



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

System odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci

Vypracovala: Darya Korzun

Vedoucí práce: Ing. Markéta Adamová

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: Darya KORZUN
Osobní číslo: E18655
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Téma práce: Systém odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci
Zadávající katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je analýza systému odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci a návrh případných změn ke zlepšení tohoto systému.

Metodika práce:

- 1) Studium aktuální odborné literatury.
- 2) Analýza zákonů z oblasti odměňování a stavu odměňování v rámci České Republiky.
- 3) Charakteristika vybrané organizace.
- 4) Analýza systému odměňování ve vybrané organizaci s užitím kvantitativních i kvalitativních metod výzkumu.
- 5) Návrh změn směřujících ke zlepšení tohoto systému.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl práce a metodika zpracování.
4. Analýza současného stavu.
5. Návrh změn směřujících ke zlepšení současného systému.
6. Závěr.
7. Přehled použité literatury.
8. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 40 – 50 stran

Rozsah grafických prací: Dle potřeby

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Bedrniová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press.

Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
Pink, D. H. (2011). *Pohon: Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!* Olomouc: ANAG.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Markéta Adamová
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 2. ledna 2020
Termín odevzdání bakalářské práce: 17. dubna 2021


doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 10, 370 05 České Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 10. ledna 2020

Prohlášení

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

V Českých Budějovicích

Darya Korzun

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Markétě Adamové za její pozitivní a profesionální přístup. Za cenné a užitečné rady, které mi poskytla a které přispěly k realizaci mé bakalářské práce. Děkuji rodinně za jejich neutuchající podporu. A chtěla bych poděkovat vedení společnosti Electro World, s.r.o. za umožnění praktické části bakalářské práci, za poskytnutí informací a za zájem o zlepšení stávajícího motivačního a odměňovacího systému.

Obsah

1. ÚVOD	3
2. MOTIVACE.....	4
2.1. DEFINICE MOTIVACE	4
2.2. TYPY MOTIVACE	5
2.2.1. Vnitřní motivace a vnější motivace	5
2.2.2. Pozitivní motivace a negativní motivace	6
2.3. KONCEPT A TEORIE MOTIVACE	6
2.3.1. Teorie instrumentality.....	6
2.3.2. Teorie zaměřené na obsah	7
2.3.3. Teorie zaměřené na proces	10
2.4. PRACOVNÍ MOTIVACE	12
2.5. MOTIVACE VZOREM.....	12
3. ODMĚŇOVÁNÍ	14
3.1. MZDA A PLAT	15
3.2. FORMY MZDY	15
3.3. BENEFITY	23
3.4. MINIMÁLNÍ MZDA	24
3.5. ZARUČENÁ MZDA	25
3.6. PRŮMĚRNÁ MZDA.....	26
4. PROFIL VYBRANÉ ORGANIZACE.....	27
4.1. PŘEDSTAVENÍ FIRMY	27
4.2. HISTORIE FIRMY	27
4.3. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	28
4.4. SYSTÉM MOTIVOVÁNÍ A ODMĚŇOVÁNÍ	31
4.5. OBCHODNÍ VÝSLEDKY	32
5. CÍL A METODIKA	34

6. DOTAZNIKOVÉ ŠETŘENÍ	35
6.1. VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	35
6.2. SHRUTÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	49
7. DISKUZE A NÁVRH NA ZLEPŠENÍ	51
8. ZÁVĚR.....	56
I. SUMMARY AND KEYWORDS	58
II. ZDROJE.....	59
III. SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFU	
IV. SEZNAM PŘÍLOH	
V. Přílohy	

1. ÚVOD

Aktuálnost tématu bakalářské práce je definována tím, že efektivní motivace zaměstnanců je jedním z nejpodstatnějších faktorů konkurenceschopnosti současných organizací a také systému odměňování zaměstnanců. Strategickými cíli většiny firem vystupujících na trzích zboží a služeb je aktivní rozvoj podnikání, zvyšování počtu klientů. Za úspěchem, stejně jako za neúspěchem firem často stojí konkrétní jednání zaměstnanců. Úspěšnost firmy je do značné míry určována rozhodnutími a kvalitou plnění povinností na různých úrovních jejího řízení. Za přijatými rozhodnutími zaměstnanců stojí určité motivy, které podléhají analýze, hodnocení a řízení. Vzniká tak potřeba řízení motivace zaměstnanců firmy a jejich odměňování.

V poslední době se obzvlášť zvýšila pozornost ohledně motivace jako funkce řízení, pomocí níž vedení každého podniku motivuje zaměstnance jednat nejefektivněji k zajištění výrobního procesu v souladu se zamýšleným plánem. Proces budování nebo rekonstrukce organizační struktury řízení je neoddělitelně spojen s vývojem systémů řízení zaměstnanců, kontroly a informačního zabezpečení a lidé jsou hlavním zdrojem efektivního rozvoje podniku.

Hlavním cílem bakalářské práce je analýza systému odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci a návrh případných změn ke zlepšení tohoto systému. Vedlejším cílem je popsat roli motivace pracovníků v úspěšném rozvoji moderní společnosti.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě hlavní části, teoretickou a praktickou. Teoretická část se skládá ze dvou kapitol. První kapitola popisuje základní teorie a typy motivace zaměstnanců, druhá kapitola popisuje nejčastěji používané formy odměňování a také různé mzdové příplatky. V dalších podkapitolách jsou definovány vládní předpisy, kterými se řídí minimální mzda a zaručená mzda pro zaměstnance v pracovním poměru. A nakonec budou popsány zaměstnanecké výhody.

Druhá část je praktická. Popisuje základní informace o vybrané společnosti, její systém odměňování a motivace. V praktické části je také uveden dotazník vyplněný zaměstnanci vybrané společnosti a jeho následné vyhodnocení. Poslední část práce popisuje způsoby, jak zvýšit motivaci a odměňování zaměstnanců organizace a jejich spokojenost.

2. MOTIVACE

Motivace zaměstnanců je základem řízení lidských zdrojů. Jde především o správný nábor, analýzu shody mezi požadavky na uchazeče a vlastnostmi zaměstnance. Je třeba zohlednit dopad temperamentu, skladu charakteru, priorit zaměstnance na charakter vykonávaných prací. Ve většině případů má vedení firmy široké spektrum nástrojů dopad na motivaci zaměstnanců. Současná praxe řízení zaměstnanců však ukazuje, že zdaleka ne všechny firmy jsou schopny ocenit a využít v práci tak účinný nástroj řízení jako motivaci.

2.1. DEFINICE MOTIVACE

Motivace představuje sílu a způsob chování a obsahuje faktory, které na lidi mají vliv. Motivace lidí závisí na očekávání, že určitá činnost může vést k dosažení cíle a získání cenného odměnění - takového, které uspokojí jejich potřeby a uspokojí jejich touhy. Význam pojmu "motivace" se může vztahovat k cílům, které si lidé stanovují, k tomu, jak si lidé své cíle vybírají a jak se ostatní snaží změnit jejich chování. Locke a Latham (2004, str.388) uvedli, že „*motivace zahrnuje vnitřní faktory, které pohánějí k činnosti, a vnější faktory, které mohou sloužit jako pobídka k činnosti*“ (Armstrong, Taylor, 2015, str.218). Arnold (1991) identifikoval tři složky motivace: směr, úsilí a vytrvalost. To se týká toho, čeho se člověk snaží dosáhnout, jak moc se snaží a jak dlouho se o to snaží.

Motivací jsou aktivity, které zintenzivňují kolektiv podniku i každého pracujícího a motivují je, aby efektivně pracovali na splnění cílů. Jen ten vedoucí uspěje, který uznává lidi za hlavní zdroj rozvoje organizace (Armstrong, Taylor, 2015)

Je známo dostatečné množství modelů motivace, z nichž lze identifikovat několik nejběžnějších. Podle Armstronga, Taylora (2015) a Kociánové (2010):

- Podle Adama Smitha, který na počátku století prováděl výzkum v anglických podnicích, bude člověk vždy usilovat o zlepšení své ekonomické situace.
- Podle Lawrence a Lorsch se lidé snaží reprodukovat chování, které už vedlo k očekávanému výsledku.
- Podle Maslowa se člověk snaží uspokojit potřeby striktní hierarchické posloupnosti: fyziologické, bezpečnostní a bezpečnostní, sociální, respekt, sebevyjádření.

- Po McKelandovi mají potřeby tři základní složky: moc, úspěch a účast.
- Podle Vrumu motivace vychází z očekávání výsledku, odměny, hodnoty posledního.
- "Teorie spravedlnosti" hovoří o poměrování člověka získané odměny s vynaloženým úsilím a odměňováním zaměstnance, který vykonává obdobné funkce.

2.2. TYPY MOTIVACE

2.2.1. Vnitřní motivace a vnější motivace

Pro každého manažera je důležité pochopit, co zaměstnance motivuje. Pokud má zaměstnanec rád svou práci, nebude pro něj zvýšení platu významnou motivací k usilovnější a kvalitnější práci. Těžší a zajímavější úkol však pro něj bude výzvou, která mu pomůže se realizovat. Člověk, který je většinou motivován zvnějšku, bude pracovat tím usilovněji a lépe, čím vyšší je jeho plat. Aby byl člověk plně spokojen, musí se naučit držet střední cesty, a pak bude chodit do práce rád.

Vnitřní motivaci lze charakterizovat jako motivaci vyplývající ze samotné práce. Vnitřní motivace není stimulována vnějšími podněty. Podle Deciho a Ryana (1985) je vnitřní motivace založena na potřebě vykonávat práci a přitom mít svobodu jednat a přijímat rozhodnutí (Armstrong, Taylor, 2015, str.218). Vnitřní motivace popisuje činnosti a aktivity, které člověk vykonává výhradně pro potěšení a uspokojení, které mu tyto činnosti přinášejí, pro příležitost využít a rozvíjet své znalosti a dovednosti a pro možnost dosáhnout úspěchu ve svých snech nebo vytoužené kariéře.

Vnější motivace se vztahuje k činnostem, kterými motivujeme lidi. To zahrnuje jak odměny (zvýšení platu, pochvaly, povýšení atd.), tak tresty (disciplinární opatření, odebrání nenárokové složky platu, kritika atd.). Vnější motivátory mohou mít okamžitý a významný dopad, ale nemusí mít nutně dlouhodobý účinek. Vnitřní motivační faktory související s "kvalitou pracovního života" (koncept a hnutí, které z tohoto konceptu vzešlo) mají pravděpodobně hlubší a trvalejší účinek, protože jsou součástí lidí a jejich práce, a nikoliv jsou lidem vnucovány zvenčí, jako například motivační odměny. Různé motivační teorie vysvětlují, jak funguje vnitřní a vnější motivace (Armstrong, Taylor, 2015, str.218).

2.2.2. Pozitivní motivace a negativní motivace

Pozitivní motivace je motivace založená na pozitivních podnětech. Pozitivní motivace může být hmotná i nehmotná. Materiální pozitivní motivace zahrnuje všechny platby, které zaměstnanec za svou práci dostává: mzdu, prémie, odměny. Obzvláště účinné je pravidelné vyplácení mezd a prémie a také mimořádné materiální odměny, které zaměstnanci neočekávají a které obvykle vyvolávají vlnu nadšení. Zároveň je důležité zaměstnance dodatečně motivovat v procesu plnění důležitého úkolu nebo projektu, nikoli až po jejich dokončení. Tato pozitivní motivace udržuje zaměstnance v zájmu o úkol a podporuje lepší výkon.

Negativní motivací ovlivňujeme psychologii osobnosti pomocí souboru negativních pocitů a emocí, z nichž nejúčinněji působí strach. Strach je nejsilnější emocí, která nutí člověka jednat. Zároveň se člověk může bát, že bude zbaven mzdy, způsobí újmu na zdraví, přijde o drahocennou věc, oblíbené povolání nebo cokoliv jiného, co mu přináší pohodlnou existenci a je důležitou součástí jeho života. Pocity viny jsou dalším „negativním motivem“, který dokáže s člověkem pohnout. Nespokojenost se sebou samým, svým životem je jedním z impulsů k rozvoji a pokroku. Pokud se člověku nelíbí, jak vypadá, jak se k němu chovají kolegové, nebo jeho rodinný stav, bude se snažit dosáhnout lepších výsledků, vybojovat si lepší postavení ve společnosti, rodině, nakonec bude vypadat spokojeněji a vnímat se lépe. Tento typ motivace je účinný zejména u lidí, kteří jsou bázlivější a nejistější (Armstrong, Taylor, 2015).

2.3. KONCEPT A TEORIE MOTIVACE

Obsahové teorie motivace se snaží především identifikovat potřeby, které motivují lidi k jednání, zejména při určování rozsahu a obsahu práce. Při vytváření základů moderního pojetí motivace byly nejdůležitější práce tří osobností: Abrahama Maslowa, Fredericka Herzberga a Davida McClellanda (Armstrong, Taylor, 2015).

