



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Odměňování zaměstnanců a vliv na jejich motivaci ve vybraném podniku

Bakalářská práce

Autorka práce: Aneta Sýkorová

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

České Budějovice 2022

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Aneta SÝKOROVÁ**
Osobní číslo: **E18072**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Téma práce: **Odměňování zaměstnanců a vliv na jejich motivaci ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Katedra účetnictví a financí**

Zásady pro vypracování

Vhodně nastavený systém odměňování zaměstnanců v podniku pozitivně ovlivňuje míru motivace zaměstnanců k vykonávané práci. Pokud chce podnik prostřednictvím svých zaměstnanců růst, měl by věnovat dostatečnou pozornost nastavení systému odměňování zaměstnanců.

Cíl:

Cílem práce je analýza stávajícího systému odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku a na základě zjištěných výsledků navrzení efektivnějšího systému odměňování z hlediska motivace zaměstnanců.

Metodika:

Teoretická část práce zpracovává oblast odměňování a motivace, zaměstnanecké benefity uplatňované českými podniky. Praktická část práce je zaměřena na analýzu stávajícího systému odměňování vybraného podniku. Na základě zjištěných výsledků z dotazníkového šetření je práce zakončena navržením efektivnějšího systému odměňování z hlediska motivace zaměstnanců.

Použité metody – řízený rozhovor, dotazníkové šetření, pozorování, komparace, analýza, syntéza.

Databáze – vyplněné dotazníky, interní materiály vybraného podniku.

Osnova:

1. Úvod.
2. Odměňování – základní pojmy, legislativní úprava, formy mzdy.
3. Motivace zaměstnanců.
4. Charakteristika vybraného podniku.
5. Analýza systému odměňování ve vybraném podniku – dotazníkové šetření.
6. Vyhodnocení a doporučení vedoucí ke zlepšení situace.
7. Závěr.

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

Rozsah grafických prací:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

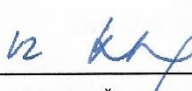
1. GRUBER, J., KYRIANOVÁ, H., FONVILLE, A. (2016). *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha: Grada.
2. LISÁ, E. (2019). *Psychodiagnostika v řízení lidských zdrojů*. Praha: Portál.
3. MUŽÍK, J., KRPALEK, P. (2017). *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia.

4. PLESNÍKOVÁ, J., KRBEČKOVÁ, M. (2018). *FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění* (6. vyd.). Olomouc: Anag.
5. ŠUBRT, B. a kol. (2019) *Abeceda mzdové účetní* (29. vyd.). Olomouc: Anag.
6. URBAN, J. (2017). *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy.

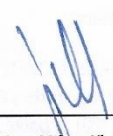
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Marie Vejsadová Dryjová, Ph.D.
Katedra účetnictví a financí

Datum zadání bakalářské práce: 5. února 2020

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2021


doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

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


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

V Českých Budějovicích dne 5. února 2020

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

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

Datum

.....

Aneta Sýkorová

Poděkování

Mé poděkování patří Ing. Marii Vejsadové Dryjové, Ph.D. za odborné vedení, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnovala.

Obsah

1 Úvod.....	3
2 Odměňování	4
2. 1 Legislativní úprava.....	4
2. 2 Základní pojmy	5
2. 2. 1 Mzda	5
2. 2. 2 Plat.....	10
2. 2. 3 Odměny z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr.....	11
2. 3 Formy mzdy.....	12
3 Motivace.....	14
3. 1 Nástroje motivace.....	14
3. 2 Devatero motivačních pravidel	15
3. 3 Teorie motivace.....	18
3. 3. 1 Herzbergova dvoufaktorová teorie	18
3. 3. 2 Maslowova teorie potřeb.....	19
3. 3. 3 Teorie ERG	20
3. 3. 4 McClellandova teorie manažerských potřeb	20
3. 3. 5 Teorie očekávání	21
3. 3. 6 Teorie cíle	21
4 Metodika.....	22
4. 1 Cíl práce.....	22
4. 2 Metodický postup.....	22
5 Charakteristika podniku	24
5. 1 Obecné informace	24
5. 2 Historie podniku.....	25
6 Analýza získaných dat.....	26
6. 1 Výsledky dotazníků.....	26
6. 1. 1 Zaměstnanci	26
6. 1. 2 Odměňování a motivace.....	30
7 Vyhodnocení a diskuse.....	41
7. 1 Návrhy pro zlepšení.....	43
8 Závěr	46
9 Summary	47
I. Bibliografie	

II. Seznam použitých zkratek

III. Seznam obrázků, tabulek, grafů, schémat a vzorců

IV. Seznam příloh

1 Úvod

V současné době představuje systém odměňování v podstatě základ HR a je nedílnou součástí celkové strategie firmy. Vhodně nastavený systém odměňování hraje důležitou roli v motivaci zaměstnanců a v jejich celkové spokojenosti. Případná nespokojenost zaměstnanců s odměnami má značný vliv na jejich motivaci a tím pádem i na celkovou náladu, což může ve výsledku vést ke snížení efektivity nebo dokonce k přechodu k jinému zaměstnavateli.

Lidský zdroj se dá u správně fungujícího podniku chápat jako hlavní pohon, neboť každý ze zaměstnanců přispívá pomocí svých schopností k dosažení základních strategických cílů. Je proto nezbytné, aby byli zaměstnanci dostatečně motivováni a aby tím pádem pracovali efektivněji. Pokud chce tedy podnik prostřednictvím svých zaměstnanců růst, měl by této problematice věnovat dostatečnou pozornost.

Cílem této práce je analyzovat stávající systém odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku a na základě těchto zjištěných výsledků navrhnout efektivnější systém odměňování z hlediska motivace těchto zaměstnanců.

Teoretická část práce je rozdělena do dvou hlavních částí, přičemž první část je zaměřena na problematiku odměňování, kde jsou mimo jiné zmíněny základní pojmy související s odměňováním, zatímco druhá část se zabývá motivací. Druhá část je zaměřena na motivační teorie a devatero motivačních pravidel.

V praktické části je obsažena charakteristika vybraného podniku, kterým je v této práci anonymní podnik ABC. Následuje stěžejní část této sekce, a tím je dotazníkové šetření, pomocí něhož je analyzována situace v podniku ABC z hlediska jeho systému odměňování a motivace. Dochází k důkladnému prověření zjištěných výsledků a na základě zjištěných informací jsou podniku ABC navrženy změny, na základě kterých je možné dosavadní situaci ve firmě zlepšit, a to ve prospěch celkové spokojenosti zaměstnanců a jejich motivace.

2 Odměňování

Co se týče odměňování za práci zaměstnanců, existují dvě základní podoby, a těmi jsou mzda a plat. Kterou z těchto dvou forem bude zaměstnanec odměňován, záleží na tom, u jakého typu organizace je zaměstnán. Dle § 109 Zákoníku práce jsou platem odměňováni zaměstnanci státu, územně samosprávných celků (krajů a obcí), příspěvkových organizací, státních fondů, škol a regionálních rad. Ostatní zaměstnanci, tedy zaměstnanci v podnikatelské sféře, jsou odměňováni mzdou. Mzdu a plat dostává zaměstnanec za odvedenou práci, přičemž záleží na tom, jak je odvedená práce složitá, kolik je u ní potřeba odpovědnosti, jak je namáhavá, jak obtížné jsou pracovní podmínky, a hlavně podle toho, jaké výkony zaměstnanec odvedl a jakých dosáhl pracovních výsledků. Mzdou a platem se jsou zároveň i doplatky ke mzdě či platu, jimiž se rozumí doplatky do minimální mzdy nebo nejnižší úrovně minimální mzdy a doplatky při převedení na jinou práci. Pracovníkům, kteří mají pracovní poměr sjednaný na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, pak přísluší odměna. (Šubrt & kolektiv, 1996)

Neméně důležité je poukázat na pravidlo zmíněné v §109 a § 110, které se dodržuje při stanovení mezd, platu a odměn z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. Pravidlo říká, že za práci stejné hodnoty přísluší stejná mzda, plat či odměna z dohody. Pomocí této zásady se dbá na rovnost zaměstnanců, pokud mluvíme o odměňování. Samozřejmě existují i hlediska, která lze brát v úvahu. Těmito hledisky jsou již zmíněná složitost práce, její namáhavost, pracovní podmínky, výkonnost a výsledky zaměstnanců. Naopak věk nebo délka zaměstnání v podniku by neměli při stanovení mzdy, platu či odměny hrát roli. Stejně tak nelze mzdu diferencovat z důvodu pracovní neschopnosti kvůli nemoci nebo úrazu, popřípadě návštěvy lékaře či péče o nemocného člena rodiny. V takovém případě by šlo o hrubé porušení této zásady. (Šubrt & kolektiv, 1996)

2. 1 Legislativní úprava

Nejdůležitějším pramenem pro úpravu legislativy v oblasti odměňování je zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. Ten se skládá celkem ze dvou hlav, 14 částí a 396 paragrafů. Prvních pět částí popisuje pracovní poměr, jeho vznik, pracovní dobu a bezpečnost při práci (dále jen „BOZP“). V dalších částech je

zmíněno odměňování zaměstnanců, náhrady a péče o zaměstnance. V posledních třech částech jsou upraveny odbory, rada zaměstnanců, zástupce pro BOZP a nakonec společná, přechodná a závěrečná ustanovení.

Pokud jde o jednotlivé paragrafy, pro téma této práce je klíčový například § 109, kde lze najít vymezení mzdy, platu a odměn z dohod. § 111 a 112 se pak dále věnuje minimální a zaručené mzdě. Co se týče těchto dvou mezd, je třeba zmínit také nové nařízení vlády č. 487/2020 Sb. Zde jsou uvedeny nejnižší úrovně zaručené mzdy a je zde vymezeno ztížené pracovní prostředí a výše příplatku za práci ve ztíženém prostředí.

V Zákoníku práce lze také najít zákony věnující se veškerým příplatkům. Ty jsou vymezeny v § 114 až § 118. § 123 se věnuje platovým tarifům. Zde je v tabulce vypsána i platová stupnice. Dále jsou v § 124 až § 135 vymezeny platové příplatky a odměny. Odměny z dohod o pracovní činnosti a dohod o provedení práce lze dohledat pod § 75, § 76 a § 77.

Pokud jde o benefity nemzdové povahy, ty na ty se lze odkázat opět v Zákoníku práce v § 224. (Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce)

Při uvádění pramenů zároveň nelze opomenout také Občanský zákoník. Zde jsou uvedeny například výše úroků z prodlení při výplatě mzdy. (Šubrt & kolektiv, 1996)

Jednotlivé oblasti Zákoníku práce vztahující se k tématu této práce budou uvedeny ve zbylé části kapitoly 2.

2. 2 Základní pojmy

2. 2. 1 Mzda

Definici mzdy uvádí Vybíhal & kolektiv (2012, p. 85) takto: „*Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci (není-li v zákoníku práce uvedeno jinak).*“

Dále je třeba zmínit základní zásady pro poskytování mezd. Každý zaměstnavatel je povinen tyto zásady dodržovat. Pokud tak neučiní, může se dostat do střetu se zákony či jinými právními předpisy.

Ta úplně nejdůležitější zásada sděluje, že **zaměstnavatel je povinný přiznat a vyplatit zaměstnanci stanovený druh a výši mzdy**. Pokud zaměstnavatel rozhoduje o poskytnutí požitků nad rámec zákona, má **povinnost veškeré tyto případy uvést v ustanovení kolektivní smlouvy** nebo podnikových mzdových předpisech. Musí to učinit takovým způsobem, aby mohl uplatnit potřebné zvýšení daných částek a sazeb či rozšířit škálu mzdových forem. S ohledem na tuto zásadu je dobré uvést jistou skutečnost. Pokud se rozhodne o zvýšení sazeb či částek povinných druhů mezd nebo vytvoření dalších forem mezd nad rámec zákona v kolektivní smlouvě nebo v podnikových předpisech týkajících se mzdy, tak tyto **požitky jsou závazné ve stejné míře jako obecně platné předpisy** včetně právního nároku. (Vybíhal, & kolektiv, 2021)

Další důležitou věcí při poskytování mezd je jisté **zohlednění ekonomické a psychologicko-sociologické stránky**. Na tyto dvě hlediska musí brát zaměstnavatel ohled, neboť jakékoliv změny ve výši mezd budou mít dopad na chování zaměstnance, respektive na jeho motivaci. Zároveň musí brát zaměstnavatel v potaz disponibilitu svých mzdových prostředků. Pokud tak neučiní, mohlo by to mít na podnik pochopitelně negativní dopad. Na onu motivační roli může nepříznivě působit například skutečnost, že je stanovena velmi nízká částka pro jednotlivé druhy mzdy. V tomto případě je totiž dost pravděpodobné, že zaměstnanec nebude reagovat příliš vhodně na jakékoliv krácení nebo dokonce odejmutí části mzdy. Takto mohou působit i například příliš složité kombinace mezd, respektive velké množství jejich druhů. Také se nemůže stát, aby zaměstnavatel **nevyplatil mzdu z důvodů, které nesouvisí s vykonanou prací**. Těmito případy se myslí například úmrtí po vykonané práci nebo neodevzdání pracovních nástrojů a pomůcek či nepředání služebního bytu. (Vybíhal, & kolektiv, 2021)

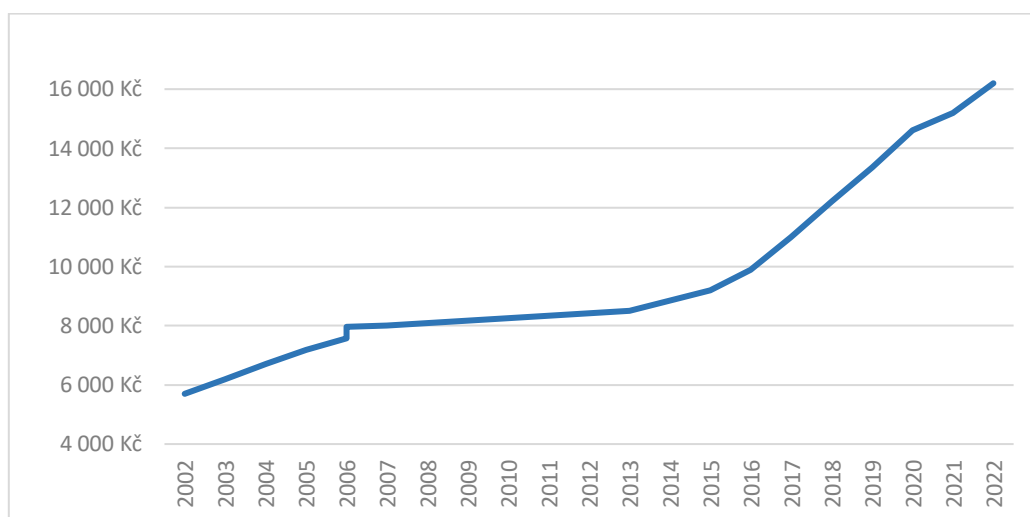
A) Minimální mzda

Pokud jde o definici minimální mzdy, lze jich najít hned několik. Všechny ovšem hovoří o minimální mzdě jako o nejnižší přípustně odměně za práci vykonanou v pracovně právním vztahu či poměru a v pracovně právních vztazích vzniklých dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr. Zákon č. 262/2006 Sb. říká, že výše mzdy, platu nebo odměny z dohody se nikdy nesmí dostat pod výši minimální mzdy. Zároveň je důležité zmínit, co se pro tento účel do mzdy, platu ani odměny z dohody nezahrnuje. Jsou to odměny za přesčas, příplatky za práci ve svátek, příplatky za práci v noci, ve ztíženém

pracovním prostředí a také příplatky za práci v sobotu a v neděli. (Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce)

Jako další je v souvislosti s minimální mzdou vhodné poukázat na nařízení vlády č. 567/2006 Sb. Zde je vymezena základní sazba minimální mzdy. Dále lze zde dohledat nejnižší úroveň zaručené mzdy a také o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě při práci v takovém prostředí. Co se týče konkrétní základní sazby v ČR, tak pro rok 2022 činí 16 200 Kč měsíčně nebo při hodinovém tarifu 96,4 Kč/h. Zde lze doplnit, že další sazby minimální mzdy nesmí být nižší než 50 % základní sazby. (Šikýř, 2012)

Graf 1 Vývoj minimální měsíční mzdy 2002-2022 (Kč)-



Zdroj: Český statistický úřad, vlastní úprava

B) Zaručená mzda

Vybíhal (2012, p. 86) definuje zaručenou mzdu takto:

„Zaručená mzda je mzda nebo plat, na kterou zaměstnanci vzniklo právo podle zákoníku práce, smlouvy, vnitřního předpisu, mzdového výměru nebo platového výměru, přičemž nejnižší úroveň zaručené mzdy a podmínky pro její poskytování zaměstnancům, jejichž mzda není sjednána v kolektivní smlouvě, a pro zaměstnance, kterým se za práci poskytuje plat, stanoví vláda nařízením“.

