek na penzijní připojištění

Příspěvek na životní pojištění

Kultura

13. plat

Zaměstnanecké půjčky

Zdraví (vitamíny, rehabilitace atd.)

Očkování proti chřipce

Příspěvek na dovolenou

Dny volna tzv. sick day

Flexi – poukázky

Příspěvek na cestování do zaměstnání

Sport