2.3.1. Teorie instrumentality

Teorie je založena na odměnách a trestech. Tyto nástroje jsou nejlepším prostředkem k formování chování. Předpokládá se, že pokud odměny a tresty přímo souvisejí s výkonem, lidé budou lépe motivováni. Z toho lze vyvodit, že vyplácení odměn bude záviset na výkonu. Tato teorie vychází z principů vědeckého řízení Fredericka W. Taylora (1911). Použití této teorie k ospravedlnění používání peněžních pobídek, jako je odměna za výkon, je však poněkud pochybné. Stimuly založené na tomto přístupu byly

a jsou velmi oblíbené. Podle mého názoru tato teorie dnes již není aktuální, protože je velmi jednoduchá a její aplikace je založena na systému kontroly a řízení, který nebere v úvahu mnoho lidských potřeb. Nebere také v úvahu skutečnost, že formální kontrolní systém může být významně ovlivněn neformálními vztahy mezi zaměstnanci (Kociánová, 2010, str.28).

2.3.2. Teorie zaměřené na obsah

Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb) se zaměřují na identifikaci faktorů, které jsou spojeny s motivací. Autory těchto teorií jsou Maslow, Alderfer, McClelland, Herzberg, Dea a Ryan. Základní myšlenkou těchto teorií je, že potřeby jsou obsahem motivace a že neuspokojená potřeba vyvolává pocit napětí a způsobuje nerovnováhu. Obnovení rovnováhy vyžaduje specifikace konkrétního cíle a volbu takového chování, které povede k dosažení cíle a uspokojení potřeby. Z toho vyplývá, že chování je motivováno neuspokojenou potřebou (Armstrong, Taylor, 2015).

Maslowova teorie

Při vytváření své teorie motivace ve 40. letech 20. století Abraham Maslow tvrdil, že lidé mají mnoho různých potřeb a tyto potřeby lze rozdělit do pěti hlavních kategorií, které mají přísnou hierarchickou strukturu.

Obrázek 1. Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: zpracováno dle Armstrong, Taylor, 2015.

- **Fyziologické potřeby** jsou nezbytné pro přežití. Patří mezi ně jídlo, voda, přístřeší, odpočinek a sexuální potřeby.

- **Potřeba bezpečí a důvěry** v budoucnu zahrnují potřebu ochrany před psychickým a fyzickým nebezpečím ze strany okolního světa a důvěru, že fyziologické potřeby budou v budoucnu uspokojeny.
- **Sociální potřeby**, někdy označované jako potřeby sounáležitosti, jsou pojmem, který zahrnuje pocit příslušnosti s něčím nebo někým, pocit přijetí druhými, pocity sociální interakce, náklonnosti a podpory.
- **Potřeby respektu** zahrnují potřeby sebeúcty, osobního úspěchu, respektu ze strany druhých, uznání.
- **Potřeba seberealizace** - potřeba realizovat svůj potenciál a osobnostně růst.

Jak to využít v praxi? Uspokojení základních pracovních potřeb, jako je příjemné pracovní místo, slušná mzda a pojištění, pomůže zaměstnancům posunout se na vyšší příčky pyramidy, a tím být výkonnější, kreativnější a tvořivější. Proto je hlavním úkolem zaměstnavatele zajistit zaměstnancům příjemné pracovní prostředí.

Společnost musí zaměstnancům nabídnout různé pobídky, které jim pomohou postupně uspokojit jednotlivé potřeby a postoupit v hierarchii. Vedoucí pracovníci si také musí uvědomit, že ne všichni zaměstnanci jsou motivováni stejným způsobem a ne všichni postupují v hierarchii stejně rychle. Proto může být nutné nabídnout různým zaměstnancům mírně odlišný soubor stimulů.

Teorie F. Herzberga

Zaměstnanci jsou motivováni k většímu pracovnímu výkonu, pokud mají například větší zodpovědnost, zajímavější práci nebo jsou více chváleni za kvalitně odvedenou práci. Zaměstnanci mohou ztratit motivaci, pokud nejsou splněny některé z následujících faktorů. Herzberg tvrdil, že existují určité faktory, které mohou podniky implementovat:

- Faktory, které přímo motivují zaměstnance k většímu pracovnímu nasazení (motivátory).
- Faktory, které by mohly zaměstnance motivovat, ale samy o sobě by zaměstnance k většímu pracovnímu nasazení nemotivovaly (hygienické faktory).

Motivátory se vztahují spíše k práci samotné. Například to, jak zajímavá je práce a kolik příležitostí poskytuje k další odpovědnosti, uznání a postupu.

Hygienické faktory provázející práci. Zaměstnanec bude například pracovat pouze tehdy, pokud mu podnik poskytne přiměřenou mzdu a bezpečné pracovní podmínky, ale tyto faktory ho nedonutí k většímu pracovnímu usilovnější (Armstrong, Taylor, 2015).

Herzberg se domníval, že podniky by měly motivovat zaměstnance demokratickým přístupem k řízení a zlepšováním povahy a obsahu skutečné práce prostřednictvím určitých metod.

Jak to využít v praxi? Rozšířením pracovních povinností - pracovníci dostávají rozmanitější úkoly (ne nutně obtížnější), které by měly práci učinit zajímavější, nikoli zvýšit pracovní zátěž. Týmová práce spočívá v tom, že se pracovníkům zadává širší spektrum složitějších a náročnějších úkolů souvisejících s projektem. To by mělo přinést větší pocit úspěchu. Zplnomocnění umožňuje zaměstnancům, aby sami rozhodovali o svém pracovním životě.

Teorie motivace D. McClellanda

McClellandova teorie je odlišná od Maslowovy teorie, která se zaměřuje spíše na uspokojování existujících potřeb než na jejich vytváření nebo rozvíjení. David McClelland ve své teorii tvrdí, že každá organizace nabízí jednotlivci možnost uspokojit tři nejvyšší potřeby: potřebu moci, potřebu úspěchu a potřebu sounáležitosti. Mezi jeho nejpopulárnější myšlenky patří, že potřeba úspěchu má pozitivní vliv nejen na výkonnost zaměstnanců, ale také na výkonnost manažerů na všech úrovních řízení (Armstrong, Taylor, 2015).

Tři základní potřeby jsou:

- Úspěch: Potřeba dosáhnout a prokázat kompetence nebo mistrovství.
- Sounáležitost: Potřeba lásky, sounáležitosti a příbuznosti.
- Moc: Potřeba kontrolovat vlastní práci nebo práci druhých.

McClelland tvrdí, že tyto tři potřeby máme v té či jiné podobě všichni, bez ohledu na věk, pohlaví, rasu nebo kulturní prostředí. Potřeby každého člověka jsou naučené na základě jeho životních zkušeností a nejsou vrozené. Proto se této teorii někdy říká teorie naučených potřeb.

Jak to využít v praxi? Identifikujte potřeby jednotlivých členů týmu. Pokud nemáte s určováním psychotypů zaměstnanců mnoho zkušeností nebo prostě svůj tým

příliš dobře neznáte, můžete je požádat, aby sami posoudili důležitost jednotlivých potřeb McClellandovy teorie. Je třeba se rozhodnout, jak přizpůsobit svůj styl a přístup jednotlivým členům týmu.

2.3.3. Teorie zaměřené na proces

Teorie orientované na proces zdůrazňují psychologické procesy, které následně ovlivňují motivaci a základní lidské potřeby. Nazývají se také kognitivní teorie, protože se zabývají vnímáním pracovního prostředí a tím, jak pracovníci toto prostředí chápou a interpretují. Mezi hlavní procesně orientované teorie patří teorie očekávání, teorie spravedlnosti, teorie posilování, teorie cílů (Armstrong, Taylor, 2015).

Teorie očekávání

Nezbytnou podmínkou motivace člověka k dosažení cíle je podle teorie očekávání nejen potřeba, ale také zvolený typ chování. Teorie očekávání stanoví, že chování zaměstnanců je určeno chováním:

- manažera, který za určitých podmínek stimuluje zaměstnance k práci;
- zaměstnance, který je přesvědčen, že za určitých podmínek bude odměněn;
- zaměstnance a vedoucího, kteří přiznávají, že při určitém zlepšení kvality práce jím bude poskytnuta určitá odměna;
- zaměstnance, který porovnává výši odměny s částkou, kterou potřebuje k uspokojení konkrétní potřeby.

To by mělo znamenat, že teorie očekávání zdůrazňuje potřebu převládajícího zlepšování kvality práce a důvěry, že to manažer zaznamená, což mu umožňuje skutečně uspokojit jeho potřebu. Na základě teorie očekávání lze usuzovat, že zaměstnanec by měl mít takové potřeby, které mohou být z velké části uspokojeny v důsledku očekávaných odměn. A manažer by měl dávat takové pobídky, které mohou uspokojit očekávanou potřebu zaměstnance. Například v řadě obchodních struktur je odměna přidělována ve formě určitého zboží, přičemž předem ví, že je zaměstnanec potřebuje (Armstrong, Taylor, 2015).

Teorie spravedlnosti

„Teorie spravedlnosti formulovaná Adamsem (1965) se týká toho, jak lidé vnímají zacházení s nimi ve srovnání s ostatními“ (Armstrong, Taylor, 2015). Podle této

teorie není účinnost motivace hodnocena zaměstnancem na základě určité skupiny faktorů, ale systematicky, s přihlédnutím k hodnocení odměn poskytovaných jiným zaměstnancům pracujícím v podobném systémovém prostředí.

Zaměstnanec sám posuzuje svou odměnu ve srovnání s odměnami ostatních zaměstnanců. Přitom musí brát v úvahu prostředí, ve kterém on i ostatní zaměstnanci pracují. Například jeden pracuje na novém zařízení a druhý na starém zařízení; jeden má jednu kvalitu polotovarů a druhý jinou. Nadřízený například nedá zaměstnanci práci neodpovídající jeho kvalifikaci. Nebo neměl přístup k informacím potřebným k výkonu práce atd.

Teorie spravedlnosti vychází také z toho, že pocit spravedlnosti je u člověka vyvolán tím, že jeho odměna je srovnatelná s jeho výkonem, tedy spravedlivá. A spravedlivé je to i vůči ostatním pracovníkům v závislosti na jejich služebním postavení (Kociánová, 2010).

Teorie posilování

Teorie posilování je nejstarší a nejjednodušší procesně orientovanou teorií. Tato teorie vychází z takzvaného "zákona účinku", který formuloval Thorndike (1911). Podle tohoto zákona si lidé postupem času uvědomují souvislosti mezi svým jednáním a důsledky tohoto jednání, které následně ovlivňují jejich budoucí chování. Jinými slovy, pokud jsou přesvědčeni, že něco v minulosti fungovalo, zkusí to znovu. Tento zákon vypracoval Hull (1943, 1951) (Armstrong, Taylor, 2015, str. 223).

Teorie posilování má však několik nevýhod. Například poněkud mechanistický pohled na povahu práce. V jistém smyslu naznačuje, že můžeme lidi motivovat tím, že je budeme ovládat jako stroje - zatažením za páku. Teorie posilování předpokládá, že lidé se rozhodují na základě předchozích zkušeností, a nezohledňuje tak kontext, v němž se rozhodnutí činí. Teorie motivace založené na posilování navíc neberou dostatečný ohled na vliv očekávání, kdy není jasné, jak předem určit, co povede k silnější či slabší reakci (Armstrong, Taylor, 2015, str. 223).

Teorie cíle.

Podle teorie cílů, kterou definovali Latham a Locke (1979) se motivace a produktivita zlepší, pokud jsou stanoveny konkrétní cíle, které musí být dosažitelné a přijatelné, i když jsou obtížné, a zaměstnanci musí mít zpětnou vazbu. Cíle by měly být jasně stanoveny a srozumitelné (Armstrong, Taylor, 2015).

Locke předpokládal, že záměr dosáhnout cíle je velmi silným motivačním faktorem. Obecně platí, že nejlepší cíl je takový, který představuje výzvu, ale lze ho dosáhnout. Spokojenost jednotlivce s jeho prací se bude odvíjet od toho, do jaké míry je dosaženo cíle, který práce umožňuje. Teorie stanovení cíle tvrdí, že záměr pracovat na dosažení cíle je první motivační silou, která stojí za pracovním úsilím a určuje úsilí vynaložené na splnění úkolu. Studie tohoto modelu přinesla relevantní závěry pro motivační chování v organizačním kontextu (Sainte-anastasie.org, © 2022).

2.4. PRACOVNÍ MOTIVACE

Motivaci lze zařadit mezi manažerské funkce. Spojuje v sobě systém faktorů, které přispívají ke splnění konkrétního úkolu prostřednictvím stimulace psychologických faktorů zaměstnanců, aby motivační síly umožnily splnění cílů a úkolů.

Existuje několik faktorů, které ovlivňují míru spokojenosti či nespokojenosti s prací:

- **Vnitřní motivační faktory.** Ty se týkají obsahu práce, konkrétně pěti klíčových charakteristik práce, jak je definovali Hackman a Oldham (1974): rozmanitost dovedností, identita práce, význam práce, autonomie práce a zpětná vazba (model charakteristik práce) (Armstrong, Taylor, 2015).
- **Úroveň kontroly.** Hawthornovy závěry (Roethlisberger a Dixon, 1939) naznačují, že kontrola je nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím postoje lidí. Elton Mayo (1933) se domníval, že ochota člověka neustále se zapojovat do práce se svými spolupracovníky je silnou, ne-li nejsilnější lidskou vlastností (Armstrong, Taylor, 2015).
- **Úspěch nebo neúspěch.** Úspěch je samozřejmě uspokojivý, zejména pokud má člověk možnost dokázat sám sobě, že dosáhl svého plného potenciálu. Naopak neúspěch přirozeně vyvolává nespokojenost (Armstrong, Taylor, 2015).