Z této definice není na první pohled patrný rozdíl mezi minimální a zaručenou mzdou. Zaručená mzda totiž zohledňuje složitost práce a odpovědnost při jejím vykonávání. Tím pádem zaměstnanec, který pracuje na náročnější pozici, mluvíme-li o zmíněných dvou hlediscích, má právo na větší zaručenou mzdu. (www.billcom.cz) Jak je uvedeno

v Zákoníku práce, profese jsou rozděleny celkem do osmi skupin, kde pro každou skupinu je definována výše zaručené mzdy, viz Tabulka 1.

Tabulka 1 Nejnižší zaručená mzda 2022

Skupina	Nejnižší zaručená mzda pro rok 2022	
	Kč / h	Kč / měsíc
1	96,40	16 200
2	106,50	17 900
3	117,50	19 700
4	129,80	21 800
5	143,30	24 100
6	158,20	26 600
7	174,70	29 400
8	192,80	32 400

Zdroj: (Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce)

Složky mzdy povinné ze zákona

Další část se věnuje složkám mzdy, které je zaměstnavatel povinen poskytovat. Veškeré složky mzdy jsou obsažené v Zákoníku práce.

První touto složkou je **kompensace práce přesčas** zmíněna v (§ 114) Zákoníku práce. Pokud zaměstnanec pracuje přesčas, má nárok na dosaženou mzdu a zároveň na minimální příplatek ve výši nejméně 25 % průměrného výdělku. Každý zaměstnavatel tedy poskytuje jinou výši příplatku, neboť průměrný výdělek se liší. O příplatek se jedná tehdy, pokud se zaměstnavatel a zaměstnanec nedohodli místo příplatku na čerpání náhradního volna. Limit pro práci vykonávanou přesčas je 150 hodin ročně.

Dále je zde **kompensace za práci ve svátek** (§115). Za takto vykonanou práci má zaměstnanec v první řadě nárok na náhradní volno, přičemž za tuto dobu náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Zaměstnavatel má možnost po dohodě se zaměstnancem poskytnout místo náhradního volna příplatek k dosažené mzdě, a to nejméně ve výši průměrného výdělku.

Další složkou je **příplatek za práci v noci** (§116). Pokud zaměstnanec pracuje v noční době, přísluší mu příplatek nejméně 10 % průměrného výdělku. Je zde ovšem možnost, jak výši příplatku snížit i pod 10 %, a to v kolektivní nebo individuální smlouvě. Pomocí

těchto dokumentů lze sjednat jiný druh příplatku. Tím se myslí pevná korunová výše příplatku či paušál. Výše příplatku však ani tak nesmí být bagatelní.

Čtvrtou povinnou složkou mzdy je **příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí** (§117). I zde se užívá minimální sazba 10 %, nicméně ze základní sazby minimální mzdy. Hodinová sazba tedy činí 9,05 Kč a měsíční 1 520 Kč. Přesné vymezení vlivů ztěžující pracovní prostředí lze najít v nařízení vlády, nicméně jsou to především vlivy, které mají negativní účinek na lidské zdraví. Důležité je zmínit, že příplatek se poskytuje za každý takový vliv.

Dále je zde **příplatek za práci o víkendu** (§118), tedy v sobotu a v neděli. Za práci vykonanou v těchto dnech má zaměstnanec nárok na příplatek ve výši 10 % z průměrného hodinového výdělku. Platí zde stejné pravidlo, jako u příplatku za práci v noci, a to možnost snížení výše příplatku pomocí smlouvy. Zde se ve smlouvě sjednává jiná minimální výše příplatku nebo jiný způsob jeho určení. (Šubrt & kolektiv, 1996)

Nelze opomenout také **mzdu při výkonu jiné práce**. Existují vymezené situace, kdy má možnost zaměstnavatel převést zaměstnance na jinou práci a kdy je k takovému úkonu dokonce povinný, a to bez potřebného souhlasu zaměstnance. Pokud je zaměstnanec převeden z důvodů ohrožení nemocí z povolání nebo při karanténním opatření, má v tomto případě zaměstnanec právo na tak zvaný doplatek, a to nejméně do výše průměrného výdělku. To platí, pokud za práci, na níž byl převeden, dosahuje nižší mzdy než na původní pozici. Stejný doplatek je zaručen i případě převedení kvůli odvrácení nehod či živelných událostí. Zákon také umožňuje úpravu výše doplatku a podmínek pro jeho nárokování. Lze tak učinit opět pomocí kolektivní smlouvy (Kahle, & Stýblo, 1998)

Co se týče doplatků, je vhodné na závěr zmínit, že existují ještě také doplatky do minimální mzdy a do nejnižší úrovně zaručené mzdy. I tyto doplatky jsou totiž ze zákona povinné. (Šubrt & kolektiv, 1996)

Benefity

„Za benefit lze považovat vše, co zaměstnavatelé poskytují nad rámec mzdy (platu), a to bez ohledu na to, jsou-li ke konkrétnímu plnění zavázáni některým z právních předpisů, například zákoníkem práce, určitým nařízením vlády a podobně., či nikoliv (Krbečková, & Plesníková, 2010, p. 28) “.

Z definice je patrné, že benefity nejsou poskytovány za práci, ale pouze v souvislosti s daným zaměstnáváním. Nejde tedy o mzdu ani o plat. Benefity mohou být jak peněžité, tak i nepeněžité. Jako první lze zmínit **bezpečnost a ochranu zdraví při práci**. Zde se myslí poskytnutí osobních ochranných pracovních prostředků, pracovních oděvů a obuvi. S tím souvisí i příspěvky na udržování pracovního oblečení. Zároveň se poskytují zaměstnancům mycí, čistící a dezinfekční prostředky. Dále je tu **vzdělávání**. Co se týče vzdělávání zaměstnanců, tak jde především o jejich odborný rozvoj a rekvalifikaci, které přímo souvisí s předmětem jejich pracovní činnosti či pracovním zařazením. Důležité je zajistit i **stravování zaměstnanců**. Podle zákoníku práce má zaměstnavatel povinnost umožnit svým zaměstnancům stravování, nicméně to se nevztahuje na zaměstnance, kteří byli vysláni na služební cestu. Další podmínky týkající se nároku zaměstnanců na stravování mohou být stanoveny v kolektivní smlouvě. Stravování může zaměstnavatel zajistit ve vlastním nebo cizím zařízení a příspěvek může mít jak peněžitou, tak nepeněžitou formu. Další z benefitů je také zařízení **dopravy zaměstnanců do zaměstnání**. Lze ho poskytnout pomocí zlevněných nebo bezplatných jízdenek anebo dopravu zajistí přímo zaměstnavatel. V takovém případě jde většinou o svozy z oblastí, kde je špatná dopravní dostupnost, přičemž zaměstnavatel zajišťuje dopravní prostředky a potřebné pracovníky. Zde je možnost i příspěvku na dopravu. Zaměstnavatel má dále možnost poskytnout svým zaměstnancům přechodné ubytování v blízkosti pracoviště, přispívat na kulturu, rekreaci a tělovýchovu, poskytovat nepeněžní příspěvek na pobyt dětí ve školkách a také přispívat na penzijní připojištění, doplňkové penzijní spoření a soukromé životní pojištění. (Krbečková, & Plesníková, 2010)

Nakonec je třeba zmínit, že zaměstnavatel může poskytovat zaměstnancům odměny věrnostní a stabilizační povahy zejména při odchodu do starobního důchodu. Také se uvádí možnost poskytování odměn za mimořádnou pomoc. Tím se myslí pomoc při mimořádných událostech, jako jsou požáry či jiné živelné události a také jejich následná likvidace či odstraňování jimi způsobených dopadů. (Šubrt & kolektiv, 1996)

2. 2. 2 Plat

Jak již bylo zmíněno na začátku, platem jsou dle §122 Zákoníku práce odměňováni zaměstnanci v nepodnikatelské sféře. V den nástupu do práce vzniká zaměstnavateli povinnost vydat zaměstnanci tzv. platový výměr v písemné podobě. Platový výměr obsažený v §136 poskytuje informace o platové třídě, stupni tarifu a jeho výši. Dále jsou

v něm uvedeny další složky platu, jako jsou například příplatky. Pokud by mělo ze strany zaměstnavatele dojít k jakékoli změně těchto údajů, je zaměstnavatel povinný tyto skutečnosti oznámit zaměstnanci, a to písemně. Učiní se tak buď změnou v platovém tarifu nebo se vydá nový. Změny musí být také řádně odůvodněny. (Šubrt & kolektiv, 1996)

Plat se skládá z platového tarifu a z příplatků. Platový tarif se dle §123 stanovuje podle platové třídy. Do té je zařazena v katalogu prací nejsložitější práce, která se po zaměstnavateli požaduje. V současnosti existuje 16 platových tříd. Dále se platový tarif stanovuje pro platový stupeň, kterých je stanoveno 12. Platový stupeň se určuje podle délky započitatelné praxe. Závazná výše tarifů je uvedena v nařízení vlády. Existují obecné a zvýšené tarify, a to ve třech stupnicích. Při zařazování do platových tříd hrají důležitou roli také vzdělání a vykonávaná práce. Pokud je dosažené vzdělání nižší, než je pro určitou třídu požadované, je zápočet praxe krácen. Pro zařazení zaměstnance do platové třídy, pro kterou nesplňuje požadované vzdělání, zde existují tzv. výjimky ze vzdělání. Je zde ještě možnost určit platový tarif zvláštním způsobem. To znamená určování v rámci celého rozpětí tarifů pro nejnižší a nejvyšší stupeň příslušné třídy. Tato možnost se vztahuje jen na zaměstnance 1. až 5. třídy nebo na umělce či sportovce. Platový tarif představuje pro zaměstnance měsíční částku, na kterou mají nárok při odpracování všech směn stanovených v harmonogramu. Pokud všechny směny neodpracuje, náleží mu poměrná část za směny, které skutečně odpracoval. Stanoví se podílem skutečně odpracovaných směn a směn, které měl odpracovat. (Šubrt & kolektiv, 1996)

Existují dva okruhy příspěvků, tedy příspěvky:

- **nárokové:** příplatek za vedení, za noční práci, za práci o víkendu, za práci přesčas, za práci ve ztíženém pracovním prostředí, za rozdělenou směnu a zvláštní příplatek.
- **nenárokové:** nenárokové pak zahrnujeme osobní příplatek a odměny za splnění mimořádného úkolu. (Šubrt & kolektiv, 1996)

2. 2. 3 Odměny z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr

Dle Zákoníku práce platí, že pokud byla práce, sjednána na základě dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce, pak nepřísluší zaměstnanci mzda ani plat, nýbrž mluvíme o odměně. Veškeré podmínky a výše odměny jsou pak sjednány v příslušné

dohodě. Zároveň má zaměstnavatel možnost dodatečně přiznat zaměstnanci tzv. mimořádnou odměnu, i přes to, že nebyla v dohodě sjednána. Důležité je zde uvést, že odměny zaměstnancům se neřídí pravidly zákona o mzdách a platu, tudíž se do odměny nemusí zahrnovat povinné složky mzdy či platu, např. některé příplatky. Také není zákonem stanovená žádná maximální výše odměny. Nicméně zde se zákoník práce odkazuje na právní úpravu minimální mzdy. Při odměňování zaměstnanců tímto způsobem však stále platí zásada rovnosti v odměňování. To znamená, že odměna se nemůže nijak zásadně lišit od mzdy či platu, která je za určitou práci poskytována. (Šubrt & kolektiv, 1996)

Jak již bylo řečeno, tyto odměny se týkají dohod o pracovní činnosti a dohod o provedení práce. U **dohody o provedení práce** platí, že rozsah práce v kalendářním roce nesmí překročit 300 h. Nutno podotknout, že do tohoto limitu se se počítá i práce vykonaná na základě jiné dohody o provedení práce. Co se týče **dohod o pracovní činnosti**, zde platí maximální rozsah 20 hodin týdně. Na základě této dohody totiž nelze vykonávat práci v rozsahu, který průměrně překračuje polovinu stanovené týdenní pracovní doby. To se posuzuje na celou dobu, na jakou byla dohoda uzavřena, přičemž maximum této doby činí 52 týdnů. Na rozdíl od dohody o provedení práce, kde je povinné uvést, na jakou dobu se dohoda uzavírá, v dohodě o pracovní činnosti musí být navíc uvedena i sjednaná práce a rozsah pracovní doby. Obě dohody musí být uzavřeny písemně. (Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce)

2. 3 Formy mzdy

Existuje několik různých forem mzdy, které jsou u podnikatelských subjektů uplatňovány. Jde o mzdu časovou, úkolovou, podílovou, provizní a osobní.