2.5. MOTIVACE VZOREM

Nakonec bych rád napsal o jednom z nejdůležitějších nástrojů motivace - motivaci příkladem. Tato motivace se obvykle děje bez úmyslu, naprosto spontánně a přirozeně. Můžeme zde citovat Jána Ámose Komenského "omnia sponte fluunt, absit violentia rebus", což znamená - nechat vše plynout samo a bez nátlaku, přirozeně.

Tento typ motivace je natolik přirozený a srozumitelný, že se používá již od dětství, kdy se učitelé snažili své žáky nadchnout pro vyučované předměty bez použití

složitých motivačních metod prostřednictvím prostého zájmu a nadšení pro předmět. Věří tomu, co dělají, a to je činí důvěryhodnými. Podle Plamínka *"přestávají být obyčejnými učiteli, stávají se vůdci, lidmi, které ostatní napodobují. Pak zopakují své myšlenky, a pokud to dokáží, možná i své činy."* (Plamínek, 2015, s. 35).

Z toho lze vyvodit, že lidé mají potřebu napodobovat lidi, které považují za úspěšné. Na pracovišti by tito vedoucí pracovníci měli být manažery a zaměstnanci by k nim mohli vzhlížet. Každý manažer má velkou příležitost stát se vzorem pro své podřízené. I když bude obtížné dosáhnout úrovně schopností, dovedností a znalostí, které má vzor, lidé mají tendenci napodobovat postoj, co si myslí a chce vůdce. Zde je velký potenciál pro motivaci, aby se člověk stal pozitivním vzorem pro své okolí prostředí (Plamínek, 2015, s. 35).

3. ODMĚŇOVÁNÍ

“Odměňování je jednou z hlavních činností personálu v každé společnosti. V moderním řízení lidských zdrojů se odměňováním rozumí nejen plat nebo mzda, ale také další formy peněžních pobídek, které organizace poskytuje zaměstnanci jako odměnu za vykonanou práci“ (Koubek, 2007, 2015, str. 283).

Odměňování lze rozdělit na vnější a vnitřní:

Vnější odměny zahrnují povýšení, formální uznání (pochvalu) a zaměstnanecké výhody (obvykle nepeněžní), které organizace poskytuje zaměstnanci bez ohledu na jeho výkon, a to výhradně na základě pracovního poměru, v němž zaměstnanec pro organizaci pracuje. Odměny mohou zahrnovat věci nebo okolnosti, které nejsou zřejmé, jako je přidělení kanceláře, stroje nebo zařízení. Odměny stále častěji zahrnují také školení poskytované organizací (Koubek, 2007, 2015, str. 283).

Vnitřní odměny jsou nehmotné a týkají se spokojenosti zaměstnance s prací, kterou vykonává, potěšení, které mu práce přináší, příjemných pocitů plynoucích z možnosti podílet se na určitých činnostech nebo úkolech, pocitu užitečnosti a úspěchu, neformálního dosahování pracovních a kariérních cílů atd. (Koubek, 2007, 2015, str. 283).

„Motivaci lidské činnosti, tedy motivaci všech aktivit člověka, včetně konkrétních forem pracovního jednání, chápeme jako jednu ze základních osobnostních struktur, současně však i jako podstatnou součást dynamiky osobnosti. Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly-pohnutky, motivy“ (Bedrnová, a kol., 2007, str. 362)

Systém odměňování by měl splňovat některé požadavky dle Koubka (2015):

- Přilákat potřebný počet a kvalitu uchazečů o zaměstnání.
- Stabilizovat žádoucí pracovníky.
- Odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti.
- Hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k práci podle nejlepších schopností.
- Být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.

- Být pracovníky akceptován.
- Sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopnosti pracovníků.
- V ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu.

3.1. MZDA A PLAT

Zákoník práce rozlišuje odměny za práci na plat a mzdu (Finance, ©2022).

- *„**PLAT** je peněžité plnění poskytované za práci. Platem jsou odměňováni zaměstnanci – státu, územních samosprávných celků (krajů a obcí), státních fondů, příspěvkových organizací, jejichž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele, školských právnických osob zřízených Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem nebo obcí a nebo regionální radou regionu soudržnosti“* (Finance, ©2022).
- *„**MZDA** je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzdy) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za vykonanou práci. Mzdou jsou odměňováni zaměstnanci ostatních zaměstnavatelů“* (Finance, ©2022).

Z toho vyplývá, že hlavní faktor, který jednoznačně určuje, zda osoba pobírá mzdu nebo plat, závisí na odvětví, ve kterém pracuje. Je-li zaměstnancem státu, obce nebo jí zřízené rozpočtové nebo příspěvkové organizace, má nárok na plat. Pokud pracuje v soukromém sektoru, pobírá mzdu (Finance, ©2022).

3.2. FORMY MZDY

Hlavní povinností zaměstnance je vykonávat pro zaměstnavatele sjednanou práci a zaměstnavatel je povinen mu za ni podle smlouvy poskytnout odměnu. Aby zaměstnavatel motivoval zaměstnance k lepšímu výkonu práce, používá odměny. Odměna je jedním z hlavních důvodů, proč zaměstnanec vykonává pro zaměstnavatele sjednanou práci.

Zaměstnavatel se snaží své zaměstnance co nejlépe motivovat k co nejlepším výkonům a k tomu využívá možnosti strukturovat odměnu tak, aby zaměstnance co nejvíce zapojil. Používá tu formu odměny, která je pro jeho potřeby nejvýhodnější.

Největším úkolem mzdových forem je spravedlivě odměnit zaměstnance za jeho výkon, pracovní chování a schopnosti.

Mezi nejčastěji používané formy mzdy patří:

- Časová mzdy.
- Úkolová mzda.
- Podílová mzda.
- Smíšená mzda.

Tyto formy odměňování jsou obvykle kombinovány s dalšími formami odměňování, jako jsou různé odměny (výkonnostní odměny, příplatky), prémie, osobní ohodnocení, příplatky a podíly na zisku (Koubek 2015, str. 307).

Časová mzda a plat

Hodinová mzda se vyplácí za práci vykonanou za určité období, a proto se skládá ze součinu odpracovaných hodin a odpovídající časové sazby. Nejčastěji se používají měsíční a hodinové sazby, ale běžné jsou i roční sazby, zejména u výše postavených zaměstnanců.

Časové odměňování je vhodnější pro profese, kde je pracovní výkon velmi různorodý a nelze jej snadno přepočítat na počet úkolů nebo vyrobených jednotek. To je obecně případ administrativních nebo technických pracovníků, jejichž práce se skládá z velkého množství různých úkolů. Výše mzdy nesouvisí s množstvím vykonané práce, a proto zaměstnanec nemá na výši mzdy žádný vliv, jako je tomu u úkolové mzdy.

Existují dva typy odměn, které se rozlišují podle vztahu mezi časem a mzdou:

- *Jednoduchá časová mzda:* Hodinová sazba je prostým součinem odpracovaných hodin a hodinové sazby bez ohledu na výkon zaměstnance (Vema.cz, ©2022).
- *Odměna vázaná na čas:* odměna je nepřímě úměrná pracovnímu výkonu a časovému nasazení zaměstnance (tj. hodinová sazba se může lišit) (Vema.cz, ©2022).

Úkolová mzda

Tento typ mzdy se často označuje jako nejjednodušší. Pracovníci pracující po částech jsou placeni za každou odvedenou jednotku práce, takže konečná mzda závisí pouze na tom, kolik práce pracovník vykonal. Ze samotné definice úkolové mzdy tedy vyplývá, že se tato forma vztahuje na snadno vyčíslitelnou práci, kde je nejčastěji založena na počtu vyrobených jednotek (obvykle výrobní nebo řemeslné podniky zaměřené na hromadnou výrobu).

Kromě toho lze rychlost dokončení úkolu rozdělit podle jeho průběhu (Koubek, 2015, str.311).

- Pokud pracovník obdrží za každou jednotku práce pevnou částku, jedná se o úkolovou sazbu s pevnou sazbou.
- Pokud se částka za jednotku mění (např. tím, že nesplňuje nebo překračuje stanovenou normu), jedná se o kusovou sazbu s diferencovaným postupem.

Výhody úkolové mzdy:

- Motivace zaměstnanců k lepší práci (zaměstnanci mohou přímo ovlivnit výši své mzdy).
- Snadný výpočet mzdových nákladů (zaměstnavatel musí pouze stanovit jednotkové náklady a mzdové náklady se pak vypočítají podle množství produkce).

Nevýhody úkolové mzdy:

- Zaměstnanci jsou ohroženi přepracováním, a pokud jsou zdravotně nezpůsobilí k práci (např. po úrazu), jsou znevýhodněni.
- rychlejší tempo práce může snížit kvalitu práce nebo zvýšit počet zmetků (Zdroj: Vema.cz. ©2022).

Podílová mzda

Tato forma odměny se používá, pokud odměna závisí zcela nebo částečně na množství prodaného zboží. Jednou z možností je také tzv. zálohový podíl (provizní plat). Zaměstnanec dostává měsíční zálohu, která je mu následně odečtena z provize. Tato možnost je vhodná zejména pro pracovníky, jejichž tržby se v jednotlivých měsících značně liší nebo mají sezónní výkyvy (Koubek, 2015, str. 312).

Podle Koubka (2009) se tato forma odměňování využívá především ve službách a obchodních činnostech, pojišťovnictví nebo například u realitních makléřů.

Výhodou odměňování na základě akcií je přímá vazba mezi odměnou a výkonem, pokud zaměstnanec nevykoná a neprodá určité množství výrobků, služeb nebo zboží, není za to odměněn. Nevýhodou je, že zaměstnanec nemůže přímo ovlivnit faktory, které přímo ovlivňují trh, na němž se výrobek nachází. Příkladem může být konkurenční prostředí, kde náš výrobek může být nahrazen lepším a levnějším výrobkem konkurence, nebo se může změnit ekonomická situace, počasí či preference zákazníků. Zaměstnanec také nemůže ovlivnit kvalitu produktu (Koubek, 2015, s. 312).

Smíšená mzda

Smíšená mzda znamená kombinaci předchozích forem odměňování. Nejběžnějšími formami odměňování jsou kombinace časových a kusových sazeb nebo kombinace časová a kusová sazba.

Mzda za očekávané výsledky práce

Tento druh odměňování je výrazem nového, partnerského vztahu mezi zaměstnanci a zaměstnavateli a je založen na konceptu řízení pracovních výsledků. Používají se pro pracovníky nižší a střední úrovně a manažery. Odměna za očekávané výsledky je jednou z méně známých forem odměňování. Je to odměna za dohodnutý rozsah práce, za dohodnutý výkon, který se pracovník během určitého období zavazuje vykonat nebo poskytnout organizaci v odpovídajícím množství a jakosti (Koubek, 2015, str. 312).

Účetní jednotka, která zná schopnosti a výkonnost zaměstnance, má legitimní očekávání, že zaměstnanec úkoly splní, a platí zaměstnanci fixní částku (stanovenou jako hodinovou nebo měsíční mzdu) na pevném základě, který již zahrnuje výkonnostní složku. Pracovník má zaručený příjem po určitou dobu a obvykle má určitou možnost vyrovnávat případné výkyvy ve výkonnosti v daném období. Na konci stanoveného období se vyhodnotí výkonnost. Toto hodnocení může ovlivnit stanovení odměny za očekávaný výkon v následujícím období (Koubek, 2015, str. 312).

Používání těchto forem vyžaduje dovednosti, jako je přesné vymezení a sledovatelnost očekávaných výsledků, pečlivé plánování, stanovení přesných pracovních postupů a existence přiměřených norem spotřeby práce (Koubek, 2015, str. 312).

Mzda a plat za znalosti a dovednosti

Tento typ odměňování za znalosti a dovednosti je jedním z motivačních prvků a je poměrně nový. Odměna je spojena se schopností zaměstnance kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly na několika různých pracovních místech nebo pozicích (Koubek, 2015, str. 313).

Principem je posouzení znalostí a dovedností potřebných pro konkrétní pracovní pozici (např. pracovník údržby), tyto informace jsou pak rozříděny do souboru znalostí a dovedností, které se liší úrovní, pro jednotlivé podskupiny pracovních pozic (např. obsluha obráběcích strojů, elektrikář atd.). Důležitým krokem je definovat pro každou podskupinu základní požadavky na znalosti a dovednosti, kterým odpovídá nástupní plat nebo mzda (sazba); znalosti a dovednosti pak mohou být diferencovány na stejné nebo vyšší úrovni (Koubek, 2015, str. 313).