Časová mzda se užívá především u takových pracovních výkonech, kde nelze přesně stanovit výsledky práce pomocí hodnotových ukazatelů. Také ji lze využít u činností různorodého, tvůrčího nebo řídicího charakteru. Výše této mzdy se v tomto případě stanoví jako součin mzdového tarifu a skutečně odpracované doby. Pokud jde o tarif, tak u časové mzdy existují čtyři základní typy: s pevným tarifem, s rozpětím tarifů, odstupňovaný tarif a diferencovaná časová mzda. U mzdy s pevným tarifem jsou pracovníci rozřazeni dle stupňů, kde se zohledňuje odborná náročnost, složitost a namáhavost práce. Pro mzdu s rozpětím tarifu se sazba určí mzdovým dekretem. Mzda

s odstupňovaným tarifem opět užívá řazení do stupňů, nicméně jsou stanovena kvantitativní a kvalitativní kritéria. U časové diferencované mzdy je tarif ovlivňován koeficientem, který procentuálně vyjadřuje plnění daného výkonu či normy. **Úkolová mzda** je další z často používaných forem mezd. Výše této mzdy se odvíjí od výkonu pracovníka, tudíž je její výhodou jistá motivace pracovníků k lepšímu výkonu. Aby mohla být tato forma zavedena, je třeba stanovit výkonové normy a evidovat rozsah práce a její kvalitu. Nejvíce se používá přímá úkolová mzda. Tu lze stanovit buď pro každého pracovníka zvlášť, nebo jako kolektivní úkol pro volnou či vázanou četú. Existuje ještě zvláštní druh úkolové mzdy a tím je akordní mzda, kdy je zadán úkol a termín pro jeho vyplnění, přičemž za řádné splnění je vyplacena předem dohodnutá částka. **Podílová mzda** je nárok na určitý podíl, přičemž výše takového podílu se stanoví jako procento z určité částky, například z tržeb. **Provizní mzda** se vyskytuje například u obchodních zástupců, jejichž mzda může být stanovena jako procentní podíl z realizovaných obchodů či z počtu získaných zákazníků. **Osobní mzda** je jakési osobní finanční ohodnocení pro konkrétního pracovníka, který má po delší dobu stabilní pracovní tempo a požadovanou kvalitu práce. (Vybíhal, & kolektiv, 2012)

3 Motivace

Je důležité zmínit, že motivace má jistou spojitost právě s odměňováním. Podle Weckmüllera (Weckmüller, 2013) plní odměna za práci příjmovou, nákladovou, sociální a motivační funkci.

Motivační funkce vyplývá z faktu, že peněžní a nepeněžní odměny znamenají pro podnik základní nástroj k dosažení lepších pracovních výsledků jak jedinců, tak i kolektivu. Zároveň se jedná o velmi důležitý faktor pro vztah zaměstnanců k podniku. Vhodně nastavený motivační systém zvyšuje firmě šanci, že dosáhne stanovených cílů v hospodářské činnosti. (Mužik, & Krpálek, 2017)

Co se týče motivace z pohledu manažera, zde je vhodné zmínit myšlenku T. Kollárika (2014), která se zaměřuje na způsob motivace manažerů. Ti se podle něho dělí na tři typy, a sice na manažery zaměřené na práci, manažery orientované spíše osobně a manažery orientované na moc.

První z typů jsou **manažeři zaměření na práci**, jež mají snahu o vytváření pozitivní struktury pracovní skupiny, čímž dochází k vyšší efektivnosti, výkonnosti a celkové spokojenosti členů skupiny. Tento druh motivace bývá zaměřen na osobní profit, kdy je pro zaměstnance prioritou úspěch, osobní růst a seberealizace. Je zpravidla stálejší, dlouhodobější a pro podnik prospěšnější. Co se týče **osobněji orientovaných manažerů**, zde jde o krátkodobou motivaci, která je podmíněna externí odměnou. U tohoto typu motivace hrozí při dlouhodobější aplikaci nepříznivé podmínky pro firmu. To platí i pro **manažery orientované na moc**. Tito manažeři zpravidla mívají potřebu autority, pravomoci a nezávislosti, což může v přehnané míře motivaci jejich podřízených zaměstnanců oslabit. (Lisá, 2019)

3. 1 Nástroje motivace

Jeden z předpokladů pro správné motivování zaměstnanců je správné využití motivačních nástrojů. Mezi základní motivační nástroje lze zařadit odměny a sankce.

Odměna má motivační funkci z toho důvodu, že pracovník vykonává svou činnost s myšlenkou na její dosažení. Slouží k uspokojení jeho potřeby a je označována jako motivace pozitivní. Nelze si pod tímto pojmem představit pouze finanční odměnu, může jít o cokoli jiného, co zaměstnanec shledává příjemným a co ho tím pádem motivuje

k vykonávání jeho pracovní činnosti. Odměny může zaměstnanec dosáhnout již při výkonu své práce. Jde především o jeho hmatatelné výsledky, kterých je svědkem nebo může například vidět své zlepšení v práci. Zde se jedná o vnitřní motivační faktory. Co se týče motivačních faktorů vnějších, jakou je například již zmíněná finanční odměna, ty působí zpravidla až po odvedení práce. Je u těchto odměn je důležité, aby nebyly automatické, nýbrž aby byly poskytovány až po dosažení určitých výsledků zaměstnance. (Urban, 2017)

Vedle odměn existují také **sankce**, jež jsou označovány jako negativní motivace, neboť jde o nějakou nepříjemnost pro zaměstnance. Jde o motivaci založené na hrozbě určitého trestu. Sankce může mít pro zaměstnance podobu hrozby, že nezíská odměnu nebo je mu snížena. Důvodem může být nevykonání práce či její opoždění. Ačkoli je pozitivní motivace účinnější, negativní motivaci se zcela vyhnout nelze. Jde především o případy, kdy je cílem zamezit určitému jednání. (Urban, 2017)

3. 2 Devatero motivačních pravidel

Devatero motivačních pravidel popisuje Jiří Plamínek (2010). On sám je označuje jako tak zvanou “motivační kuchařku“ a jde v podstatě o jakýsi soubor osvědčených motivačních pravidel.

Motivace a stimul: motivace není jediná možnost ovlivňování lidí. Vedle motivace, kterou lze označit jako vnitřní podnět ke splnění zadaného úkolu, existuje ještě vnější působení označované jako stimul. Proces působení stimulů se nazývá stimulace. Výhodou stimulace je její jednoduchost – dokud s její pomocí kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem práce, lze očekávat, že práce bude pokračovat. Nevýhodou ovšem je, že v momentě, kdy stimulace ustane, ustane i vykonávání práce. Tato alternativa se nejlépe hodí v situacích, kde není nutný samostatný výkon a je nutná stálá kontrola. (Plamínek, 2010)

Zlaté pravidlo motivace: nepřizpůsobovat lidi úkolům, ale úkoly lidem. Toto pravidlo nastává v situaci, kdy vzniká jakýsi nesoulad mezi zaměstnancem a úkolem, který má vykonat. Jsou dvě možnosti, jak tento problém odstranit, a sice rozhodnutím, zda vyjít vstříc úkolům, nebo lidem, resp. zaměstnancům. Pokud nastane první ze situací, kdy se přizpůsobí zaměstnanec úkolu, nastává nutnost využít značnou míru stimulace. Zároveň je nutné přihlídnout k faktu, že člověk se takové situaci přizpůsobuje nerad, což

způsobuje větší nárok na kontroly. Pokud ustanou kontroly a míra stimulace, lze očekávat, že zaměstnanec již nebude mít důvod úkol dále plnit. Proto je upřednostňováno přizpůsobování úkolů lidem. Nejlépe tak lze učinit vybíráním úkolů lidem na míru tak, aby jim vyhovovaly svým obsahem. (Plamínek, 2010)

Pravidlo motivační kotvy: lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím. Zde se jedná o přístup zaměstnance k práci, resp. zda funguje podle teorie X, kdy považuje práci za jakési nutné zlo, nebo podle teorie Y, kdy ji vnímá spíše jako lidskou potřebu. To závisí na různých faktorech, jako je osobnost, životní situace nebo typ nadřízeného. Problém nastává tehdy, kdy zaměstnanec nedokáže najít v práci nic, co by jej bavilo. Proto je velice důležité, aby při zadávání práce myslel nadřízený na to, že alespoň část objemu práce přinášela zaměstnanci nějakou radost. Zde přichází vysvětlení onoho pojmu “motivační kotva“. Pokud se najde alespoň něco, co zaměstnance při práci baví, představuje to jakousi kotvu, která ho drží u jeho výkonu. Přítomnost motivační kotvy pro udržení kvalitního výkonu je nejnutnější zejména u lidí, kteří se nemusí zabírat existenčními potížemi. (Plamínek, 2010)

Pravidlo diferencovaných podnětů: jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty. Zde nastává problém v tom, že nadřízený působí na okolí tím, co působí na něho. Jinak řečeno, pokud něco motivuje jeho, předpokládá, že to bude motivovat i ostatní. Realita je ale samozřejmě jiná. Každý zaměstnanec je citlivý na jiný podnět. Proto je klíčové vědět, co jakého zaměstnance motivuje a na jaké podněty je citlivý a s těmito poznatky dále pracovat. (Plamínek, 2010)

Pravidlo dvojí cesty: obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném. Určité podněty vzbuzují v zaměstnancích pocity, které si lze představit na široké škále od velmi příjemných po velmi nepříjemné. Jsou dva zásadní psychologické vztahy zaměstnance k pracovnímu prostředí. Prvním z nich je tzv. **apetence**. Tento vztah člověk vyhledává, neboť jde o podnět, v němž generuje příjemné pocity. Druhý ze vztahů je **averze**. Zde jde o opak apetence, tedy o vztah, kdy jde o podněty způsobující nepříjemné pocity. Existence těchto dvou vztahů je promítnuta v motivační praxi v podobě odměn a trestů. V zásadě lze říct, že pokud chce nadřízený vyvolat žádoucí reakci zaměstnance, může toho dosáhnout tím, že mu bude něco dávat, a pokud to nebude stačit, dosáhne potřebné motivace i tím, že mu bude naopak něco brát. (Plamínek, 2010)

Pravidlo snadnějších alternativ: mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit. Jsou situace, kdy zaměstnanec nevykonává práci tak, jak se od něho očekává, přičemž na vině není např. lhostejnost či odpor k práci, nýbrž nedostatečné vysvětlení ze strany nadřízeného. Zde je tedy nejvhodnější motivovat zaměstnance poskytnutím relevantních informací o úkolu. Této alternativě se v teorii vitality říká **orientace**. (Plamínek, 2010)

Pravidlo diagnostické triády: pod “nechci“ se může skrývat “neumím“ nebo “nemohu“. Zde hraje roli otázka, zda je v konkrétním případě motivace tím nejefektivnějším postupem a jestli není potřeba zvážit, zda se nejedná o složitější problém, který spočívá jinde než v motivaci. Při analýze situací, ve kterých zaměstnanci nevykonávají práci požadovaným způsobem, lze zpravidla narazit na tři příčiny. Buď práci vykonávat nechtějí nebo nemohou či neumějí. Aby mohl nadřízený zaměstnance motivovat, musí si ověřit, zda danou práci vykonávat umí a mohou. Pokud se prokáže, že tomu tak není, je motivace zbytečná a je třeba přejít na jiné alternativy, jako je například stimulace, orientace lidí v povaze a smyslu jejich práce či redefinice strategických cílů firmy. (Plamínek, 2010)

Zaměření na člověka: při motivaci myslíte na druhého, ne na sebe. Problém zde spočívá ve faktu, že je velice snadné z motivace přejít k manipulaci. Při motivaci jde o soulad zájmů zaměstnance se zájmy jeho okolí, zatímco při manipulaci už se tento soulad opomíná a jde už spíše o orientaci jen na okolí. Tomuto nežádoucímu způsobu chování však lze předejít. Nadřízený si musí uvědomit, že nesmí myslet na sebe, nýbrž na člověka, kterého chce ovlivnit. Jde o tzv. **akceptaci** druhého. Velkou roli zde hraje i určitá míra lidskosti a snaha usnadnit zaměstnancům jejich práci či ji zpříjemnit. (Plamínek, 2010)

Struktura motivačního pole: aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace. Co se týče motivačního pole, dá se popsat jako dynamická souhra, kterou lze rozložit na tři části.

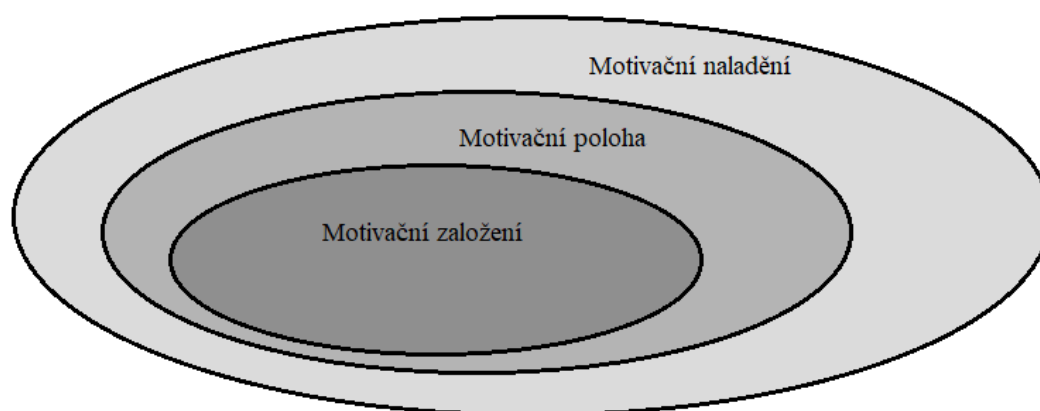
První část se nazývá **motivační založení**. To souvisí s osobnostní vlastností člověka, která je většinou zděděná a nelze ji nijak měnit. Tato složka tvoří základ motivačního pole, resp. jeho střed. (Plamínek, 2010)

Druhou částí je **motivační poloha**. Ta je tvořena vlastnostmi, které si člověk osvojil během života. Velmi se odvíjí od toho, do jaké míry jsou naplněny životní potřeby.

Poslední částí je **motivační naladění**. Zde už název napovídá, že jde v podstatě o náladu člověka. Platí, že je proměnlivá a velmi se odvíjí od měnících se podmínek v životě. Jde o okamžitou reakci na působící podněty. Co se týče těchto tří složek, lze se zabývat pouze motivačním založením a motivační polohou. Motivační naladění je totiž pomíjivé a neustále se mění. (Plamínek, 2010)

Struktura motivačního pole je znázorněna níže na Obrázku 1.

Obrázek 1 Motivační pole



Zdroj: (Plamínek, 2010), vlastní úprava

3. 3 Teorie motivace

Co se týče motivačních teorií, existuje jich hned několik. Důležité je uvést, že se tyto teorie dělí na teorie zaměřené na obsah (Maslowova teorie potřeb, Teorie ERG, McClellandova teorie manažerských potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie) a teorie zaměřené na proces (Teorie očekávání, Teorie Cíle). (www.psychologieprokazdeho.cz) Tyto teorie jsou popsány v následujících kapitolách.

3. 3. 1 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Zde se faktory, které ovlivňují motivaci jedince, rozdělují do dvou skupin, na faktory týkající se osobnosti a na faktory vztahující se k objektivním vnějším podmínkám práce. První skupina faktorů se nazývá **motivátory**. Motivátory přímo ovlivňují pracovní spokojenost, a to buď pozitivně nebo negativně.

- pozitivní motivátory – možnost postupu, uznání, odpovědnost, zajímavá práce,
- negativní motivátory – nedostatek uznání, nudná práce, překážky v postupu.

Druhou skupinou jsou tzv. hygienické vlivy neboli **frustrátory**. Ty se netýkají práce samotné, ale podmínek, za jakých je vykonávána. Pokud jsou hygienické vlivy v optimálním stavu, jejich existenci si člověk neuvědomí, jinak řečeno nepůsobí na spokojenost. V opačném případě působí tyto faktory na nespokojenost.

- pozitivní frustrátory – jistota pracovního místa, dobrá podniková politika,
- negativní frustrátory – špatné pracovní podmínky, nízký status.