Základní myšlenka odměňování znalostí a dovedností je uplatňována samotnou organizací a odměňovány jsou pouze ty znalosti a dovednosti, které jsou pro společnost aktuálně nebo potenciálně užitečné. V současné době se používají tři přístupy:

- *Hierarchický model*, ve kterém jsou znalosti a dovednosti uspořádány hierarchicky od nejnižší úrovně znalostí k vyšší úrovni. Zaměstnanci začínají na první příčce žebříčku a s každou vyšší příčkou se jejich plat zvyšuje (Koubek, 2015, str. 313).
- *Model stavebních bloků* předpokládá, že různé znalosti a dovednosti lze získat v libovolném pořadí a jsou na sobě nezávislé. Zaměstnanci obvykle začínají s některým počátečním blokem práce a osvojení znalostí a dovedností dalších bloků může záviset na potřebách organizace nebo se řídit vlastními zájmy zaměstnanců (Koubek, 2015, str. 313).
- *Model přírůstkových bodů* je podobný jako předchozí model. Obvykle se používá v případech, kdy pracovníci mohou získat mnoho nových dovedností nebo znalostí, ale hodnota těchto dovedností nebo znalostí není stejná. Každý soubor znalostí nebo dovedností má bodovou hodnotu a pracovníci získávají body tím, že se tyto dovednosti učí. Stejně jako v předchozích modelech nemohou pracovníci získat část bodové hodnoty za částečné zvládnutí znalostí nebo dovedností. Buď ji prostě mají a umí ji kvalifikovaně používat, nebo musí věnovat více času jejímu zvládnutí (Koubek, 2015, str. 313).

Výhodou této formy odměňování je, že podporuje flexibilitu a ochotu pracovníků ke změnám, a tím zvyšuje flexibilitu organizace. Usnadňuje zavádění nových technologií a také podporuje zaměnitelnost pracovníků. Zvyšuje jistotu zaměstnání, spokojenost s prací a stabilitu v organizaci a následně zvyšuje konkurenceschopnost pracovníků na trhu práce. Nevýhodou je, že se jedná o dražší způsob odměňování zaměstnanců, což zvyšuje náklady na školení a rozvoj zaměstnanců (Koubek, 2015, str. 313).

Mzda a plat za přínos

Přínos zaměstnance k celkovým cílům týmu nebo společnosti je dán jak výsledky, kterých jednotlivec dosahuje, tak dovednostmi, které při dosahování těchto výsledků uplatňuje. Odměna za přínos kombinuje odměnu za výsledky (výstupy) a odměnu za dovednosti (vstupy) (Koubek, 2015, str. 314).

Tato forma odměňování umožňuje odměňovat nejen výkon zaměstnance dohodnutý s jeho nadřízeným a jeho zlepšování, ale také získávání dovedností potřebných k dosažení dohodnutých výsledků a jejich neustálé zlepšování. Velkou výhodou tohoto systému odměňování je možnost motivovat zaměstnance nejen k výkonu, ale i k rozvoji jejich schopností, a je vhodným nástrojem pro získání a stabilizaci vzdělaných a schopných pracovníků (Koubek, 2015, str. 314).

Dodatkové mzdové formy

- ***Odměna za úsporu času***

Při této formě jsou zaměstnanci odměňováni za odvedení požadovaného množství práce v kratším čase, než je standard (Koubek, 2015, str. 315).

- ***Prémie***

Prémie jsou běžnou a velmi rozšířenou formou stimulace. Obvykle se vyplácí jako příplatek k časové nebo úkolové mzdě. Prémie se dělí na dva typy. Prvním typem je pravidelně vyplácená prémie za uplynulé období s jasnou vazbou na výkon. Kritéria a sazba jsou stanoveny předem a bonus je obvykle vázán na splnění určitého ukazatele (Koubek, 2015, str. 315).

- Prémie mohou být vázány na množství odvedené práce, kvalitu, hospodárnost, využívání zdrojů, dodržování termínů atd. Prémie tohoto typu mohou být

individuální nebo kolektivní. V případě kolektivních odměn je třeba stanovit pravidla pro jejich rozdělování jednotlivým členům týmu (Koubek, 2015, str.315).

- Druhým typem je jednorázová prémie, která je odměnou za mimořádný výkon, za vynikající pracovní úkoly. Bonus může mít peněžní nebo nepeněžní formu. Jedná se spíše o individuální formu, ale v zahraničí se používá i jako odměna pro tým. Pokud jde o manažerské odměny, ty závisí na výkonnosti celé organizace nebo skupiny. Přesto jsou považovány za formu individuální motivace, protože manažeři hrají klíčovou roli v úspěchu organizace (Koubek, 2015, str. 316).

Můžeme hodnotit jednotlivce nebo celý tým, ale je důležité, aby váha kritérií byla pro všechny zaměstnance stejná. Použití nástroje, jako je bonus, pomáhá zaměstnancům zlepšit se a pracovat v dalším období usilovněji (Koubek, 2015, str. 316).

- ***Osobní ohodnocení***

Tato metoda odměňování se používá k hodnocení intenzity práce a dlouhodobého výkonu zaměstnanců. Výše osobního ohodnocení je stanovena jako procento ze základní mzdy, přičemž maximální procento, kterého lze dosáhnout, je stanoveno předem. Výše bonusu se musí pravidelně přepočítávat. Samozřejmě se jedná o individuální formu (Koubek, 2015, str. 316).

- ***Podíly na výsledcích hospodaření organizace, akcie***

Jedná se o specifický druh doplňkové, motivační formy, která zaměstnance povzbuzuje k výkonu práce a ztotožnění se s cíli společnosti.

Mezi nejznámější formy podílu na výkonu patří:

- Podíl na zisku.
- Podíl na výnosech.
- Podíl na výkonu.

Pro každou formu podílu musí být definovány příslušné hodnoty; tyto hodnoty musí komplexně odrážet strategii společnosti. V závislosti na dosažené úrovni výkonnosti musíme také předem stanovit předpoklady, podle kterých budeme vyplácet odměny. V neposlední řadě musíme určit výši podílu každého zaměstnance na výsledcích. Nejběžnějším způsobem je rozdělení podílu na zisku

mezi zaměstnance pevným procentem ze zisku. Tento podíl se může v jednotlivých organizacích značně lišit. Rozdělení tohoto podílu na zisku může záviset na základní mzdě nebo platu nebo například na pozici. Procentní podíl na zisku může být pro všechny zaměstnance stejný nebo se může lišit v závislosti na služebním zařazení, významu práce pro organizaci nebo individuálním výkonu. Podle Koubka: *"Nevýhodou může být, že průměrný zaměstnanec si nemusí uvědomovat přímou souvislost mezi individuálním výkonem a výkonem celé organizace a forma motivace není právě nejlepší"* (Koubek, 2015, str. 316).

- ***Odměňování zlepšovacích návrhů***

Odměna za zlepšovací návrh je stimulační forma, kterou lze získat buď zvýšením zisku, nebo snížením nákladů, které jsou s různými zlepšovacími návrhy jednoznačně spojeny. Tato odměna může být buď jednorázová, nebo vyplácena pravidelně po předem stanovenou dobu (Koubek, 2015, str. 316).

- ***Příplatky***

Podle Koubka (2009) lze příplatky rozdělit na povinné a nepovinné. Jednotlivé příspěvky lze využít samostatně nebo je vzájemně kombinovat.

- Povinné příplatky zahrnují práci přesčas, práci o svátcích, sobotách a nedělích. Zahrnují také příplatky za práci ve škodlivých nebo nebezpečných podmínkách nebo za noční práci.

- Mezi nepovinné příplatky patří příspěvky na dojíždění a ubytování pro zaměstnance (např. pokud jsou cizinci nebo dojíždějí do práce daleko od svého bydliště).

Příplatky jsou stanoveny procentem z průměrného výdělku, v absolutní částce Kč za hodinu nebo Kč za měsíc, procentem ze mzdového tarifu (Šikýř, 2016).

- ***Ostatní výplaty***

Jaké jsou tedy ostatní výplaty? Jedná se především o vedlejší výhody pro zaměstnance. Například příspěvky na dovolenou, 13. plat, příspěvky při životním nebo pracovním výročí, vánoční příspěvky, náborové příspěvky, které slouží k přilákání zaměstnance nebo k jeho zájmu o práci v organizaci. Podobnou povahu má i odstupné, což je částka vyplacená propuštěným zaměstnancům.

Koubek uvádí, že v zahraničí se používá termín "zlatá pouta". Jedná se o peněžní částku, která je zaměstnanci vyplácena za to, že u společnosti zůstane a nebude mít chuť odejít do jiného zaměstnání. Zaměstnavatel si je dobře vědom hodnoty zlatých pout. Vždy je lepší být dobrý a zaplatit dobrému a kvalifikovanému zaměstnanci o něco více, než ho ztratit navždy (Koubek, 2015, str. 317-318).

3.3. BENEFITY

Zaměstnanecký benefit je druh výhody, kterou zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci jako doplněk k jeho mzdě. Jedná se o dobrovolnou platbu, kterou zaměstnavatel není ze zákona povinen poskytovat, a tyto platby nejsou vázány na výkon zaměstnance.

Zaměstnanecké výhody jsou obvykle poskytovány z důvodu snahy udržet si kvalitní zaměstnance. Jiným důvodem je spokojenost zaměstnanců, která vede ke zvýšení motivace, pocitu sounáležitosti s firmou a zlepšení výkonnosti.

V dnešní době existuje velké množství typů zaměstnaneckých výhod, které lze rozdělit podle různých kritérií. Zásadní dělení, podle kterého lze zaměstnanecké benefity posuzovat, je následující:

- **Finanční výhody.** Nejznámější z nich jsou zřejmě 13. a 14. plat, příspěvek na stravování, příspěvek na sport a zdraví, příspěvek na kulturu a rekreaci, penzijní a životní pojištění, vzdělávací kurzy, školení, dary k životním a jiným jubileím, používání automobilu nebo mobilního telefonu, příspěvek na bydlení a dopravu. Je dobré vědět, že tyto výhody může zaměstnanec požadovat, pokud jsou výslovně uvedeny v pracovní smlouvě. Pokud tam nejsou uvedeny, závisí výplata těchto odměn na dobré vůli zaměstnavatele (resp. na jeho hospodářských výsledcích) (Magazin.lmc.eu, ©2022).
- **Nefinanční výhody.** V této oblasti je opravdu z čeho vybírat. Firmy mohou zaměstnancům nabízet různé slevy, poukázky, výhody nebo služby, které lze využít v rámci firemní nabídky, volno na pochůzky nebo lékařské ošetření, volno navíc, pružnou pracovní dobu, práci z domova. V ideálním případě by tyto nabídky měly vycházet z vlastních preferencí zaměstnanců a mohly by zahrnovat zdraví, gastronomii, kulturu, sport nebo dokonce dovolenou a dny volna navíc (Magazin.lmc.eu, ©2022).

3.4. MINIMÁLNÍ MZDA

Minimální mzda stanoví nejnižší zákonem povolenou odměnu, kterou je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnanci za vykonanou práci. Minimální mzda nezahrnuje příplatky za práci v noci a o víkendu, za práci přesčas nebo za práci ve složitých podmínkách (zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů).

V roce 2022 se minimální mzda zvýšila oproti roku 2021 o 1 000 Kč na 16 200 Kč, což znamená, že minimální mzda bude tvořit přibližně 41,7 % průměrné mzdy v ČR. Minimální hodinová mzda byla rovněž zvýšena z 90,50 Kč na 96,40 Kč (Pruvodcepodnikanim.cz, ©2022).

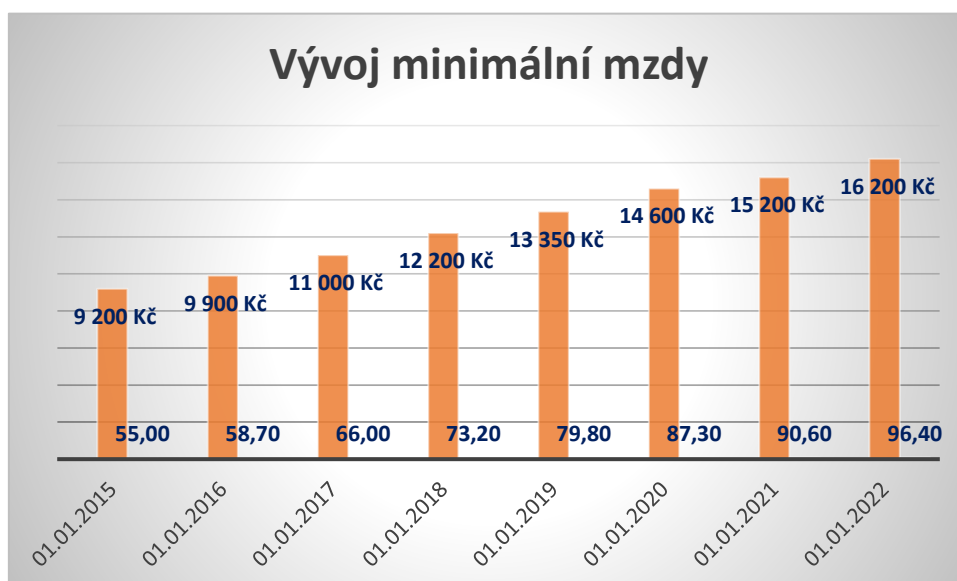
Minimální mzda je zaručena při 40 hodinovém pracovním týdnu. Pokud zaměstnanec odpracuje méně hodin, minimální měsíční mzda se snižuje přímo úměrně odpracovaným hodinám. Za zmínku stojí i to, že se jedná o hrubou mzdu, která je snížena o odvody na sociální a zdravotní pojištění (Pruvodcepodnikanim.cz, ©2022).

Minimální mzda ovlivňuje zvýšení školného a osvobození od důchodů, zvýšení zdravotního pojištění pro OBZP, zvýšení zdravotního pojištění na částečný úvazek a zvýšení mzdových nákladů, nárok na daňový bonus.

Minimální mzda má dvě hlavní funkce:

- Funkce sociální ochrany - má chránit pracovníky před chudobou a umožnit jim žít na skromné úrovni materiální spotřeby a sociálních kontaktů. Ochrannou funkcí minimální mzdy pro zaměstnavatele je zajistit základní rovné podmínky pro mzdovou konkurenci (Finance.cz, ©2022).
- Funkce ekonomického kritéria znamená, že garance minimální mzdy by měla motivovat k hledání zaměstnání na místo sociálních dávek a měla by sloužit jako ochrana před nekalou konkurencí způsobenou vyplacením příliš nízkých mezd (Finance.cz, ©2022).

Graf 1. Vývoj minimální mzdy



Zdroj: zpracováno dle Wikipedia.org., ©2022

3.5. ZARUČENÁ MZDA

Zaručená mzda spolu s minimální mzdou chrání zaměstnance před nepřiměřeně nízkou odměnou za práci a je definována v § 112 Zákoníku práce.

Zaručená mzda nezahrnuje mzdy, platy ani příplatky za práci přesčas, noční práci, svátky, ztížené pracovní podmínky, práci v sobotu a v neděli. Pokud je bez těchto příplatků odměna nižší, má zaměstnanec nárok na doplatek od zaměstnavatele. Zaručená mzda nemůže být nikdy nižší než minimální mzda, ale je možný i opak (Kurzy.cz, ©2022).

Zaručená mzda se určuje na základě skupin prací. Každá skupina má jinou výši zaručené mzdy. Zákon rozděluje skupiny podle složitosti, odpovědnosti a náročnosti vykonávané práce. Existuje osm skupin prací, které jsou seřazeny vzestupně podle obtížnosti od nejnižší po nejvyšší. Čím vyšší je vaše pracovní skupina, tím vyšší je plat, na který máte nárok. Pracovníci v první skupině mají nárok na zaručenou mzdu téměř ve výši minimální mzdy. V osmé skupině je to dvakrát více než minimální mzda (Kurzy.cz, ©2022).

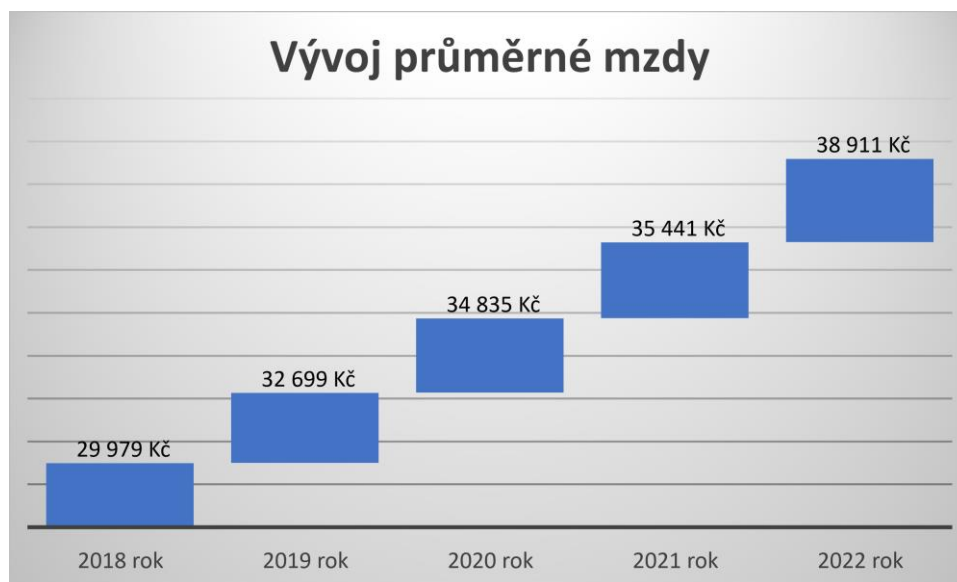
3.6. PRŮMĚRNÁ MZDA

Průměrná (hrubá měsíční nominální) mzda je podíl mezd a platů bez ostatních osobních nákladů připadající na jednoho registrovaného zaměstnance za měsíc (Wikipedia.org., ©2022).

Průměrnou hrubou měsíční mzdu v České republice vypočítává Český statistický úřad ze mzdy, která zahrnuje základní mzdu/plat, příplatky ke mzdě/platu, odměny, náhrady mzdy/platu, služební příplatky a ostatní složky mzdy/platu, které byly zaměstnancům zúčtovány k výplatě v daném období. S výjimkou náhrady mzdy/platu za dobu dočasné pracovní neschopnosti nebo karantény vyplácené zaměstnavatelem. Jedná se o hrubou mzdu, to znamená před odečtením pojistného na všeobecné zdravotní pojištění a sociálního zabezpečení, záloh na daň z příjmu a dalších zákonných nebo dohodnutých srážek (Wikipedia.org., ©2022).

Průměrný plat v roce 2022 činí 38 911 Kč. Tento údaj vychází z nařízení vlády, které stanovilo celkový vyměřovací základ ve výši 36 119 Kč a přepočítací koeficient 1,0773. Průměrná mzda je jejich součinem (Mesec.cz, ©2022.).

Graf 2. Vývoj průměrné mzdy



Zdroj: zpracováno dle Mesec.cz, ©2022

4. PROFIL VYBRANÉ ORGANIZACE

4.1. PŘEDSTAVENÍ FIRMY

Pro výzkum byla zvolena společnost Electro World, která byla založena v roce 2001. Electro World je jedním z multikanálových řetězců specializujících se na prodej spotřební elektroniky, počítačového a telekomunikačního vybavení, domácích spotřebičů, příslušenství a spotřebního materiálu, včetně poskytování souvisejících služeb (Wikipedia.org., ©2021).

Electro World neustále pracuje na rozvoji věrnostního klubu, rozšiřuje a zlepšuje služby poskytované zákazníkům a zaměřuje se na tzv. "Omnichannel" strategii. *“Omnichannel je termín používaný v celé řadě odvětví a představuje strategii, které organizace používají k maximalizaci existence více paralelních prodejních nebo komunikačních kanálů. Nejčastěji je cílem zlepšit zákaznickou nebo celkovou uživatelskou zkušenost“* (Wikipedia.org., ©2021). Neméně důležité je zaměření společnosti na péči o zaměstnance a jejich spokojenost, což se odráží v její výkonnosti. Velký důraz je také kladen na umožnění neustálého profesního rozvoje zaměstnanců a vytváření co nejlepších pracovních podmínek. (Wikipedia.org., ©2021).

Společnost Electro World je u zákazníků dlouhodobě oblíbená, o čemž svědčí opakovaná ocenění. Společnost například několikrát získala ocenění Maloobchodník roku a pětkrát za sebou (2016-2020) získala prestižní titul Superbrand (electroworld.cz, ©2022).

4.2. HISTORIE FIRMY

Na český trh vstoupila společnost pod značkou Electro World v roce 2002, kdy otevřela svou první velkoformátovou prodejnu v nákupním centru Metropole Zličín v Praze. Společnost nyní provozuje 40 kamenných prodejen po celé České republice.

Od roku 2006 společnost úspěšně zajišťuje provoz internetového obchodu s ještě širším sortimentem než v kamenných prodejnách.

Na začátku hospodářského roku 2014-2015 se novým vlastníkem společnosti Electro World stala skupina Nay a.s., provozovatel největší sítě prodejen domácích spotřebičů a elektroniky ve Slovenské republice. Výsledkem fúze je významná regionální struktura s velkým potenciálem budoucího rozvoje (Wikipedia.org., ©2022).

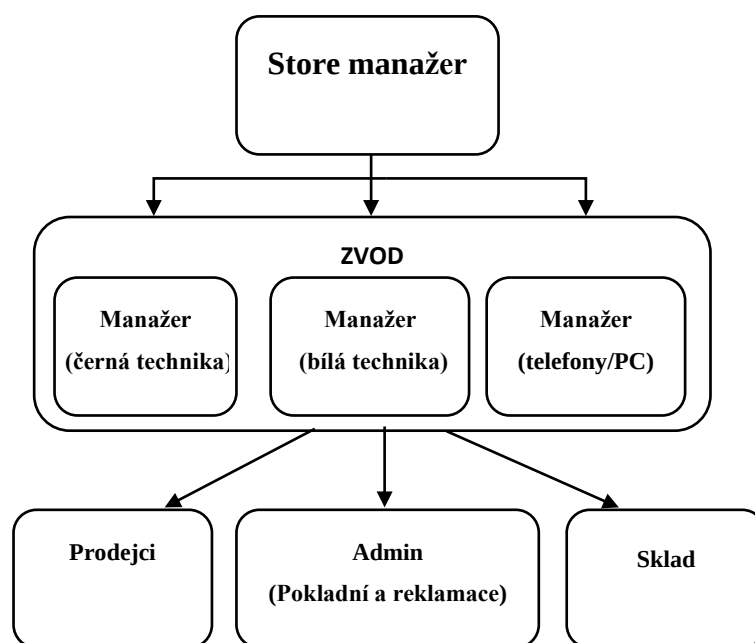
Na začátku roku 2021 došlo k dohodě o převzetí společnosti K+B Expert, která byla součástí sítě Expert Elektro. Transakci schválil Úřad pro hospodářskou soutěž v únoru 2021 a oficiální převzetí prodejen K+B Expert se uskutečnilo na začátku finančního roku 2021/2022. Electro World tak rozšířil svou síť o 20 prodejen (Wikipedia.org., ©2022).

4.3. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Organizační struktura na vnitrostátní úrovni řízení. Generálním ředitelem společnosti je Ing. Martin Ohradzanský, který zároveň zastává funkci generálního ředitele mateřské společnosti NAY a.s. Přímo jemu jsou podřízeni všichni ředitelé odborů a ředitelství, kteří jsou zodpovědní za administrativní a manažerské činnosti. Za řízení všech obchodních aktivit na českém trhu je zodpovědný manažer společnosti Electro World Ing. Roman Kocourek a obchodní ředitel Michal Navrátil. Tato struktura zahrnuje také všechny maloobchodní divize a internetový obchod. Z globálního pohledu na celou společnost je na nejvyšší úrovni generální ředitel a hned pod ním jsou různá oddělení, která se zabývají například financemi, lidskými zdroji a internetem. Každá jednotlivá prodejna pak má vlastní organizační strukturu o třech úrovních.

Organizační struktura na úrovni řízení pobočky České Budějovice. Martin Prošek vede českobudějovickou pobočku od jejího založení v roce 2007. K únoru 2022 zde pracuje 23 zaměstnanců na plný úvazek a 8 zaměstnanců na částečný úvazek.

Obrázek 2 - Organizační struktura pobočky Electro World s. r. o. v Českých Budějovicích



Zdroj: dle vlastního zpracování

Především je to správce dílny, kdo se stará o svou pobočku a pověřuje své seniory, aby instruovali ostatní. Nedílnou součástí jeho práce je:

- řízení celé pobočky;
- definování budoucích a současných cílů a úkolů, plánování;
- výběr zaměstnanců;
- schválení finančních odhadů;
- sledování výkonnosti zaměstnanců;
- schválení plánu dovolených;
- provádění stanovených cílů.

Pod hlavním správcem obchodu je departament manageru, manažeři jsou zodpovědní za práci oddělení. Celkem existují tři oddělení a každé má svého vedoucího: oddělení počítačů a telefonů (telecom), bílé techniky (white goods) a černé techniky (brown goods). Práce manažerů těchto oddělení zahrnuje:

- konání ranních schůzek s krátkým výkladem dřívějších i pozdějších událostí;
- monitoruje video monitorovací systémy;

- sestavování pracovního plánu;
- kontrola výrobního procesu;
- motivace zaměstnanců;
- inovace a monitorování svého oddělení;
- řešení konfliktních situací v rámci celého obchodu;
- administrativní činnost.

Nejčastější v této společnosti je pozice prodejce. Jejich práce spočívá v poradenství zákazníků s výběrem potřebného zboží. Do práce prodejce vstupuje:

- aktivní zákaznický servis;
- konzultace o zvoleném sortimentu;
- prodej zboží a služeb;
- vystavování zboží;
- prohlídka výrobků při reklamách / výměnách zboží.

Funkce pokladní zahrnuje nejen markování zboží. Pokladní se stará také o správné upevnění zboží za prodávajícího zaměstnance. Další práce pokladní je:

- prohlídka zboží před prodejem;
- registrace věrnostních karet;
- skládání a hodnocení zboží;
- poskytnutí rozšířené záruky nebo dopravy na zboží;
- vydávání objednávek;
- administrativa a zodpovědný přístup na pokladně.

Reklamační oddělení odpovídá za poskytování informací zákazníkům a přijímání reklamací od nich. Toto oddělení pracuje s klienty, kteří mají nároky a pracovní pozice na reklamačním oddělení vyžaduje následující činnosti:

- přijímání stížností;
- kontrola zboží;

- identifikace problému;
- výměna zboží nedostatečné kvality;
- vyřizování stížností zákazníků;
- balení a odesílání internetových objednávek;
- nabídka doplňkových služeb.

Zaměstnanec na pozici skladník provádí následující funkce:

- příjem dovezeného zboží;
- klasifikace akcí;
- výdej zboží;
- manipulace se zbožím;
- skladování zboží a jeho vnitřní pohyb;
- ověření přepravních dokladů;
- vedení skladové dokumentace.