Tímto vymezením Herzberg oddělil spokojenost práce a spokojenost v práci, přičemž tyto dva jevy nejsou na sobě nijak závislé. (Kocianová, 2010)

3. 3. 2 Maslowova teorie potřeb

Psycholog Abraham Harold Maslow přišel s myšlenkou hierarchického třídění lidských potřeb. Ty jsou poskládány do pěti kategorií od nejnižších po nejvyšší. (Kocianová, 2010)
Hierarchické uspořádání je znázorněno na Obrázku 2.

Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: (Gruber & kolektiv, 2016)

Tato teorie předpokládá, že pokud chce člověk dosáhnout uspokojení vyšších potřeb, musí napřed uspokojit potřeby nižší. V momentě, kdy člověk uspokojí nižší potřebu,

tato potřeba zaniká, přičemž neuspokojená vyšší potřeba motivuje. To ovšem neplatí pro nejvyšší potřebu seberealizace. (Kocianová, 2010)

Fakt, že motivace po uspokojení potřeb klesá, poukazuje na faktor trvalé motivace pracovníků, tedy na obohacování práce. To je spojeno s postupným zvyšováním samostatnosti pracovníků, jejich rozhodovací pravomoci, díky čemuž mají možnost uplatňovat své další schopnosti. (Urban, 2017)

Co se týče uspokojování potřeb, platí zde, že pokud jsou zaměstnanci více motivováni a angažovaní, je u nich snižené riziko syndromu vyhoření. Jsou zároveň zdravější, výkonnější a při práci svědomitější, což vede k celkové blahodárnosti pro firmu. (Gruber & Kyrianová, & Fonville, 2016)

3. 3. 3 Teorie ERG

Teorie ERG nebo také Alderferova teorie je v podstatě takové zjednodušení Maslowovy teorie potřeb. Zjednodušení spočívá v tom, že oněch pět lidských potřeb sloučil do tří, čímž vznikly potřeby **existenční** (E – Existency), **vztahové** (R – Relatedness) a **růstové** (G – Growth). Důležité je zmínit fakt, že tato teorie se zaměřuje na subjektivní stavy uspokojení a přání. (Kocianová, 2010)

3. 3. 4 McClellandova teorie manažerských potřeb

Tato teorie se je zaměřená na identifikaci potřeb manažerů. Existují zde tři úrovně motivace založené na potřebách:

1. **sounáležitost** – u této potřeby se jedná především o manažery, kteří jsou sociálně orientováni a mají zájem o práci ve skupině, a jde o potřebu přátelství se svými kolegy,
2. **prosazení se** – tato potřeba je pro manažerskou pozici klíčová,
3. **úspěšné uplatnění** – zde se jedná hlavně o pracovní úspěch spočívající v jakési “soutěži” s ostatními. (Vodáček, & Vodáčková, 2001)

3. 3. 5 Teorie očekávání

Hlavní myšlenkou teorie očekávání, známé také jako Vroomova teorie, je motivace zaměřená na budoucnost. Proto zde jde především o očekávání než o uspokojení. Platí zde hypotéza, že zaměstnanci jsou motivováni k chování nejlépe odpovídajícímu jejich zájmům. Jinak řečeno, pokud je ve firmě odměňován výkon, zaměstnanci budou více pracovat, pokud je odměňování zaměřeno na pracovní dobu, zaměstnanci budou pravděpodobně tuto dobu dodržovat. Nastává zde důležitá otázka, a sice jaký je vztah mezi odměnou a chováním zaměstnance. Pro to, aby odměna dostatečně motivovala, je nutné splnit následující podmínky:

- odměna musí mít pro zaměstnance kladnou hodnotu, tzv. **valence** (v),
- výkon musí vést k odměně, tzv. **instrumentalita** (I),
- chování musí vést k výkonu, tzv. **expektace** (E).

V této teorii existuje vzorec pro orientační výpočet motivační síly kombinace faktorů:

(www.businessinfo.cz)

Vzorec 1 Motivační síla:

$$MS = E \times \Sigma (I \times V) \quad (1)$$

3. 3. 6 Teorie cíle

Tato teorie, kterou zkonstruoval psycholog Edwin Locke, se opírá o poměrně jednoduchou myšlenku. Pokud je zaměstnanci stanoven náročný, ale zvladatelný cíl, a je-li zajištěna zpětná vazba, zvyšuje se šance na vyšší motivaci a tím pádem i na vyšší výkon. Cíle zaměstnanci sdělují úroveň požadovaného výkonu a zpětná vazba zajistí jakýsi návod, jak daného cíle dosáhnout. Důležitou roli zde hraje i účast pracovníka při určování úkolů, neboť pokud má možnost podílet se na zadávání úkolu, snadněji ho přijme. (Armstrong, 2007)

4 Metodika

4. 1 Cíl práce

Cílem práce je analýza stávajícího systému odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku a na základě zjištěných výsledků navržení efektivnějšího systému odměňování z hlediska motivace zaměstnanců. Náplní práce je tedy zkoumání a vyhodnocení situace v podniku z hlediska spokojenosti zaměstnanců. Na základě zjištěných výsledků budou navržena určitá doporučení pro zlepšení této situace. Pro tyto účely byl vybrán anonymní podnik, který bude v této práci označován jako podnik ABC.

4. 2 Metodický postup

Tato bakalářská práce je tvořena dvěma hlavními částmi – teoretickou částí a praktickou. V teoretické části jsou vysvětleny dvě hlavní oblasti, a sice odměňování a motivace. Veškeré informace vysvětlující danou problematiku jsou čerpány z legislativních předpisů a z české odborné literatury, kterou poskytla Akademická knihovna Jihočeské univerzity.

Praktická část začíná představením podniku, kde je obecně charakterizována analyzovaná firma. Informace pro charakteristiku podniku byly získány prostřednictvím webových stránek podniku ABC, jež požaduje zůstat v anonymitě. Následuje zobrazení výsledků z dotazníkového šetření, které je hlavním podkladem pro získání informací potřebných pro analýzu systému odměňování a motivace v tomto podniku.

Co se týče dotazníkového šetření, bylo provedeno pomocí vytištěných dotazníků, které byly dodány do firmy, kde byly po dobu dvou týdnů ponechány pro vyplnění. Dotazníky se skládají celkem ze 17 otázek, kde prvních 6 otázek je zaměřeno přímo na zaměstnance, tzn. věk, pohlaví, vzdělání apod. Další otázky zkoumají již danou problematiku, tedy odměňování (zda je poskytována dostatečná mzda, zda jsou v dostatečné míře zahrnuty benefity, které zaměstnanci naopak postrádají apod.) a motivaci (zda se zaměstnanci cítí motivovaní či co je nejvíce motivuje a odkud tato motivace pochází). Poslední otázka má za úkol zjistit, zda mají zaměstnanci v plánu ve firmě setrvat. U většiny otázek se jedná o uzavřené otázky, přičemž pouze dvě jsou otevřené. U všech uzavřených otázek odpovídali zaměstnanci pomocí zaškrtačích okének. Jedna z otázek měla podobu

tabulky, ve které byli zaměstnanci požádáni o seřazení motivačních vlivů pomocí čísel. Úplné znění dotazníku lze dohledat v Příloze 1.

Na vyplnění dotazníků měli zaměstnanci podniku ABC celkem dva týdny a jejich celková návratnost byla 72 %. Po vyzvednutí vyplněných dotazníků následovalo vyhodnocování výsledků a jejich analýza. Tento proces probíhal v prostředí programu Microsoft Excel. Zde byly vytvářeny veškeré tabulky a grafy použité v práci a byly zde prováděny i veškeré potřebné výpočty. Na základě takto vyhodnocených výsledků bylo možné navrhnout několik možných úprav v podniku ABC, které by přispěly k celkovému zlepšení systému odměňování a tím pádem i pozitivně ovlivnily motivaci zaměstnanců.

5 Charakteristika podniku

Pro spolupráci byla vybrána firma, jež požadovala zůstat v anonymitě, a proto bude v této práci uváděna jako podnik ABC.

5.1 Obecné informace

Podnik ABC je vedoucím mezinárodním dodavatelem **technologií a služeb**. Celosvětově zaměstnává 395 000 zaměstnanců. Celkový obrat za rok 2020 dosáhl hodnoty 71,5 miliardy eur a zisk před zdaněním a úroky činil 1,7 miliardy eur. Činnost společnosti je rozdělena do čtyř obchodních oblastí: Mobility Solutions, Průmyslová technika, Spotřební zboží a Energetika a technika budov. Strategickým cílem firmy je přinášet inovace pro propojený život. Společnost je tvořena hlavní společností ve Stuttgartu a 440 dceřinými či regionálními firmami ve více než 60 zemích po celém světě. Podnik ABC si zakládá na inovacích. Zaměstnává více než 73 000 pracovníků v oblasti výzkumu a vývoje a přibližně 34 000 softwarových inženýrů ve 129 lokalitách po celém světě.

V České republice zajišťují obchodní aktivity tři dceřiné společnosti v Praze a jedna v Brně. Další dceřiné společnosti podniku ABC jsou výrobní závody v Jihlavě, v Českých Budějovicích, v Brně a v Krnově.

Podnik ABC se dále zaměřuje na **ochranu přírodního prostředí**. Cílem podniku je zvýšit dostupnost obnovitelné energie a zajistit bezpečnější, čistší a hospodárnější mobilitu. Společnost se orientuje na výrobu ekologicky nezávadných výrobků ve všech oblastech svých aktivit.

Společnost má také zavedený **Compliance management** systém, který slouží k uplatňování Zásad zákonného jednání, jejichž cílem je ochrana zaměstnanců, společnosti, zákazníků a partnerů. Oddělení zodpovědná za zajištění compliance se nachází ve všech divizích společnosti. Pro pracovníky poskytuje firma compliance školení a tzv. Compliance Dialog, kde mohou pracovníci vést diskuse na daná témata. Compliance management systém zároveň zahrnuje i Compliance hotline, která je k dispozici všem zaměstnancům, pokud chtějí oznámit nesrovnalosti.

5. 2 Historie podniku

Podnik ABC vznikl v roce 1886 ve Stuttgartu. Tehdy se zaměřoval na jemnou mechaniku a elektroniku. V roce 1902 přišla tato firma na trh se zapalovací svíčkou, díky čemuž se stala předním světových dodavatelem pro automobilový průmysl. Od roku 1906 rozšiřovala společnost síť svého zastoupení po celém světě a v roce 1913 představoval obchod mimo území Německa 88 % prodejů. Díky první světové válce, která přerušila rychlý rozvoj této společnosti, se musel podnik ABC důrazně zaměřit na inovace. Postupně na trh uváděla nové výrobky, jako například osvětlení, baterii či startér. V roce 1927 přišla tato firma s inovací, která přetrvala až dodnes, a sice čerpadlo na vstřikování nafty. Se začátkem druhé světové války se musela výroba této firmy přeorientovat na výrobu pro vojenské účely. Zároveň došlo k vybombardování několika výrobních závodů, což vedlo ke ztrátě mezinárodních lokalit. Následující dvě desetiletí probíhala rekonstrukce a zároveň budování nových obchodních směrů. Až v roce 1960 se mezinárodní prodej společnosti dostal z nuly na 20 %. Podnik ABC začal vyrábět kuchyňské spotřebiče, elektrické vrtačky a autorádia. V roce 1970 započala dokonce výroba integrovaných obvodů, což představovalo jakýsi počátek zaměření se na elektroniku, jež je dnes hlavní oblastí zájmu. Do osmdesátých let probíhala transformace společnosti na diverzifikovanou skupinou se samostatně řízenými divizemi, globální společností a lídrem na trhu v oblasti elektroniky pro automobily. V tomto období přišel podnik se snímačem pro měření emisí výfukových plynů a na konci osmdesátých let zahájila výrobu technologií pro vesmírné družice a mobilní telefony. Kvůli nepříznivému vývoji byla společnost nucena stáhnout se z několika oblastí. Zůstala však divize zabezpečovací systémy, jež je úspěšná i dnes. V období do roku 1994 vznikly dceřiné společnosti ve 13 zemích bývalého evropského bloku. V České republice byly otevřeny výrobní závody v Jihlavě a Českých Budějovicích. V tomto období začala firma působit i na čínském trhu jako regionální výrobce.

6 Analýza získaných dat

Jak již bylo zmíněno, k získání potřebných dat došlo prostřednictvím dotazníku, pomocí něhož bylo možné zjistit, zda a do jaké míry jsou zaměstnanci v podniku ABC spokojení z hlediska motivace a odměňování. Dotazník je uveden v Příloze 1.

6. 1 Výsledky dotazníků

Dotazníky byly v tištěné formě odvezeny do podniku ABC, kde byly ponechány dva týdny pro vyplnění. Z celkového počtu 50 rozdaných dotazníků bylo vyplněno a vráceno nazpět celkem 36 dotazníků. To činí celkovou návratnost 72 %.

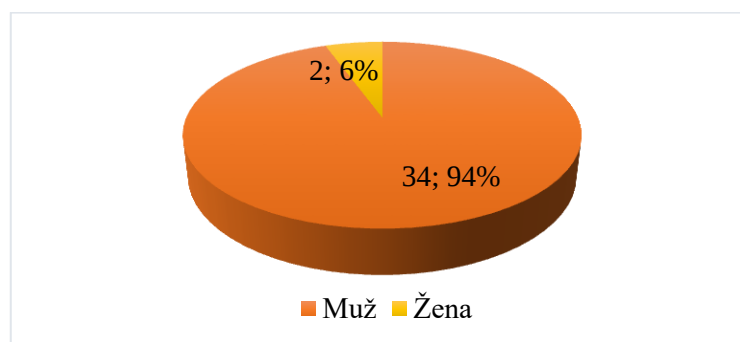
6. 1. 1 Zaměstnanci

Prvních šest otázek se zaměřuje přímo na zaměstnance, respektive na jejich osobu. Cílem je zjistit, jaký je věk zaměstnanců, kolik jich pracuje na plný úvazek, jaký je podíl mužů a žen, zda studují, jakého dosáhli vzdělání a na jaké pracují pozici. Díky těmto informacím lze získat přehled o zaměstnanecké struktuře, který bude dále sloužit při analyzování výsledků.

1. otázka: Jste muž či žena?

První otázka je uzavřená a zjišťuje, jaká je struktura zaměstnanců z hlediska jejich pohlaví, respektive jaký je podíl mužů a žen.

Graf 2 Pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

Z Grafu 2 lze vyčíst, že z celkového počtu 36 dotazovaných je 34 mužů a pouze 2 ženy. V procentuálním vyjádření jde o 94 % mužů a 6 % žen. Číslo vlevo vyjadřuje počet zaměstnanců v absolutním vyjádření, zatímco číslo vpravo zobrazuje relativní vyjádření. Ve firmě tedy pracují převážně muži. Důvodem je předmět podnikání podniku ABC, který je převážně technického rázu.

2. otázka: Kolik je Vám let?

U druhé otázky se opět jedná o otázku uzavřenou a cílem je zde zjistit, jaká je struktura zaměstnanců z hlediska jejich věku.