4.4. SYSTÉM MOTIVOVÁNÍ A ODMĚŇOVÁNÍ

Podklady, které společnost poskytla k průzkumu, neobsahují podrobnosti o odměnách. Proto podrobnosti byly zjištěny pouze z neformálního rozhovoru se zaměstnancem společnosti.

Zaměstnanci ve společnosti jsou odměňováni časovou mzdovou formou, která se skládá z pevné a pohyblivé složky 50:50. Každý měsíc manažer na základě statistických údajů a předpokladů vypočítá, kolik výrobků by měl zaměstnanec za měsíc prodat. Každý výrobek má své hodnocení, které se určuje především na základě marže. Plán zaměstnance se skládá nejen z bodů, ale také z počtu prodaných služeb a příslušenství. Pokud zaměstnanec splní plán na 100 %, je mu vyplacena částka uvedená v pracovní smlouvě. Podle pracovní smlouvy, pokud zaměstnanec nesplní plán, dostane minimum, což je 50 %. Za každé překročení může zaměstnanec počítat s vyšší mzdou, ale odměna se nezvyšuje lineárně (pokud zaměstnanec splní 200 %, nedostane dvojnásobek).

Pokladní mají trochu jiná kritéria, takže se jejich plán vypočítává jinak. Plán pro pokladní se skládá ze tří položek: prodej zboží na pokladně, registrace věrnostních karet a vyřizování internetových objednávek. Každý měsíc vedoucí stanoví konkrétní počet položek, které se mají prodat, konkrétní počet karet, které se mají zaregistrovat, a časový limit, za jak dlouho musí být online objednávka zpracována. Plán se vypočítává pro každého zaměstnance zvlášť.

Zaměstnanci kteří jsou zodpovědní za reklamace, jsou odměňováni za rychlost řešení reklamací a za rychlost odeslání a přípravy zboží pro zákazníky.

Pro ostatní zaměstnance, jako jsou manažeři, skladníci a pracovníci na internetu, není tolik možností, jak ovlivnit výši své mzdy. Částečně však závisí na celkovém obratu prodejny a úspěšnosti prodejců.

Společnost má pro zaměstnance i další výhody, například pokud zaměstnanec pracuje dobře několik let, může být povýšen na "senior", a tím se mu zvýší odměna.

Mezi další výhody patří multisportovní karta, cafeterie, stravenky, vánoční poukázky, slevy na výrobky, výhodné mobilní tarify, možnost osobního rozvoje prostřednictvím různých školení a taky benefit karta, která se nabije dvakrát do roka na určitou částku a dají se s ní platit třeba léky, dovolena, sporty, knihy.

4.5. OBCHODNÍ VÝSLEDKY

Zisk společnosti Electro World za hospodářský rok 2020/2021 činil 51 844 000 Kč. Jedná se o jeden z nejlepších finančních výsledků společnosti Electro World v její historii, a to i přesto, že celý finanční rok byl negativně ovlivněn pandemií Covid-19 (Výroční zpráva Electro World 2020-2021).

Náklady na zaměstnance klesly téměř o 14 %. Hlavním důvodem tohoto poklesu bylo snížení prodejních příležitostí (zboží nebo služeb) v důsledku uzavření prodejen a snížení pravděpodobnosti zisku. Je však třeba zdůraznit, že ve společnosti Electro World nedošlo k žádnému propouštění v důsledku pandemie Covid-19 a počet zaměstnanců byl plně zachován, zejména díky silné výrobní kapacitě společnosti a vládní podpoře mzdových nákladů (Výroční zpráva Electro World 2020-2021).

Ostatní provozní výnosy nejsou srovnatelné s předchozím rokem, protože tento typ výnosů v roce 2020/2021 tvořily především dotace. Patří sem dotace z programů

mzdových nákladů Antivirus a dotace ze všech třech oblastech dotačního programu COVID-Nájemné (Výroční zpráva Electro World 2020-2021).

Vybrané finanční výsledky za rozpočtový rok 2020/2021 ve srovnání se stejným obdobím předchozího roku jsou zobrazeny na obrázků 3:

Obrázek 3 - Finanční výsledky Electro World 2020-2021

OBDOBÍ 1.4.2019 - 31.3.2020	OBDOBÍ 1.4.2020 - 31.3.2021
Čistý obrat 4 386 970 tis. Kč	Čistý obrat 4 138 548 tis. Kč
Výsledek hospodaření + 77 215 tis. Kč	Výsledek hospodaření + 51 844 tis. Kč
Vlastní kapitál 195 103 tis. Kč	Vlastní kapitál 136 844 tis. Kč
Oběžná aktiva(netto) 811 640 tis. Kč	Oběžná aktiva(netto) 640 991 tis. Kč
Závazky 658 842 tis. Kč	Závazky 559 921 tis. Kč

Zdroj: Výroční zpráva Electro World 2020-2021

5. CÍL A METODIKA

Hlavním cílem je analýza systému odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci a návrh případných změn ke zlepšení tohoto systému. Vedlejším cílem je popsat roli motivace pracovníků v úspěšném rozvoji moderní společnosti.

Pro dosažení cílů práce byly vypracovány následující výzkumné otázky:

1. Jaké faktory ovlivňují motivaci zaměstnanců společnosti Electro World?
2. Jaké nástroje motivace a odměňování používají vedoucí oddělení?
3. Jak můžeme zlepšit motivaci a systém odměňování zaměstnanců společnosti Electro World?

K dosažení cílů bylo zvoleno dotazníkové šetření. Dotazníky jsou jednou z kvantitativních metod výzkumu veřejného mínění.

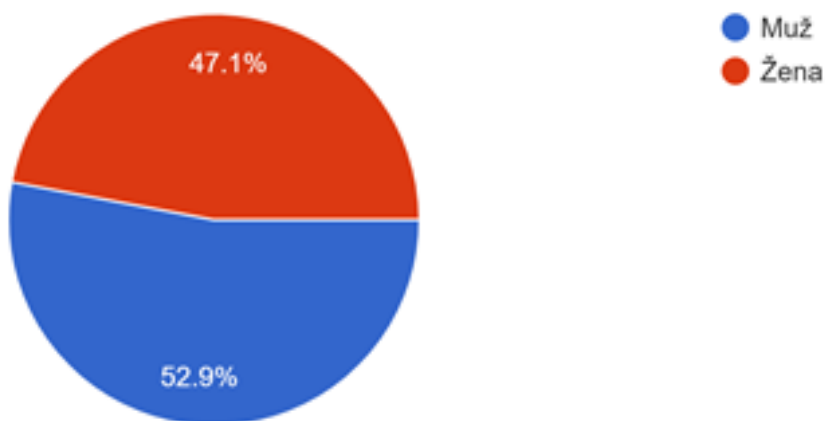
Dotazníkové šetření proběhlo ve společnosti Electro World (viz kapitola 4) v období od února do března 2022. Dotazníkové šetření proběhlo ve 2 pobočkách v Českých Budějovicích. Ostatní pobočky se mohli zapojit dobrovolně. Dotazník byl distribuován online přes Google docs. Následně byl zaslán na pracovní e-mailové adresy vybraných zaměstnanců výše uvedeného provozu. Dotazník se skládal z 21 otázek, z nichž 18 bylo uzavřených a tři otevřených, v nichž měli zaměstnanci možnost vyjádřit svůj názor, například na to, jaké finanční pobídky by chtěli zahrnout do nabídky benefitů. Dotazník obsahoval uzavřené a polouzavřené otázky. U polouzavřených otázek byl předem připraven seznam různých možností odpovědí a také možnost odpovědět jinak, vlastními slovy. Dotazník obsahoval také tři uzavřené otázky, pro které byla sestavena preferenční škála. Stupnice byla nastavena od 1 do 10. Dotazníkové šetření bylo zcela anonymní. Dotazník vyplnilo celkem 51 respondentů. Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány v programech Microsoft Excel a Microsoft Word a vyhodnoceny pomocí deskriptivní statistiky. Četnost jednotlivých odpovědí je zobrazena pomocí procent a následně zanesena do výsečového grafu.

6. DOTAZNIKOVÉ ŠETŘENÍ

6.1. VYHODNOCENÍ DOTAZNIKOVÉHO ŠETŘENÍ

1. Vaše pohlaví.

Graf 3: Vaše pohlaví.

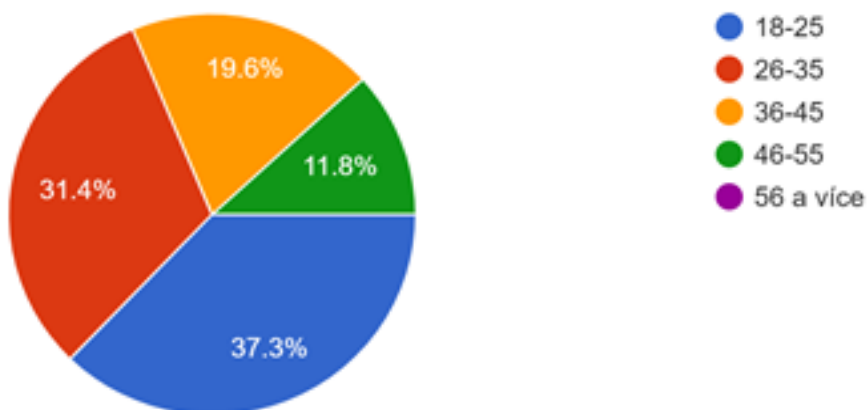


Zdroj: vlastní výzkum.

Z grafu je vidět, že počet pracovníků a pracovník je téměř stejný, ale mužské pohlaví vede a má 5,8 % převahu nad ženským pohlavím.

2. Váš věk.

Graf 4: Váš věk

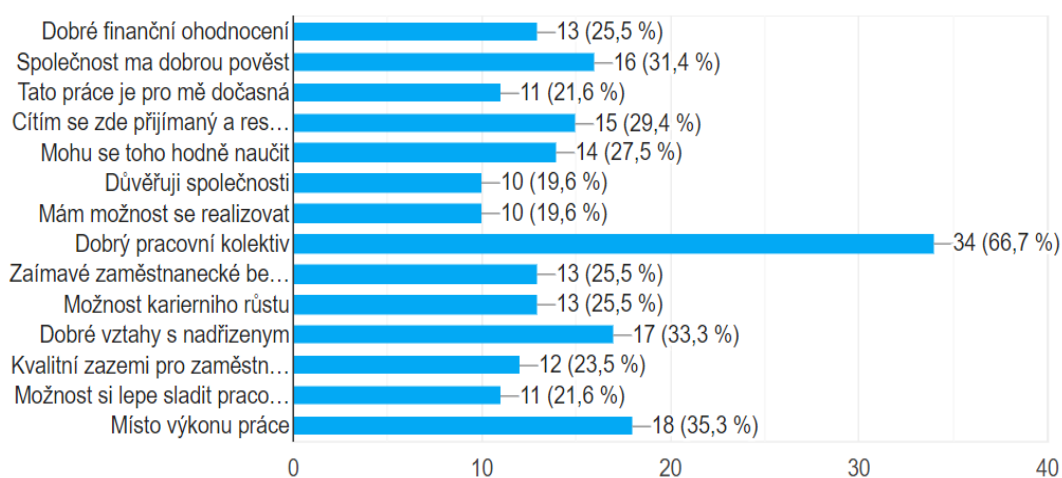


Zdroj: vlastní výzkum.

Jak je patrné z grafu 4, věková struktura je rozmanitá. Zaměstnanci jsou ve věku od 18 do 56 let. Největší počet a zdaleka největší náskok má skupina zaměstnanců ve věku 18 až 25 let, v této věkové skupině je 19 zaměstnanců (37,3 %). Kromě toho je 16 zaměstnanců ve věku 26 až 35 let (31,4 %). Deset zaměstnanců je ve věkové skupině 36 až 45 let (19,6 %) a šest zaměstnanců je ve věkové kategorii 46 až 55 let (11,8 %). Lze konstatovat, že firma zaměstnává mladší pracovníky, možná proto, že se zde hodně pracuje s technikou a elektronikou.

3. Proč jste si vybrali Electro World?

Graf 5: Proč jste si vybrali Electro World?

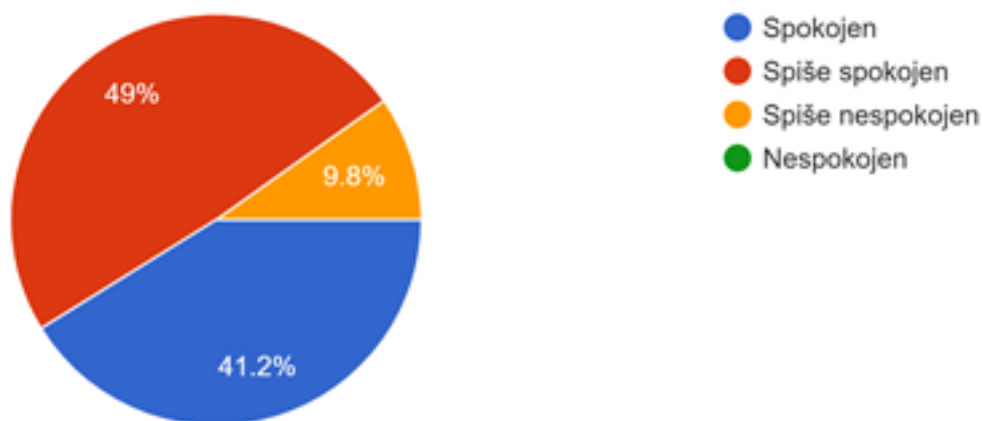


Zdroj: vlastní výzkum.