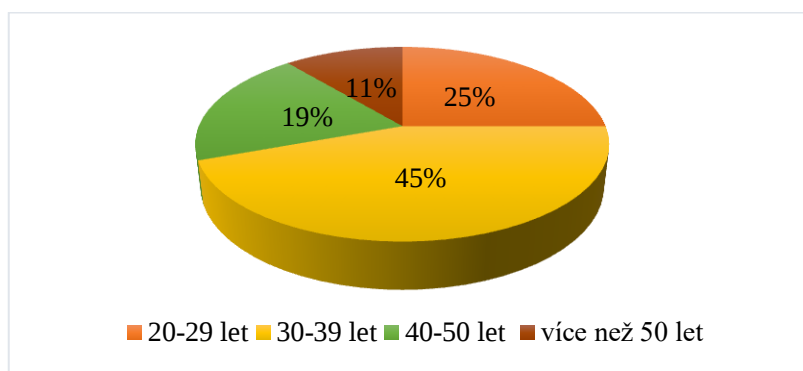
Tabulka 2 Věk

	Méně než 20 let	20-29 let	30-39 let	40-50 let	Více než 50 let
Počet absol.	0	9	16	7	4
Počet relat. (%)	0	25	45	19	11

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve společnosti jsou zaměstnanci téměř z každé věkové skupiny. Není zde však žádný zaměstnanec, kterému by bylo méně než 20 let. To pravděpodobně souvisí se skutečností zjištěnou z výsledků následující otázky, kde se lze dozvědět, že žádný z pracovníků není student. Největší procento zaměstnanců se nachází ve věkové skupině 30-39 let. Do této skupiny lze zahrnout 45 % dotazovaných. Druhá největší složka se skládá ze zaměstnanců ve věku 20-29 let, kterých je celkem 9 a pokrývají tak 25% část dotazovaných. Dále je zde 7 z 36 zaměstnanců ve věkovém rozmezí mezi 40-50 lety, což znamená podíl 19 % a 4 zaměstnanci, kterým je více než 50 let. Jejich podíl je 11 % z celkového počtu respondentů. Podíl jednotlivých věkových skupin je znázorněn v Grafu 3.

Graf 3 Věk



Zdroj: Vlastní zpracování

3. otázka: Jste student/ka?

U této uzavřené otázky měli zaměstnanci na výběr buď „Ano“ či „Ne“, přičemž všichni zaměstnanci odpověděli, že ne. Žádný ze zaměstnanců tedy není student.

Vzhledem k věku u většiny zaměstnanců není toto zjištění nijak překvapivé. Během analyzování odpovědí u následujících otázek také vyšlo najevo, že podnik ABC poskytuje stipendia studentům, kteří stále studují a mají zájem nastoupit po ukončení studia do této firmy. Na základě této skutečnosti lze tedy usoudit, že podnik ABC preferuje ty zaměstnance, kteří mají již ukončené studium a mohou se plně věnovat pracovním povinnostem. Zároveň podnik ABC neumožňuje pro většinu svých zaměstnanců flexibilní pracovní dobu, tudíž je tato práce pro studenty pravděpodobně nevyhovující z časového hlediska.

4. otázka: Jakého nejvyššího vzdělání jste dosáhl/a?

Otázka číslo 4 je uzavřená a zkoumá, jakého nejvyššího vzdělání zaměstnanci dosáhli. Cílem je určit strukturu zaměstnanců vzhledem k jejich vzdělání.

Tabulka 3 Vzdělání

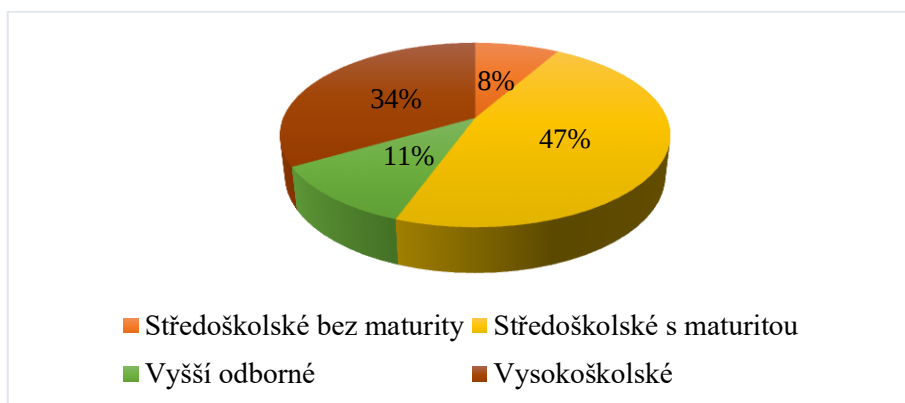
	Základní	Středoškolské bez maturity	Středoškolské s maturitou	Vyšší odborné	Vysokoškolské
Počet absol.	0	3	17	4	12
Počet relat. (%)	0	8	47	11	34

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je demonstrováno v Tabulce 3 a následně pomocí procentuálního podílu i v Grafu 4, největší zastoupení mají zaměstnanci, kteří mají střední vzdělání ukončené maturitní zkouškou. Celkem je těchto zaměstnanců 17 a tvoří podíl 47 % z celkového počtu respondentů. Druhé největší procento, konkrétně 34 %, je tvořeno zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním. Na třetí příčce jsou zaměstnanci s vyšším odborným vzděláním a pouze 3 zaměstnanci s podílem 8 % mají středoškolské vzdělání bez maturity. Nikdo ze zaměstnanců nedisponuje pouze základním vzděláním.

Hlavním důvodem je fakt, že v podniku ABC pracují zaměstnanci na pozicích technického směru. Je zde velký počet například technických kontrolorů a technických inženýrů a tyto pozice vyžadují určitou úroveň vzdělání.

Graf 4 Vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

5. otázka: Na jaké pracujete pozici?

Otázka 5 je opět uzavřená. Vzhledem k rozmanitosti druhů pracovních pozic v podniku ABC byly pracovní pozice uspořádány do čtyř skupin: manažerská, vedoucí, řadový pracovník a administrativa.

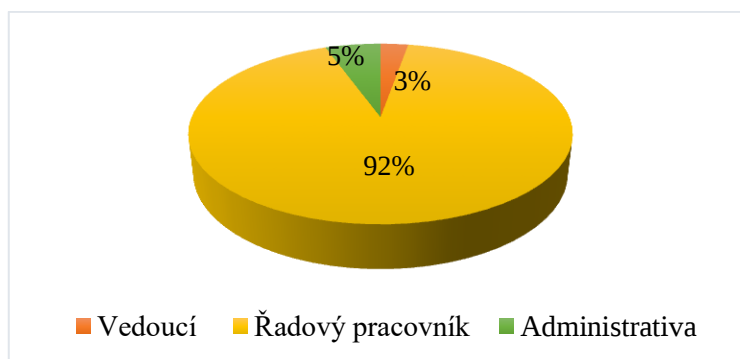
Tabulka 4 Pracovní pozice

	Manažerská	Vedoucí	Řadový pracovník	Administrativa
Počet absol.	0	1	33	2
Počet relat. (%)	0	3	92	5

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 4 ukazuje, že z 36 dotazovaných je 1 vedoucí, 2 administrativní pracovníci a zbylých 33 pracovníků, tvořících 92% podíl, jsou řadoví pracovníci. Procentuální podíl všech zaměstnanců je dále zobrazen ve Grafu 5.

Graf 5 Pracovní pozice



Zdroj: Vlastní zpracování

6. otázka: Pracujete na plný úvazek?

Co se týče této otázky, šlo o uzavřenou otázku a zaměstnanci měli opět na výběr mezi odpověďmi „Ano“ či „Ne“. Všechny 36 zaměstnanců odpovědělo, že pracují na plný úvazek. Tento fakt pravděpodobně souvisí s věkem zaměstnanců a se skutečností, že žádný ze zaměstnanců již není student.

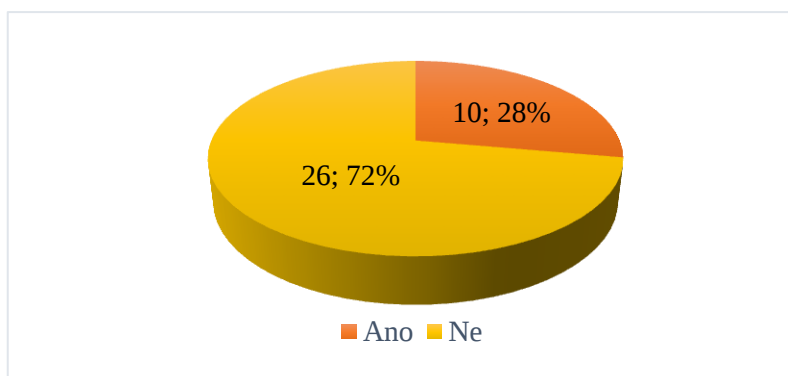
6. 1. 2 Odměňování a motivace

Zbýlých jedenáct otázek v dotazníku je již zaměřeno na zkoumanou problematiku. Cílem je zjistit, zda jsou zaměstnanci dostatečně odměňováni, zda je jim poskytováno dostatečné množství benefitů, které naopak postrádají a podobně. Další otázky jsou pak zaměřeny na motivaci zaměstnanců, to znamená, zda se cítí motivováni, jaký je zdroj jejich motivace, co je motivuje nejvíce atd.

7. otázka: Máte pocit, že je vaše mzda dostačující vzhledem k vykonávané práci?

Otázka č. 7 je uzavřená a má za úkol zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s výší své mzdy vzhledem k jejich výkonu, přičemž měli opět možnost odpovědět buď „Ano“ či „Ne“. Výsledky jsou demonstrovány v Grafu 6, přičemž číslo vlevo zobrazuje absolutní vyjádření a číslo vpravo vyjadřuje relativní vyjádření.

Graf 6 Dostatečná mzda



Zdroj: Vlastní zpracování

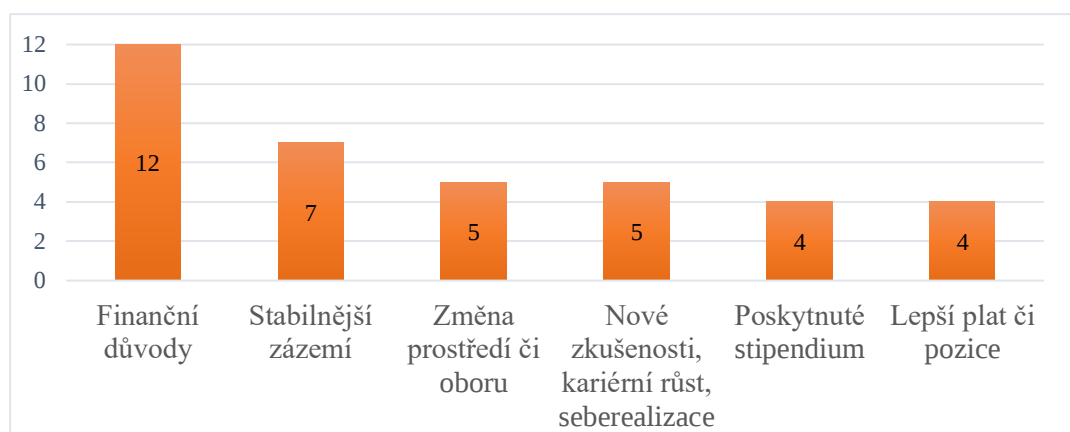
Celkem 26 zaměstnanců z 36 odpovědělo, že ne. Pouze 10 zaměstnanců, tedy 28 %, odpovědělo, že ano. To znamená, že většina zaměstnanců, přesně 72 %, má pocit, že

jejich mzda není dostačující vzhledem k jejich vykonávané práci, což je poměrně znepokojující.

8. otázka: Co bylo příčinou nástupu do tohoto zaměstnání?

Tato otázka byla otevřená, přičemž zaměstnanci měli možnost napsat i více důvodů, proč do tohoto zaměstnání nastoupili. Odpovědi byly různé, přesto se několik důvodů opakovalo. Výsledky jsou v absolutním vyjádření zobrazeny v Grafu 7.

Graf 7 Příčiny nástupu



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejčastěji byly zmíněny **finanční důvody**. Ty uvedlo celkem 12 zaměstnanců, což činí 33 % všech zaměstnanců. Konkrétně zaměstnanci uváděli převážně splácení hypotéky, spoření na určitou věc a nutnost sehnat práci. Někteří napsali jen „peníze“. Dalším opakujícím se důvodem bylo **stabilní zázemí** této firmy. To uvedlo celkem 7 zaměstnanců (19 %). Důvodem je jistě dlouhá doba, po kterou již podnik ABC působí. Celkem 5 zaměstnanců, tedy 14 % uvedlo jako důvod jejich nástupu **změnu prostředí** či přechod na **technický obor**. Stejný počet zaměstnanců také zmínil jako příčinu nástupu **kariérní růst, seberealizaci** a nabírání nových pracovních **zkušeností**. Dále poté 4 zaměstnanci uvedli, že do této firmy nastoupili na základě **stipendia** poskytnutého podnikem ABC. Stejný počet zaměstnanců, tedy 4, zmínil **lepší plat** či **pozici** oproti minulému zaměstnání. Další důvody pro nástup se již různily. Dohromady 3 zaměstnanci zde nastoupili kvůli práci v **technickém oboru**. Dva zaměstnanci uvedli jako důvod **výpověď** v předchozím zaměstnání, rovněž dva zaměstnanci napsali **ukončení studia**, tudíž jejich důvodem bylo hledání si práce v jejich oboru. Jeden zaměstnanec odpověděl,

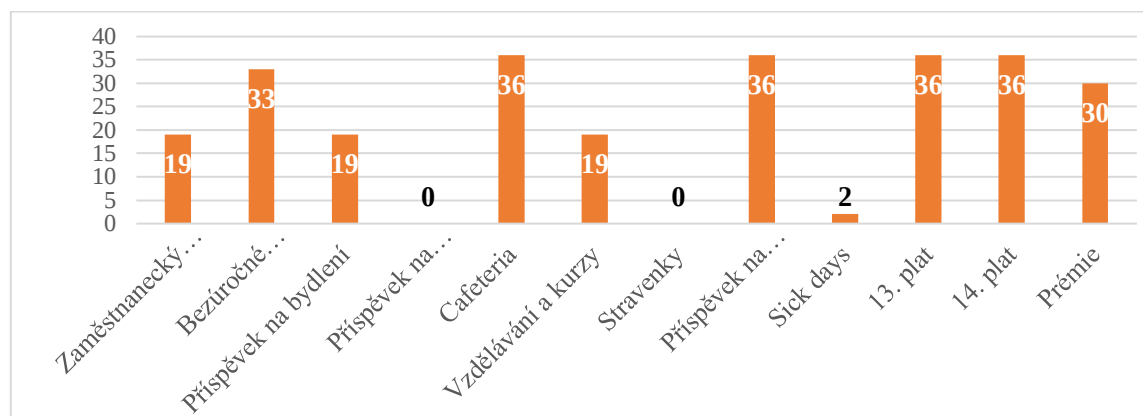
že v předchozím zaměstnání mu vadily nepravidelné **směny** a **práce o víkendech**. To podnik ABC nevyžaduje, tudíž je jeho důvod pochopitelný. Jeden ze zaměstnanců, konkrétně zaměstnanec s vysokoškolským vzděláním napsal, že do podniku ABC nastoupil, neboť jeho pracovní náplň zde přímo **navazuje na odborné znalosti** získané při jeho studiu na vysoké škole.

9. otázka: Které z těchto benefitů jsou vám poskytovány?

U této otázky měli zaměstnanci za úkol zaškrtnout, které z 12 vypsanych benefitů jsou jim poskytovány. Na výběr měli z těchto benefitů:

- | | | |
|-----------------------------|---------------------------------------|--------------|
| a) Zaměstnanecký bonus | e) Cafeteria | i) Sick days |
| b) Bezúročné firemní půjčky | f) Vzdělávání a kurzy | j) 13. plat |
| c) Příspěvek na bydlení | g) Stravenky | k) 14. plat |
| d) Příspěvek na dopravu | h) Příspěvek na penzijní připojištění | l) Prémie |

Graf 8 Poskytované benefity



Zdroj: Vlastní zpracování

Jednotlivé počty zaměstnanců, jimž jsou poskytovány dané benefity jsou znázorněny výše v Grafu 8. Bylo zjištěno, že všem zaměstnancům bez výjimky jsou poskytovány tyto benefity: Cafeteria, 13. plat, 14. plat a příspěvek na penzijní připojištění. 33 zaměstnanců, což činí 92 % má nárok na bezúročné firemní půjčky. Dále pak 30 zaměstnanců neboli 83 %, v procentuálním vyjádření jsou poskytovány prémie. 19 zaměstnanců, celkem tedy 53 % dostává od svého zaměstnavatele zaměstnanecký bonus, příspěvek na bydlení a jsou jim také poskytovány kurzy a vzdělávání. Dále je pak dvěma zaměstnancům na administrativní pozici poskytován benefit Sick days. Co se týče stravenek a příspěvku na dopravu, tyto benefity nejsou v podniku ABC poskytovány.

10. Který benefit vám není poskytován a vy byste ho uvítal/a?

Otázka č. 10 byla otevřená a v podstatě navazuje na předchozí otázku č. 9. Zaměstnanci zde měli možnost vypsát veškeré benefity, které jim nejsou poskytovány a které by uvítali. Odpovědi jsou zaznamenány níže v Tabulce 5.

Tabulka 5 Žádané benefity

Benefit	Počet absol.	Počet relat. (%)
Žádný	12	33
Sick days	9	25
Stravenky	5	14
Příspěvek na dopravu	4	11
Zaměstnanecký bonus	3	8
Letní tábor pro děti	1	3
Vlastní pracovní stůl	1	3
15. plat	1	3

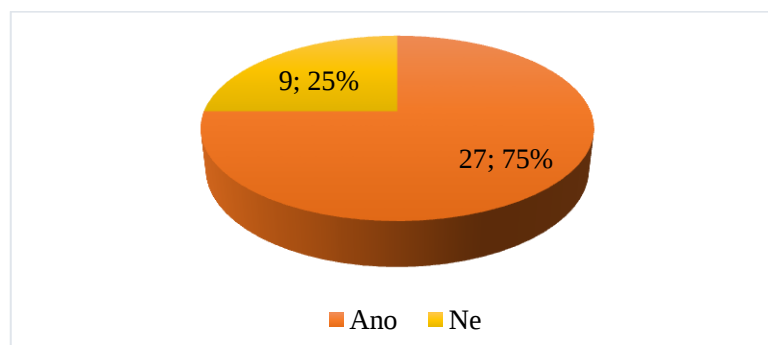
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze vyčíst z Tabulky 5, největší zastoupení s počtem 12 mají zaměstnanci, kteří nepostrádají žádný benefit. Jinak řečeno 33 % zaměstnanců je spokojeno s dosud poskytovanými benefity. Nejvíce postrádaný benefit je z hlediska počtu zaměstnanců, kteří jej uvedli, benefit Sick days, který je poskytován pouze zaměstnancům na administrativní pozici. Ten by uvítalo celkem 9 zaměstnanců z 36 neboli 25 %. Dále 5 zaměstnanců zmínilo stravenky, což činí 14 % dotazovaných a 4 zaměstnanci (11 %) by rádi obdrželi od firmy příspěvek na dopravu. Z toho lze usoudit, že minimálně 11 % respondentů musí dojíždět do zaměstnání z větší vzdálenosti. Zbylí 3 zaměstnanci uvedli vlastní pracovní stůl, nikoliv sdílený s kolegou, letní tábor pro děti a 15. plat. Je dobré zmínit, že kromě 15. platu jsou všechny požadované benefity firmou nabízeny, nikoliv však těmto respondentům.

11. Máte pocit, že jste dostatečně motivován/a k výkonu své práce?

Otázka číslo 11 je již zaměřena na motivaci. Jde o uzavřenou otázku a cílem je zjistit, zda se zaměstnanci cítí dostatečně motivováni ke svému výkonu. Opět mohli odpovědět buď „Ano“ či „Ne“. Výsledky jsou znázorněny níže na další stránce v Grafu 9.

Graf 9 Dostatečná motivace



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je vidět v Grafu 9, pouze čtvrtina zaměstnanců, přesněji 9 z 36 dotazovaných, se necítí být dostatečně motivována. Zbýlých 27 zaměstnanců, tvořících 75% podíl, odpovědělo ano, tudíž se považují za motivované. To je poměrně uspokojivé zjištění.

12. Pokud ano, pochází tato motivace „zvenčí“ (např. máte dobrého nadřízeného, jste dostatečně odměňován/a, máte dobrý kolektiv), či zevnitř (sami se motivujete pro výkon práce)?

Otázka číslo 12 je uzavřená navazuje na předchozí otázku. Cílem je zjistit, jaký je zdroj motivace zaměstnanců. Jak bylo zmíněno výše v teoretické části, konkrétně v kapitole Devatero motivačních pravidel, zaměstnanci mohou být motivováni buď díky své vnitřní pohnutce nebo pomocí vlivů působících zvenčí, tzv. stimulů. Tato otázka měla za úkol zjistit, který z těchto dvou způsobů motivace na zaměstnance působí. Zaměstnanci měli možnost zaškrtnout buď „zvenčí“, „zevnitř“ nebo „obojí“. Výsledky odpovědí včetně procentuálního vyjádření jsou demonstrovány v Tabulce 6 a následně v Grafu 10.

Tabulka 6 Zdroj motivace

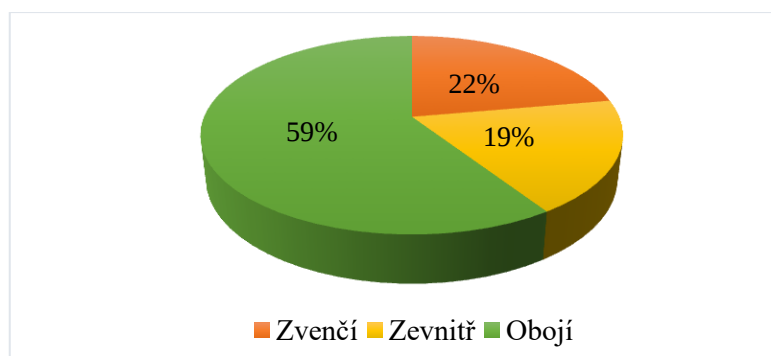
	Zvenčí	Zevnitř	Obojí
Počet absol.	6	5	16
Počet relat. (%)	22	19	59

Zdroj: Vlastní zpracování

Z Tabulky 6 lze vyčíst, že 6 zaměstnanců, tedy 22 % z 27 respondentů, pociťuje, že jsou motivováni spíše prostřednictvím stimulů. 5 zaměstnanců (19 %) je motivováno čistě na základě svých vnitřních pohnutek neboli motivů a 16 zaměstnanců, tedy 59 % z celkového počtu, je motivováno jak pomocí motivů, tak i pomocí stimulů. Ideální je přirozeně kombinace jak motivů, tak stimulů. 59 % ve prospěch této alternativy není zcela

špatný výsledek, avšak z hlediska správného motivování to není ani výsledek uspokojivý. Procentuální podíl je znázorněn níže v Grafu 10.

Graf 10 Zdroj motivace



Zdroj: Vlastní zpracování

13. Pokud vaše motivace pochází “zevnitř“, jaké jsou důvody pro tuto motivaci?

Otázka 13 navazuje na otázku 12 a jedná se opět o uzavřenou otázku. Je cílena na zaměstnance, kteří v předchozí otázce odpověděli, že jsou motivováni pomocí motivů. Těchto zaměstnanců je celkem 21. Úkolem je zjistit, na základě čeho jsou zaměstnanci takto motivováni, respektive které konkrétní motivy zaměstnance ovlivňují. Na výběr měli celkem ze čtyř odpovědí: potřeba nových poznatků, potřeba osobního růstu, sociální potřeby a jiné. Zaměstnanci mohli zaškrtnout i více odpovědí. Výsledky jsou znázorněny níže v Tabulce 7.

Tabulka 7 Motiv

	Počet absol.	Počet relat. (%)
Potřeba nových poznatků	14	67
Potřeba osobního růstu	10	48
Sociální potřeby	5	24
Jiné	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Z Tabulky 7 je patrné, že žádný ze zaměstnanců neuvedl jiný důvod, než ze kterých bylo na výběr. Co se týče ostatních odpovědí, tak nejvíce respondentů uvedlo jako důvod své motivace potřebu nových poznatků. Šlo o 14 z 21 dotazovaných, tvořících podíl 67 %. Dále byla nejvíce volena potřeba osobního růstu. Ta ovlivňuje motivaci u 10 (48 %) dotazovaných. Celkem 5 (24 %) zaměstnanců zahrnuje i sociální potřeby. Schéma 1 blíže znázorňuje závislost mezi otázkami 11-13 a jejich odpověďmi.

Schéma 1 Spojitost otázek 11 až 13



Zdroj: Vlastní zpracování

14. Co vás nejvíce motivuje? Prosím, seřad'te pomocí číslic od 1(nejvíce) do 7 (nejméně).

U této otázky měli zaměstnanci seřadit vypsání motivační faktory pomocí číslic od 1 do 7 podle toho, který je nejvíce motivuje. Číslo 1 znamená, že je tento faktor motivuje nejvíce a číslo 7 nejméně. Cílem této otázky je zjistit, co nejvíce motivuje zaměstnance k výkonu.

Tabulka 8 Četnost pořadí

	1. místo Počet (%)	2. místo Počet (%)	3. místo Počet (%)	4. místo Počet (%)	5. místo Počet (%)	6. místo Počet (%)	7. místo Počet (%)
Dobrý pocit	25	19	25	19	3	8	0
Finanční ohodn.	47	31	14	6	3	0	0
Dobrý kolektiv	25	33	25	8	6	3	0
Pochvala/uznání	0	14	11	19	33	19	3
Hrozba sankcí	0	0	3	0	8	11	78
Přístup nadř.	3	0	19	36	22	14	6
Vysvětlení práce	0	3	3	11	25	44	14

Zdroj: Vlastní zpracování

Byly vybrány tyto motivační faktory: dobrý pocit z vykonané práce, finanční ohodnocení, dobrý kolektiv, pochvala či uznání, hrozba sankcí, dobrý přístup nadřízeného a dostatečné vysvětlení práce. Byl záměrně vybrán jeden negativní podnět, a sice hrozba sankcí, neboť podle tzv. pravidla dvojí cesty může tento podnět motivovat stejně jako podněty pozitivní

(viz strana 15). Tato skutečnost bude pomocí této otázky prověřena. V Tabulce 8 lze v relativním vyjádření vidět, jakým způsobem zaměstnanci dané podněty řadili, respektive kolikrát se ocitly na dané pozici. V absolutním vyjádření lze tuto tabulku dohledat v Příloze 2. U každé pozice je tučně zvýrazněn nejvíce volený podnět. Na základě této analýzy bylo možné zhotovit Tabulku 9 níže, kde jsou podněty seřazeny od 1. místa do 7. Čísla v závorkách vyjadřují absolutní vyjádření (vpravo) a relativní vyjádření (vlevo).

Tabulka 9 Seřazení motivačních podnětů

1. místo	Finanční ohodnocení (17;47 %)
2. místo	Dobrý kolektiv (12;33 %)
3. místo	Dobrý kolektiv (9;25 %) a dobrý pocit z vykonané práce (9;25 %)
4. místo	Dobrý přístup nadřízeného (13;36 %)
5. místo	Pochvala či uznání (12;33 %)
6. místo	Dostatečné vysvětlení práce (16;44 %)
7. místo	Hrozba sankcí (28;78 %)

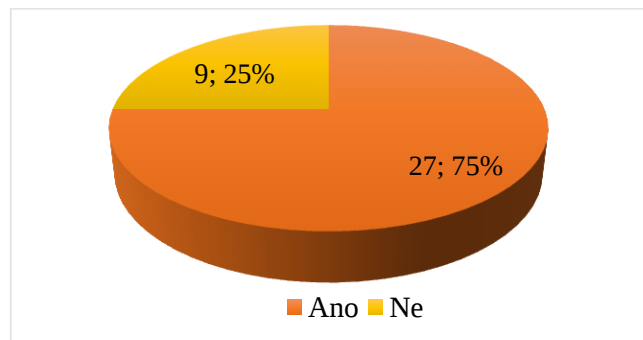
Zdroj: Vlastní zpracování

Z Tabulky 9 je patrné, že nejvíce zaměstnance motivuje finanční ohodnocení. Celkem 17 (47 %) zaměstnanců přiřadilo tomuto motivačnímu podnětu první místo. Druhým nejvíce motivujícím podnětem je dle zaměstnanců dobrý kolektiv. Volilo tak 12 zaměstnanců (33 %). Na třetí místo volili pracovníci nejvíce dobrý pocit z vykonané práce a dobrý kolektiv. Obojí volilo 9 zaměstnanců (25 %). Na čtvrté místo dalo 13 zaměstnanců (36 %) dobrý přístup nadřízeného. Na páté místo byla zvolena 12 zaměstnanci (33 %) pochovala či uznání a na šestém místě bylo nejčastěji voleno dostatečné vysvětlení práce. Volilo tak 16 zaměstnanců, což činí 44 % z celkového počtu respondentů. Na poslední místo volila většina zaměstnanců hrozbu sankcí. Přesný počet je 28 zaměstnanců, tedy 78 % z nich. To znamená, že pravidlo dvojí cesty se v tomto případě nepotvrdilo. Zaměstnance evidentně motivují spíše pozitivní podněty.

15. Máte pocit, že jste byl/a ze strany nadřízeného dostatečně seznámen/a s obsahem své práce?

Zde se jedná opět o uzavřenou otázku. Úkolem bylo zjistit, zda došlo k dostatečnému seznámení s obsahem práce ze strany nadřízeného. Pravidlo snadnějších alternativ totiž říká, že pokud není práce dostatečně vysvětlena, může to mít negativní vliv na motivaci zaměstnanců. Viz devatero motivačních pravidel na straně 16.