Každý má své vlastní důvody, proč se rozhodl pracovat pro určitou organizaci. Tato otázka se zaměřuje na tyto důvody. Zaměstnanci mají na výběr ze 14 možností/důvodů, proč se rozhodli pracovat ve společnosti Electro World. Nejčastěji byla volena možnost dobrý pracovní kolektiv (66,7 %), minimální počet obdržených hlasů získali kritéria seberealizace a důvěryhodnost společnosti (19,6 %).

4. Jak jste spokojeni se svou prací?

Graf 6: Jak jste spokojeni se svou prací?

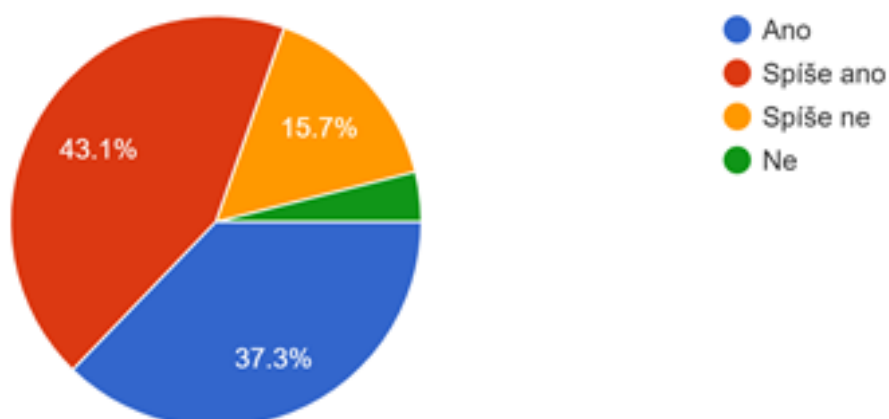


Zdroj: vlastní výzkum.

Z grafu vyplývá, že většina pracovníků je se svou prací buď zcela (21 pracovníků), nebo částečně spokojena (25 pracovníků). Existuje však také 5 pracovníků, kteří jsou se svou prací částečně nespokojeni. Ani jeden pracovník neuvedl, že je se svou prací nespokojen.

5. Jste spokojeni se svou pracovní dobou?

Graf 7: Jste spokojeni se svou pracovní dobou?

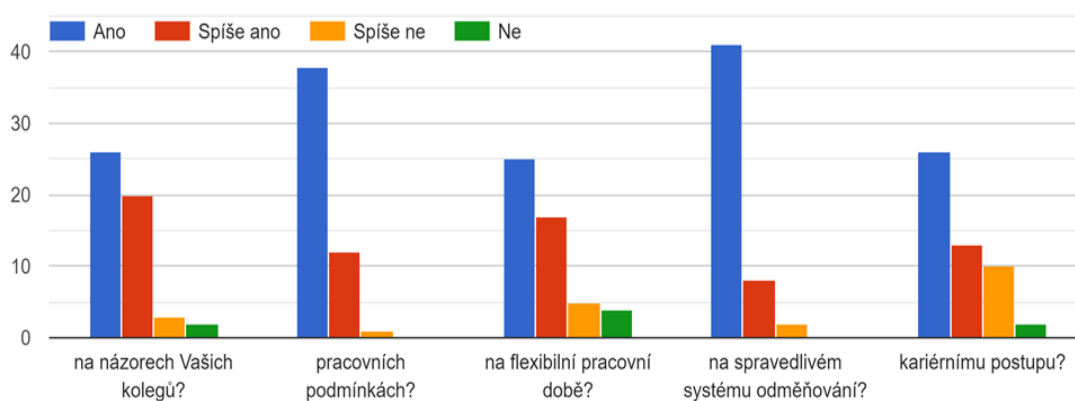


Zdroj: vlastní výzkum.

Z grafu 7 vyplývá, že se názory rozcházejí. Skoro polovina zaměstnanců (43,1 %) je se svou pracovní dobou spíše spokojena. S pracovní dobou je naprosto spokojena o něco méně než polovina, konkrétně 37,3 % zaměstnanců. 15,7 % zaměstnanců bylo spíše nespokojeno a pouze 3,9 % bylo zcela nespokojeno se svou pracovní dobou. Je třeba poznamenat, že pracovní doba v Electro Worldu je pevná a pracovní směny lze plánovat po dohodě s manažerem na různé dny v týdnu, což může být pro zaměstnance výhodou, protože si mohou lépe rozvrhnout pracovní a volný čas.

6. Záleží Vám:

Graf 8: Na čem záleží pracovníkům Electro World?



Zdroj: vlastní výzkum.

Tato otázka ukazuje, jak důležitá jsou pro zaměstnance společnosti Electro World následující kritéria: názory kolegů, pracovní podmínky, flexibilní pracovní doba, spravedlivý systém odměňování, kariérní růst.

Z grafu vyplývá, že pro většinu zaměstnanců je názor kolegů důležitý, ale existuje malé procento těch, pro které názor kolegů důležitý není. Názor kolegů by určitě měl být stále zohledňován, protože to tým více sjednocuje.

Není překvapivé, že kritérium pracovních podmínek je důležité nebo spíše důležité pro každého zaměstnance.

Názory na kritérium " flexibilní pracovní doba" se rozcházejí. Lze však konstatovat, že ačkoli se objevily odpovědi, pro které toto kritérium není důležité, většina zaměstnanců toto kritérium za důležité považuje.

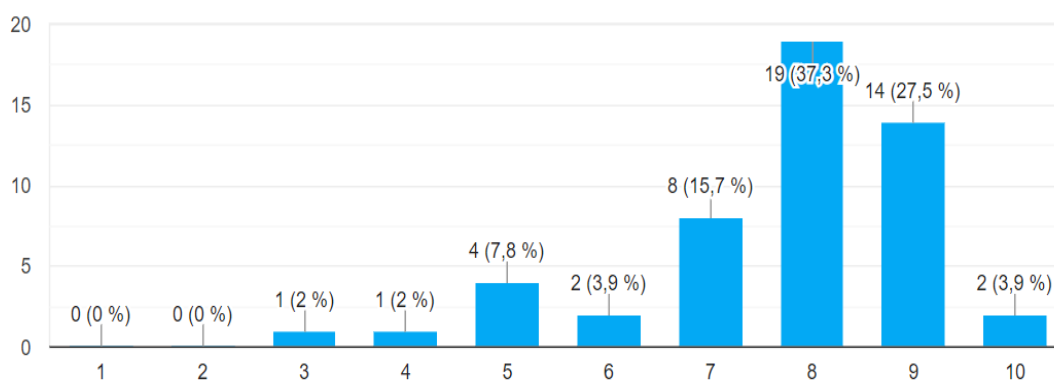
Pro 80 % zaměstnanců je spravedlivý systém odměňování velmi důležitý. Zároveň toto kritérium považují za jedno z nejdůležitějších. Finanční aspekt je pro pracovníky samozřejmě důležitý, protože finance jim umožňují fungovat a uspokojovat jejich potřeby. Pro většinu z nich je to i důvod, proč vykonávají svou práci. Je třeba také poznamenat, že pravděpodobně každý člověk vždy upřednostňuje vyšší plat, než který v současné době dostává. Z krátkodobého hlediska vysoké finanční ohodnocení motivuje zaměstnance k lepším výkonům, ale podle mého názoru z dlouhodobého hlediska nepovede ke zvýšení produktivity, protože zaměstnanci berou mzdu za svou práci jako samozřejmost.

Názory na kritérium "kariérního růstu" se rovněž rozcházejí. Myslím, že toto kritérium není pro brigádníky, kterých je ve firmě dost, tak důležité jako pro zaměstnance na plný úvazek.

V grafech 7, 9, 11, 13 mohli pracovníci hodnotit od 1, což je minimum nebo nejmenší přínos, po 10, což je maximum nebo největší přínos.

7. Ohodnoťte, prosím, Váš přínos pro Electro World.

Graf 9: Ohodnoťte, prosím, Váš přínos pro Electro World.

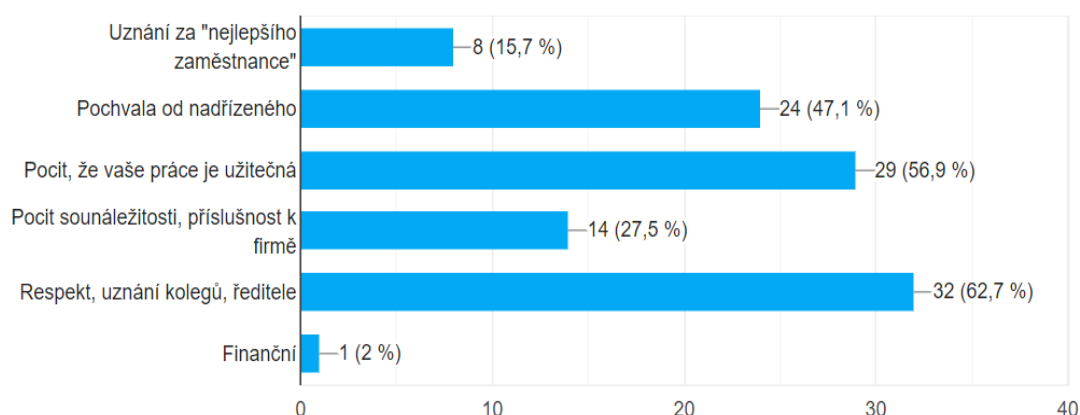


Zdroj: vlastní výzkum.

V této otázce měli zaměstnanci ohodnotit svůj přínos pro společnost na desetibodové stupnici. Z výsledků průzkumu vyplývá, že 19 (37,3 %) zaměstnanců hodnotí svůj přínos pro společnost známkou 8, 14 (27,5 %) zaměstnanců hodnotí svůj přínos pro společnost známkou 9, dva (3,9 %) zaměstnanci hodnotí svůj přínos pro společnost známkou 10. Je mezi nimi také po jednom zaměstnanci, kteří ohodnotili svůj přínos známkou 3 a 4. Žádný pracovník se nehodnotil známkou 1 nebo 2, což je pozitivní.

8. Jaké formy morálních motivací jsou pro Vás nejlepší?

Graf 10: Jaké formy morálních motivací jsou pro Vás nejlepší?



Zdroj: vlastní výzkum.

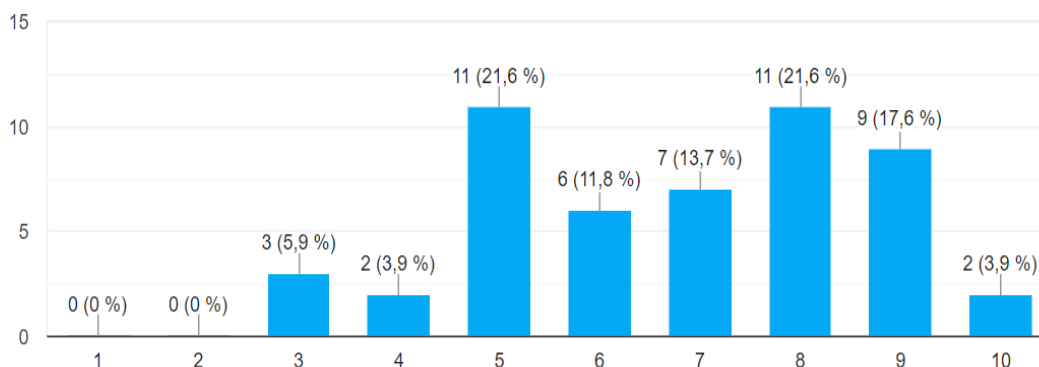
Hlavním cílem této otázky bylo zjistit, jaké typy morální motivace respondenty v práci nejvíce stimulují, respektive co je motivuje k co nejlepším výkonům. Z grafu 11 vyplývá, že 62,7 % zaměstnanců ve firmě motivuje respekt, uznání od kolegů, ředitelů, 56,9 % motivuje pocit, že jejich práce je užitečná, 47,1 % motivuje pochvala od nadřízeného, 27,5 % motivuje pocit sounáležitosti s firmou a 15,7 % motivuje uznání za "nejlepšího zaměstnance". Z grafu 10 vyplývá, že nejdůležitější je respekt, uznání od kolegů, ředitelů.

Nehmotná motivace nebo morální motivace není zaměřena na používání peněz nebo odměn v hmotné podobě, ale zohledňuje psychologické charakteristiky týmu jako celku a konkrétních zaměstnanců v něm. V takovém systému je důležitý individuální přístup ke každému zaměstnanci: zatímco pro někoho je důležitým motivačním faktorem pochvala od nadřízených, pro jiného může být pochvala považována za běžnou součást pracovního výkonu.

Složitost vytvoření systému nefinanční motivace je dána tím, že manažer musí zvolit typ motivace, který vyhovuje konkrétnímu zaměstnanci. Zvolené metody jsou individuální, nelze je aplikovat stejně na všechny zaměstnance bez výjimky, protože u některých zaměstnanců mohou mít buď odlišný účinek, nebo nemusí mít žádný účinek, a proto je důležité definovat pravidla a přístupy pro vytvoření morálního motivačního systému.