Graf 11 Dostatečné vysvětlení práce



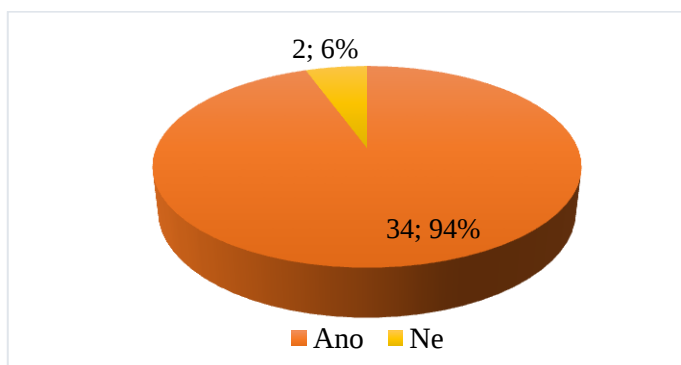
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 11 výše zobrazuje zjištěné výsledky, přičemž vlevo je uvedeno číslo v absolutním vyjádření a vpravo číslo v relativním vyjádření. Z tohoto grafu vyplývá, že většina zaměstnanců byla dostatečně seznámena s obsahem jejich práce. „Ano“ odpovědělo dohromady 27 respondentů z celkového počtu 36, což procentuálně činí 75 %. Celkem 9 zaměstnancům, tedy 25 %, nebyla náplň jejich práce dostatečně vysvětlena. Shodou okolností stejné procento zaměstnanců se necítí být dostatečně motivováno, přičemž 6 z těchto zaměstnanců, tedy 67 % z nich, odpovědělo u otázky 15 „Ne“. Dá se tedy předpokládat, že u těchto 6 zaměstnanců existuje jistá souvislost mezi jejich nízkou motivací a nedostatečným vysvětlením práce, a že se tím pádem pravidlo snadnějších alternativ potvrzuje.

16. Existuje alespoň jedna věc, která vás při výkonu práce baví?

Otázka 16 je uzavřená a má za úkol zjistit, zda dokážou zaměstnanci najít alespoň jednu věc, která je při práci baví. Cílem je zjistit, zda je v podniku ABC uplatněno pravidlo motivační kotvy, které říká, že zaměstnanci by měli vykonávat alespoň jednu věc, která je při práci baví. Viz devatero motivačních pravidel na straně 15. Výsledky u této otázky jsou znázorněny na následující stránce v Grafu 12, přičemž vlevo je počet respondentů v absolutním vyjádření a vpravo je počet respondentů v relativním vyjádření

Graf 12 Jedna zábavná věc při práci



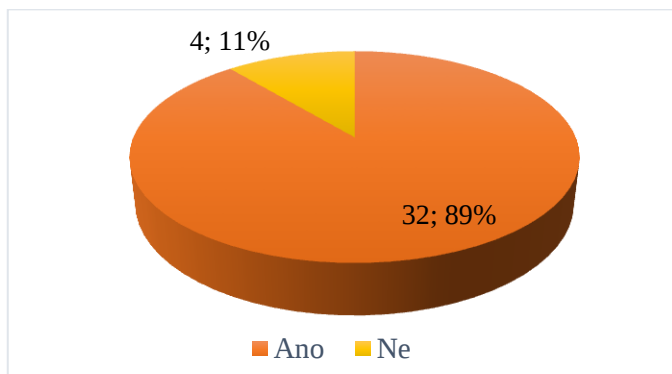
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze vyčíst z Grafu 12, většina zaměstnanců dokáže najít alespoň jednu věc, která je při práci baví. Těchto zaměstnanců je přesně 34, což činí 94 % respondentů. Pouze dva zaměstnanci (6 %) odpověděli „Ne“. Tento výsledek je velmi uspokojivý a lze tedy říct, že je v této firmě uplatňováno pravidlo motivační kotvy.

17. Chtěl/a byste v této firmě setrvávat i nadále?

Co se týče této otázky, jde opět o uzavřenou otázku, přičemž zde je cílem zjistit, zda zaměstnanci plánují setrvat v podniku ABC i do budoucna, respektive zda jsou ve firmě všeobecně spokojení.

Graf 13 Budoucí setrvání v podniku



Zdroj: Vlastní zpracování

Z Grafu 13 je patrné, že většina zaměstnanců plánuje ve firmě nadále setrvat. Přesně 32 zaměstnanců, tvořících 89% podíl odpovědělo „Ano“. Zbylí 4 zaměstnanci (11 %) odpověděli, že ve firmě neplánují zůstat.

Jeden z těchto zaměstnanců v předchozích otázkách odpověděl, že je spokojen s výší jeho mzdy a nepostrádá žádné benefity. Zároveň uvedl, že se necítí dostatečně motivován, nebyla mu dostatečně vysvětlena práce a nedokáže při výkonu své práce najít ani jednu zábavnou věc. U tohoto zaměstnance je tedy možné, že toto jsou důvody, proč nechce v podniku ABC setrvat. Další dva zaměstnanci uvedli, že se cítí být motivováni a že dokážou najít alespoň jednu věc, která je při práci baví, nicméně nebyli spokojeni s výší mzdy a postrádali některé benefity. U těchto dvou zaměstnanců tedy může být příčina jejich plánovaného odchodu nedostatečné odměňování. Poslední ze zaměstnanců, který neplánuje v této firmě setrvat uvedl, že jeho mzda není dostačující, nicméně nepostrádá žádný benefit a cítí se být dostatečně motivovaný, tudíž zde může být příčina pravděpodobně v nedostatečné mzdě. Důvody plánovaného odchodu těchto zaměstnanců mohou být samozřejmě i jiné, nicméně toto jsou závěry učiněné na základě dotazníkového šetření.

7 Vyhodnocení a diskuse

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat systém odměňování zaměstnanců z hlediska motivace a navrhnout jeho zlepšení. Pro tyto účely byl vybrán podnik ABC. Veškerá potřebná data byla získána pomocí dotazníkového šetření. Dotazník se skládal celkem ze 17 otázek, kde 2 otázky byly otevřené a zbylých 15 otázek bylo uzavřených. Otázky byly zaměřené přímo na zaměstnance, na jejich spokojenost s dosavadním systémem odměňování a na jejich motivaci. Celková návratnost dotazníků byla 72 %.

Úvodní část dotazníku, která je tvořena prvními 6 otázkami, byla zaměřena přímo na zaměstnance. Cílem bylo získat informace o zaměstnanecké struktuře. Bylo zjištěno, že v podniku ABC pracují převážně muži ve věku 30-39 let a že většina zaměstnanců pracuje na pozici řadového pracovníka. Žádný z nich není student a všichni pracují na plný úvazek. Dále z dotazníku vyplynulo, že má většina zaměstnanců vyšší úroveň vzdělání. 47 % zaměstnanců má středoškolské vzdělání ukončené maturitou a 34 % zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání. Vzhledem k předmětu podnikání podniku ABC, který je technického rázu, není tato struktura zaměstnanců nijak překvapivá.

Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že podnik ABC poskytuje stipendium studentům technických oborů, kteří jsou po ukončení studia ochotni nastoupit do tohoto podniku. Dle Kučerové (2018) se oficiálně jedná o tak zvaný motivační příspěvek, který má povahu zaměstnaneckého benefitu. Tímto se podnik ABC zabezpečuje proti budoucímu nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců s potřebným technickým vzděláním. Zároveň je tato skutečnost hlavním důvodem, proč ve firmě nepracuje žádný student a proč pracují všichni zaměstnanci na základě smlouvy na hlavní pracovní poměr.

Druhá část dotazníku je již zaměřena přímo na zkoumanou problematiku. Cílem je zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s dosavadním systémem odměňování a jak tento systém ovlivňuje jejich motivaci. Co se týče odměňování v podniku ABC, ze získaných výsledků lze prokázat, že většina zaměstnanců není spokojena s výší své mzdy. Odpovědělo tak celkem 72 % respondentů a jedná se o značně znepokojivý výsledek i vzhledem k faktu, že dohromady 44 % zaměstnanců nastoupilo do tohoto zaměstnání právě z finančních důvodů či kvůli lepšímu platu, jak bylo zjištěno u otázky 8. Navíc podle Stejskalové (2013) jsou mzda a ostatní finanční odměny považovány za hlavní stimulační prostředek, neboť slouží jako hlavní zdroj pro zajištění existenčních potřeb důležitých pro život. I z hlediska motivace je tedy důležité, aby byla zaměstnancům poskytována dostatečná

mzda. Pokud jde o zaměstnanecké výhody, podnik ABC nabízí širokou škálu benefitů. Všem zaměstnancům je poskytován 13. a 14. plat, cafeteria a příspěvek na penzijní připojištění. Dále má většina zaměstnanců nárok na zaměstnanecký bonus, bezúročné firemní půjčky, příspěvek na bydlení, prémie a vzdělávání a kurzy. Hauzarová (2017) tvrdí, že pokud firma poskytuje zaměstnanecké půjčky, svědčí to o tom, že daná společnost disponuje volnými finančními prostředky. Právě tyto finanční prostředky by mohly sloužit jako potenciální finanční zdroj pro zvýšení mezd. Celkem 33 % respondentů uvedlo, že není žádný benefit, který by postrádali, což je překvapivě malý podíl vzhledem k množství benefitů, které jim firma nabízí. Nejvíce byly postrádány benefity sick days a stravenky. Podle Delmar (2017) jsou však právě stravenky považovány v podstatě za samozřejmost, tudíž jsou tyto požadavky zaměstnanců pochopitelné. Pokud jde o motivaci, většina zaměstnanců se cítí být motivována, avšak pouze 59 % těchto zaměstnanců je motivováno pomocí stimulů a motivů zároveň. Podle Plamínka (2010) je žádoucí, aby k motivaci docházelo pomocí obou těchto podnětů. Pokud jde o motivy, nejvíce zaměstnanců motivuje potřeba nových poznatků. To lze označit za dobrý motivační vliv, který poukazuje na fakt, že podnik ABC přispívá k získávání nových znalostí. Co se týče stimulů, bylo zjištěno, že nejvíce jsou lidé motivováni prostřednictvím finančního ohodnocení a nejméně pomocí hrozeb sankcí. To vyvrací tvrzení dle Plamínka (2010), že tzv. averze dokáže lidi motivovat stejně jako tzv. apetence. Zároveň tato skutečnost potvrzuje tvrzení Stejskalové (2013), a sice že zaměstnance nejvíce motivuje právě finanční odměna. Dále většina zaměstnanců uvedla, že byli dostatečně seznámeni s obsahem své práce a že dokážou najít alespoň jednu věc, která je při výkonu práce baví. To je dobrý výsledek, neboť dle Plamínka (2010) mají tyto faktory pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců.

Z výše uvedeného vyplývá, že vazba mezi systémem odměňování a motivací zaměstnanců není v tomto podniku nijak úzká. Tuto skutečnost potvrzuje i poslední otázka. Při pohledu na otázku č. 17, respektive na nespokojené zaměstnance, kteří nemají v plánu v podniku ABC nadále setrvat, lze totiž při hlubší analýze zjistit, že jeden z těchto zaměstnanců je spokojený s odměňováním, avšak necítí se být motivován. U dalších dvou zaměstnanců se naopak prokázalo, že se cítí být motivováni, avšak jejich mzdy nejsou dostačující. Poslední z těchto respondentů uvedl, že jeho mzda není dost vysoká, nicméně se cítí motivován a je spokojený s benefity. Tyto skutečnosti v podstatě potvrzují výše zmíněné tvrzení, stejně jako celkové výsledky dotazníku, a sice, že většina zaměstnanců

se cítí být motivována navzdory jejich nespokojenosti s výší mzdy. Jediné, co zaměstnanec může v této oblasti pravděpodobně motivovat, může být nemalé množství benefitů. Pokud jde o motivaci, která není ovlivněna odměňováním, zde je jejím zdrojem nejspíše charakter pracovní náplně, neboť většina zaměstnanců uvedla, že dokážou najít během svého výkonu alespoň jednu zábavnou věc. Zároveň bylo zjištěno, že charakter práce přispívá k nabývání nových znalostí a tím pádem i k osobnímu rozvoji.

7. 1 Návrhy pro zlepšení

Obecně se dá říct, že zaměstnanci jsou v podniku ABC poměrně spokojení. Potvrzují to výsledky odpovědí u otázky 17, kde většina zaměstnanců uvedla, že mají v plánu ve firmě zůstat. Dále je třeba uvést, že většina zaměstnanců se cítí být dostatečně motivována k výkonu jejich práce. V podniku ABC se však najdou jisté nedostatky, které spočívají hlavně v systému odměňování. I přesto, že se prokázala minimální souvislost mezi motivací a odměňováním, lze předpokládat, že se po odstranění těchto nedostatků dá očekávat alespoň mírný nárůst motivovaných pracovníků.

1. doporučení: zvýšení mzdy či změna mzdového systému. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 72 % zaměstnanců není se svou mzdou spokojeno. Jak již bylo zmíněno výše, dle Stejskalové (2013) má mzda hlavní stimulační účinek. Toto tvrzení se mimo jiné potvrdilo i ve výsledcích dotazníku, kdy nejvíce zaměstnanců volilo finanční ohodnocení jako faktor, který je nejvíce motivuje. Bylo také zjištěno, že průměrná mzda v podniku ABC je 30 000 Kč, přičemž dle ČSÚ byla průměrná mzda za ČR v tomto odvětví ve 4. čtvrtletí roku 2021 ve výši 38 677 Kč (www.czso.cz). Je proto vhodné, aby podnik ABC zvážil navýšení mezd. Důvodem pro toto navýšení je také stávající vysoká inflace. Vzhledem k tomu, že lze předpokládat, že má díky možnosti poskytovat bezúročné finanční půjčky tato společnost volné finanční prostředky, neměl by to být pro firmu z hlediska finanční situace problém. K navýšení mezd by však přirozeně muselo dojít na úkor tohoto benefitu. Pokud by chtěl podnik zvážit drastičtější opatření, může uvažovat o větších změnách v mzdovém systému či v mzdové strategii. Jednou z cest je najmout si profesionální společnost, která se přímo zabývá nastavením mzdového systému či celkovou strategií odměňování. Vhodnými modely pro podnik ABC by mohly být například tyto modely:

- MBO – odměňování dle cílů, neboť zaměstnanci podniku ABC mají za úkol plnit denní cíle
- BSC – odměňování dle výkonu, neboť u zaměstnanců v podniku ABC je možné měřit jejich výkon
- odměňování dle kompetencí – zejména u zaměstnanců na vedoucí pozici by bylo na místě použít tento model odměňování

Pokud by firma potřebovala model, který se dá rychle a snadno zavést, nejvhodnější je model MBO (www.magazin.lmc.eu)

2. doporučení: příspěvek na stravování. Jak bylo zjištěno, velká část postrádaných benefitů se týkala právě stravenek, které jsou dle Delmar (2017) zaměstnanci často považovány za nezbytné. Proto je žádoucí, aby podnik ABC zvážil jejich zavedení. Od roku 2021 má podnik možnost vedle klasických stravenek poskytovat také stravenkový paušál, který má formu peněžitého příspěvku. Jeho výhodou je dle Kocmanové (2022) poměrně snadné zavedení, neboť stačí úprava vnitropodnikových směrnic a administrativa není náročná. Pro zaměstnance je výhodou fakt, že pro jeho nárokování stačí odpracovat 3 hodiny z plánované denní směny. Nevýhodou stravenkového paušálu oproti stravenkám je nemožnost kontrolovat, zda je poskytnutý příspěvek opravdu použit na stravování. Co se týče daňové stránky, narozdíl od stravenek představuje pro zaměstnavatele stravenkový paušál plně uznatelný daňový náklad. Pro zaměstnance je ovšem tento příjem osvobozen od daně a pojistného pouze do limitu 82, 60 Kč. (Zákona č. 568/1992 Sb., o daních z příjmů).

Vzniká zde tedy otázka, který z těchto benefitů bude výhodnější. Stravenkový paušál je výhodnější v případě, že se jej podnik ABC rozhodne poskytnout do výše oněch 82, 60 Kč a zaměstnanci tím pádem nevznikne žádný zdanitelný příjem. Pro zaměstnavatele je tento náklad plně daňově uznatelný. Pokud by však firma zvažovala poskytnout příspěvek nad tento limit, tak z pohledu nákladů společnosti je výhodnější poskytnout tento benefit prostřednictvím klasických stravenek, přičemž pro zaměstnance se bude jednat o plně osvobozený druh příjmu (www.ekp.cz).

3. doporučení: sick days. Tento benefit je podnikem ABC poskytován pouze pro pracovníky na administrativních pozicích. Nicméně z odpovědí u otázky č. 10 vyplynulo, že značná část zaměstnanců na řadových pozicích tento benefit postrádá. Proto by měl

podnik zvážit zavedení tohoto benefitu i pro ostatní zaměstnance, ať už prostřednictvím individuálních či kolektivních smluv nebo pomocí vnitřních předpisů.

4. doporučení: kolektiv. Toto doporučení se sice netýká mzdového systému, nicméně při seřazování motivačních vlivů zaměstnanci uvedli, že po finančním ohodnocení je nejvíce motivuje dobrý kolektiv, a proto je na místě podniku ABC navrhnout pár možností, jak kolektiv utužit. Dle Ligocké (2019) je dobrý kolektiv základem pro správnou pracovní atmosféru. Pokud je pracovní kolektiv disfunkční, může to ve finále vést ke snížení efektivnosti nebo dokonce až k fluktuaci zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že v podniku ABC pracují zaměstnanci často na společných projektech, je vhodné zvážit metodu tak zvaného teambuildingu neboli budování týmu. Základem pro tuto metodu jsou tři pilíře, a sice zážitek, zpětná vazba a nová zkušenost. Existuje široká škála vhodných teambuildingových aktivit od sportu až po únikové či vědomostní hry. Teambuilding pozitivně ovlivňuje týmovou komunikaci a dynamiku a zároveň přispívá k motivaci k lepším výkonům. (www.vypracujse.cz)

8 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat systém odměňování a jeho vliv na motivaci zaměstnanců a na základě zjištěných výsledků doporučit jisté změny, které by vedly k celkovému zlepšení situace.

Pro tyto účely byl vybrán anonymní podnik ABC. Podkladem pro analýzu byly výsledky z dotazníkového šetření. Dotazníky byly v tištěné podobě předloženy zaměstnancům a jejich návratnost byla 72 %. Několik otázek mělo za úkol zkoumat zaměstnaneckou strukturu. Následující otázky byly již zaměřeny přímo na zkoumanou problematiku, a sice na systém odměňování podniku ABC a na motivaci zaměstnanců. Díky těmto informacím bylo možné provést analýzu situace v podniku a navrhnout doporučení pro zlepšení této situace.

Vzhledem k faktu, že byla zjištěna nespokojenost zaměstnanců s výší mzdy, bylo podniku ABC doporučeno, aby zvážil zvýšení těchto mezd pomocí volných finančních prostředků nebo aby provedl celkovou změnu mzdového systému. Další návrh vyplynul z požadavků zaměstnanců o zavedení příspěvku na stravování. Byly navrženy dvě možnosti, a sice poskytování stravenek nebo stravenkového paušálu. Kterou z těchto dvou možností má podnik ABC zvolit záleží především na výši příspěvku. Zaměstnanci dále žádali o zavedení benefitu sick days. Tento benefit je v současné situaci v podniku ABC poskytován pouze zaměstnancům na administrativní pozici. Vzhledem k tomu, že mnoho zaměstnanců uvedlo jako druhý nejvíce motivující vliv dobrý kolektiv a že tito zaměstnanci pracují převážně v týmech, bylo podniku ABC doporučeno, aby zavedl tzv. teambuildingové aktivity, díky nimž lze kolektiv utužit.

Co se týče vazby mezi motivací a systémem odměňování, bylo prokázáno, že není nijak úzká. Zaměstnanci se cítí být motivováni i přes nedostatečné mzdy. Jediným zdrojem motivace, která pochází ze systému odměňování, jsou pravděpodobně poskytované benefity. Z tohoto důvodu byla většina doporučení cílena právě na oblast benefitů. Lze tedy předpokládat, že po zavedení těchto změn naroste procento motivovaných zaměstnanců.

Přes zmíněné nedostatky se však dá obecně říct, že zaměstnanci jsou v podniku ABC poměrně spokojeni, neboť většina z nich neplánuje z firmy odejít.

9 Summary

A suitably set-up remuneration system plays a big role in a company, because it positively affects the level of motivation of employees. If the company wants to grow through its employees, it should pay sufficient attention to this issue.

The aim of the work is to analyse the remuneration system of employees in the selected company and, based on the results found, to design a more efficient remuneration system in terms of employee motivation. For these purposes an anonymous enterprise ABC was selected. The analysis was carried out using questionnaire investigation. The results of questionnaire made it possible to suggest some recommendations that would improve the situation in the ABC enterprise. The recommendations concerned changes in wage system and mostly introduction of the benefits required. Based on results found it is possible to say that employees are overall satisfied in the company, however these suggestions are expected to make better conditions for employees in terms of their motivation.

Key words: employee, motivation, remuneration, analysis, suggestion-

I. Bibliografie

Odborná literatura

1. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání.* (10.). Praha: Grada.
2. Gruber, J., Kyrianová, H., & Fonville, A. (2016). *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů.* (1.). Praha: Grada.
3. Kahle, B., & Stýblo, J. (1998). *Praktická personalistika: zaměstnanec, zaměstnavatel, stát : vztahy, práva, povinnosti.* (3. aktualiz. vyd). Praha: Pragoeduca.
4. Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce.* (1.). Praha: Grada.
5. Kollárik, T. (2014). *Základy sociálnej psychológie.* (1.). Žilina: Eurokódex.
6. Krbečková, M., & Plesníková, J. (2010). *FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění.* (7.). Olomouc: ANAG.
7. Lisá, E. (2019). *Psychodiagnostika v řízení lidských zdrojů.* (1.). Praha: Portál.
8. Mužík, J., & Krpálek, P. (2017). *Lidské zdroje a personální management.* (Vydání I). Praha: Academia.
9. Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali.* (2.). Praha: Grada.
10. Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty.* (1.). Praha: Grada.
11. Šubrt, B., Leiblová, Z., Příhodová, V., Skoumalová, A., Daněk, A., Přikrylová, H. et al. (1996). *Abeceda mzdové účetní* Olomouc: ANAG.
12. Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* (1.). Praha: Grada.
13. Urban, J. (2017). *Psychologie řízení a vedení.* (2.). Praha: Ústav práva a právní vědy.
14. Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2001). *Management: teorie a praxe v informační společnosti.* (4.). Praha: Management Press.
15. Vybíhal, V., & kolektiv. (2012). *Mzdové účetnictví 2012: praktický průvodce.* (15.). Praha: Grada.
16. Vybíhal, V., & kolektiv. (2021). *Mzdové účetnictví 2021: praktický průvodce.* (24.). Praha: Grada.

17. Weckmüller, H. (2013). *Exzellenz im Personalmanagement*. (1.). Deutschland: Haufe-Lexware.

Odborné články

18. Delmar, K. (2017). Podnikatel.cz. *Pracovně právní benefity – možnosti a rizika pohledem právníčky*. (cit. 21.03.2022). Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/pracovnepravni-benefity-moznosti-a-rizika-pohledem-pravnicky/>

19. Hauzarová, M. (2017). Portál.POHODA.cz *Zaměstnanecké benefity*. (cit. 21.03.2022). Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/zamestnancke-benefity/>

20. Kučerová, D. (2018). Podnikatel.cz. *Získejte nové zaměstnance pomocí motivačního a náborového příspěvku*. (cit. 21.30.2022). Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/ziskejte-zamestnance-pomoci-motivacniho-naboroveho-prispevku/>

21. Ligocká, M. (2019). Mojra.cz. *Špatný pracovní kolektiv: Jak zlepšit vztahy na pracovišti?* (cit. 21.03.2022). Dostupné z: <http://blog.mojra.cz/clanek/spatny-pracovni-kolektiv-jak-zlepsit-vztahy-na-pracovisti>

22. Stejskalová, E. (2013). *Motivace a odměňování pracovníků*. (cit. 21.03.2022). Dostupné z: https://psychostatnice.brozkeff.net/doku.php?id=prace:motivace_a_odmenovani_pracovniku

Legislativní předpisy

23. Zákon č. 586/1992 Sb., Zákon o daních z příjmů

24. Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

Internetové zdroje

25. <https://billcom.cz/rozdil-mezi-minimalni-mzdou-a-zarucenou-mzdou/>

26. <https://psychologieprokazdeho.cz/motivacni-proces-teorie/>

27. <https://www.businessinfo.cz/navody/motivace-v-organizacich/4/>

28. <https://magazin.lmc.eu/odmenovani-zamestnancu-zaklad-hr>

29. <https://www.ekp.cz/novinky-blog/stravenky-vs-stravenkovy-pausal-co-je-vyhodnejsi/>

30. <https://www.vypracujse.cz/jak-utuzit-pracovni-kolektiv>

31. <https://www.kurzy.cz/zpravy/507232-stravenkovy-pausal-ulevi-zamestnancum-i-podnikum/>

32. <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2021>

II. Seznam použitých zkratek

č. – číslo

např. – například

apod. – a podobně

atd. – a tak dále

popř. – popřípadě

tzn. – to znamená

tzv. – tak zvané

HR – human resources (personální oddělení)

ČR – Česká republika

ČSÚ – Český statistický úřad

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

III. Seznam obrázků, tabulek, grafů, schémat a vzorců

Obrázek 1 Motivační pole	18
Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb.....	19
Tabulka 1 Nejnižší zaručená mzda 2022.....	8
Tabulka 2 Věk.....	27
Tabulka 3 Vzdělání	28
Tabulka 4 Pracovní pozice.....	29
Tabulka 5 Žádané benefity	33
Tabulka 6 Zdroj motivace.....	34
Tabulka 7 Motivy.....	35
Tabulka 8 Četnost pořadí.....	36
Tabulka 9 Seřazení motivačních podnětů.....	37
Graf 1 Vývoj minimální měsíční mzdy 2002-2022 (Kč)	7
Graf 2 Pohlaví	26
Graf 3 Věk	27
Graf 4 Vzdělání.....	29
Graf 5 Pracovní pozice	29
Graf 6 Dostatečná mzda	30
Graf 7 Příčiny nástupu.....	31
Graf 8 Poskytované benefity.....	32
Graf 9 Dostatečná motivace.....	34
Graf 10 Zdroj motivace	35
Graf 11 Dostatečné vysvětlení práce.....	38
Graf 12 Jedna zábavná věc při práci	39
Graf 13 Budoucí setrvání v podniku	39
Schéma 1 Spojitost otázek 11 až 13	36
Vzorec 1 Motivační síla:.....	21

IV. Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

Vážení zaměstnanci,

mé jméno je Aneta Sýkorová a studuji obor Účetnictví a finanční řízení podniku na ekonomické fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Součástí mé bakalářské práce, týkající se motivace a odměňování, je mimo jiné praktická část, kde budu danou problematiku zkoumat a následně hodnotit. Pro tyto účely jsem vyhotovila krátký dotazník. Prosím Vás o jeho vyplnění a zároveň Vás ujišťuji, že veškeré informace využiji pouze k akademickým účelům. Dotazník je samozřejmě anonymní.

Mockrát děkuji za Vaši spolupráci.

1. Jste muž či žena?

☐ Muž ☐ Žena

2. Kolik je vám let?

☐ Méně než 20 let ☐ 20-29 let ☐ 30-39 let ☐ 40-50 let
☐ Více než 50 let

3. Jste student/ka?

☐ Ano ☐ Ne

4. Jakého nejvyššího vzdělání jste dosáhl/a?

☐ Základní ☐ Středoškolské bez maturity ☐ Středoškolské s maturitou
☐ Vyšší odborné ☐ Vysokoškolské

5. Na jaké pracujete pozici?

☐ Manažerská ☐ Vedoucí ☐ Řadový pracovník ☐ Administrativa

6. Pracujete na plný úvazek?

☐ Ano ☐ Ne

7. Máte pocit, že je vaše mzda dostačující vzhledem k vykonávané práci?

☐ Ano ☐ Ne

8. Co bylo příčinou nástupu do tohoto zaměstnání?

.....

9. Které z těchto benefitů jsou vám poskytovány?

- | | | |
|---|---|------------------------------------|
| ☐ Zaměstnanecký bonus | ☐ Cafeteria | ☐ Sick days |
| ☐ Bezúročné firemní půjčky | ☐ Vzdělávání a kurzy | ☐ 13. plat |
| ☐ Příspěvek na bydlení | ☐ Stravenky | ☐ 14. plat |
| ☐ Příspěvek na dopravu | ☐ Příspěvek na penzijní připojištění | ☐ Prémie |

10. Který benefit vám není poskytován a vy byste ho uvítal/a?

.....

11. Máte pocit, že jste dostatečně motivován/a k výkonu své práce?

- ☐ Ano ☐ Ne

12. Pokud ano, pochází tato motivace “zvenčí” (např. máte dobrého nadřízeného, jste dostatečně odměňován/a, máte dobrý kolektiv), či zevnitř (sami se motivujete pro výkon práce)?

- ☐ Zvenčí ☐ Zevnitř ☐ Obojí

13. Pokud vaše motivace pochází “zevnitř“, jaké jsou důvody pro tuto motivaci?

- ☐ Potřeba nových poznatků ☐ Potřeba osobního růstu ☐ Sociální potřeby

Jiné:

.....

14. Co vás nejvíce motivuje? Prosím, seřad'te pomocí číslic od 1(nejvíce) do 7 (nejméně).

Dobry pocit z vykonane práce	
Finanční ohodnocení	
Dobry kolektiv	
Pochvala či uznání	
Hrozba sankcí	
Dobry přístup nadřízeného	
Dostatečné vysvětlení práce	

15. Máte pocit, že jste byl/a ze strany nadřízeného dostatečně seznámen/a s obsahem své práce?

- ☐ Ano ☐ Ne

16. Existuje alespoň jedna věc, která vás při výkonu práce baví?

- ☐ Ano ☐ Ne

17. Chtěl/a byste v této firmě setr'ávat i nadále?

- ☐ Ano ☐ Ne

Příloha 2: Tabulka 8 v absolutním vyjádření

Tabulka 8 Četnost pořadí

	1. místo Počet abs.	2. místo Počet abs.	3. místo Počet abs.	4. místo Počet abs.	5. místo Počet abs.	6. místo Počet abs.	7. místo Počet abs.
Dobrá pocit	9	7	9	7	1	3	0
Finanční ohodn.	17	11	5	2	1	0	0
Dobrá kolektiv	9	12	9	3	2	1	0
Pochvala/uznání	0	5	4	7	12	7	1
Hrozba sankcí	0	0	1	0	3	4	28
Přístup nadř.	1	0	7	13	8	5	2
Vysvětlení práce	0	1	1	4	9	16	5

Zdroj: Vlastní zpracování