9. Ohodnoťte prosím systém morálních motivací v organizaci.

Graf 11: Ohodnoťte prosím systém morálních motivací v organizaci.

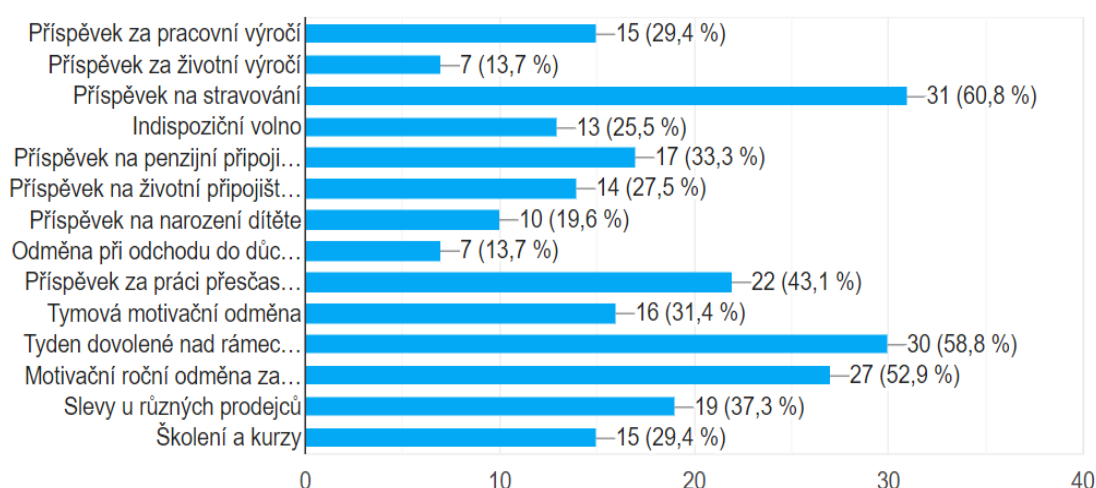


Zdroj: vlastní výzkum.

V této otázce měli zaměstnanci ohodnotit systém morální motivace v organizaci na desetibodové škále. Z grafu 11 je vidět, že názory se rozcházejí. Stejný počet hlasů, respektive 11 (21,6 %) byl odevzdán pro známky 8 a 5. Znamky 10 a 4 obdržely po dvou hlasích (3,9 %). Z celkového pohledu získaly známky 6-10 celkem 35 hlasů z 51, což je 68 % všech hlasů. Přesto by vedení společnosti mělo věnovat pozornost zlepšení morálního motivačního systému.

10. Jaké formy hmotné motivace jsou pro Vás nejlepší?

Graf 12: Jaké formy hmotné motivací jsou pro Vás nejlepší?

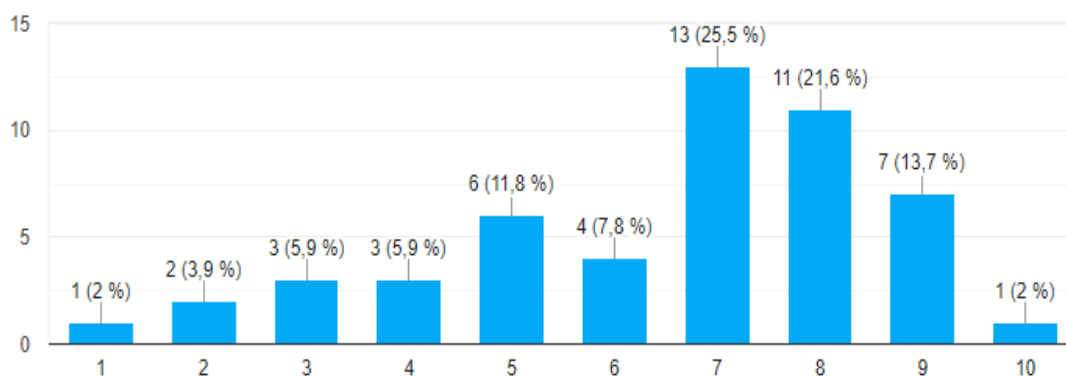


Zdroj: vlastní výzkum.

Hlavním cílem této otázky bylo zjistit, jaké typy hmotné motivace respondenty v práci nejvíce motivují, respektive co je vede k tomu, aby se snažili pracovat co nejlépe. Pracovníci mohli zvolit několik odpovědí. Z grafu 12 vidíme, že 60,8 % zaměstnanců by motivoval příspěvek na stravování, 58,8 % by motivoval týden dovolené nad rámec zákona, 52,9 % by motivoval roční bonus za splnění časového fondu (práce bez nemocenské), 43,1 % by motivoval příspěvek za práci přesčas nad rámec zákona, 37,3 % by motivovaly slevy u různých prodejců, 33,3 % by motivovalo příspěvek na penzijní připojištění, 31,4 % vybrali týmovou motivační odměnu, 29,4 % by motivovalo příspěvek za pracovní výročí, také příspěvek na školení a kurzy, 27,5 % vybrali příspěvek na životní připojištění, 25,5 % vybrali indispoziční volno, 19,6 % by motivovalo příspěvek na narození dítěte, 13,7 % by motivovalo odměnu při odchodu do důchodu a příspěvek za životní výročí.

11. Ohodnoťte prosím systém hmotné motivace v organizaci.

Graf 13: Ohodnoťte prosím systém hmotné motivace v organizaci.

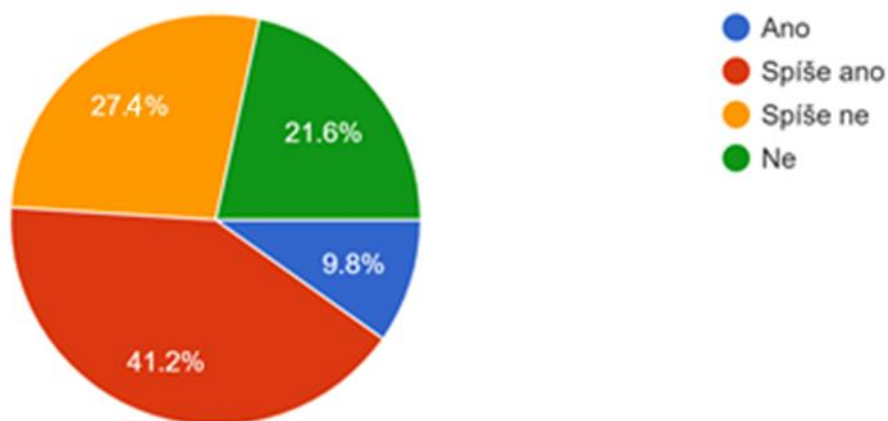


Zdroj: vlastní výzkum.

V této otázce měli zaměstnanci možnost ohodnotit systém hmotné motivace v organizaci na desetibodové škále. Z grafu 13 je zřejmé, že názory se rozcházejí, ale přesto většina zaměstnanců hodnotí systém hmotné motivace poměrně vysoko. Existují však pracovníci, kteří s tímto systémem nejsou spokojeni.

12. Myslíte si, že dostáváte za svou práci dostatečnou finanční odměnu?

Graf 14: Myslíte si, že dostáváte za svou práci dostatečnou finanční odměnu?

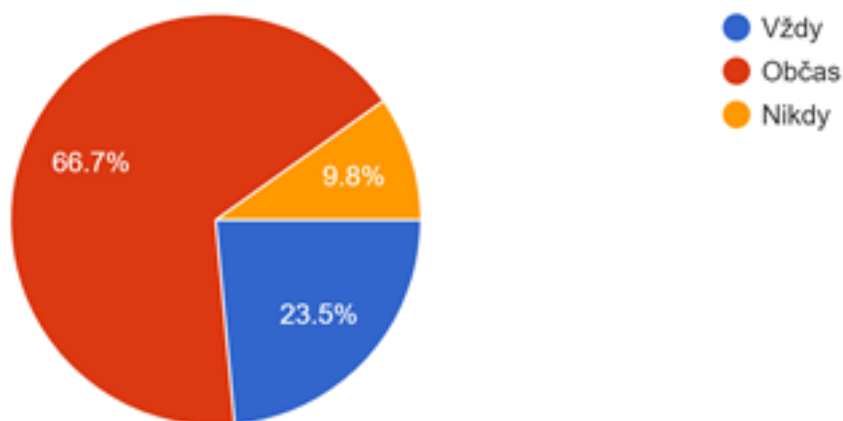


Zdroj: vlastní výzkum.

Cílem této otázky bylo zjistit, zda se zaměstnanci domnívají, že jsou za svou práci dostatečně finančně odměňováni, nebo zda mají pocit, že finanční odměna neodpovídá jejich výkonu. Z průzkumu bylo zjištěno, že 41,2 % respondentů uvedlo, že jsou se svým platem spíše spokojeni, 27,4 % spíše ne než ano, že finanční odměny neodpovídají práci, kterou pro firmu vykonávají, 9,8 % respondentů jsou se svým finančním ohodnocením úplně spokojeni, 21,6 % uvedlo, že se svým odměňováním nejsou vůbec spokojeni.

13. Bere Váš nadřízený při řešení problému v úvahu Váš názor?

Graf 15: Bere Váš nadřízený při řešení problému v úvahu Váš názor?



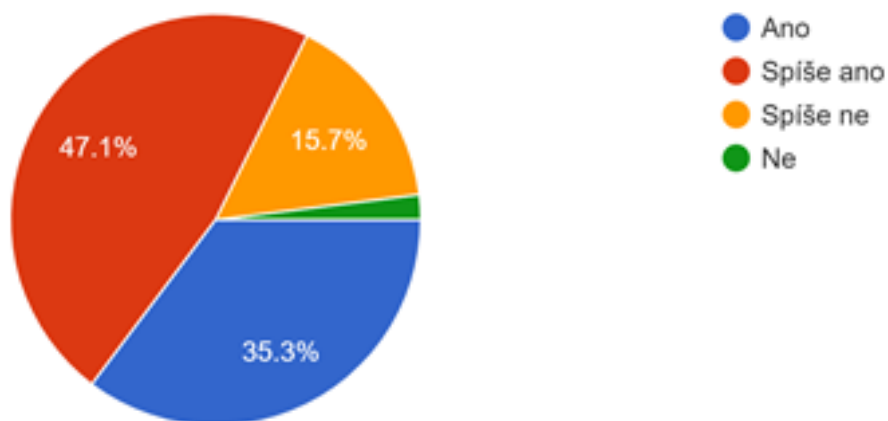
Zdroj: vlastní výzkum.

Kompetentní manažer upřednostňuje rozdělení pravomocí, iniciativy a odpovědnosti mezi sebe a jeho zástupce, mezi sebe a jeho podřízené. Zkušený manažer se vždy zajímá o názor týmu na důležité provozní otázky a přijímá kolegiální rozhodnutí.

Podle průzkumu se 66,7 % respondentů domnívá, že vedení někdy bere v úvahu jejich názor, 23,5 % se domnívá, že vedení bere v úvahu jejich názor vždy, a pouze 9,8 % se domnívá, že vedení nebere v úvahu jejich názor.

14. Jste spokojeni se stylem vedení Vašeho nadřízeného?

Graf 16: Jste spokojeni se stylem vedení Vašeho nadřízeného?



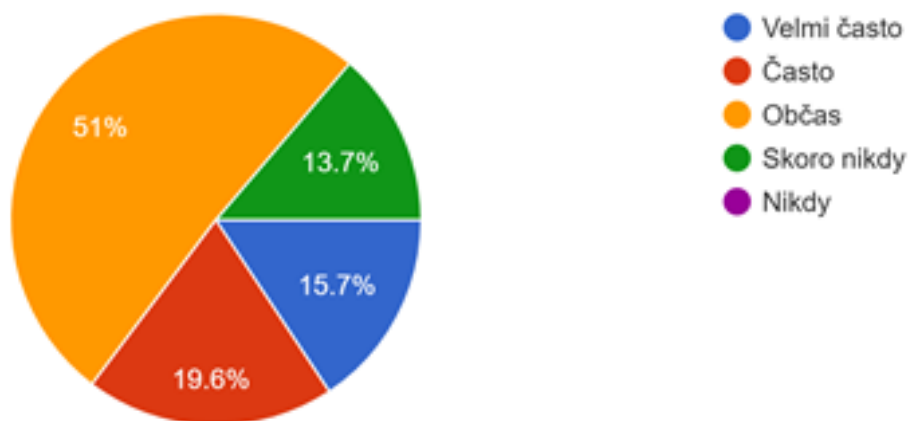
Zdroj: vlastní výzkum.

Podle neformálního rozhovoru se zaměstnanci bylo zjištěno, že vnímají demokratický styl řízení manažera. Manažer je odpovědný za výsledky, ale zároveň umožňuje podřízeným podílet se na rozhodovacím procesu. Přestože pověřuje ostatní úkoly, motivuje je a umožňuje jim uplatnit jejich kreativitu. Komunikace probíhá oběma směry. V takových pracovních skupinách je vysoká motivace, spokojenost a produktivita. Umožňuje také nadřízenému rozvíjet schopnosti svých podřízených. (Firemni-sociolog.cz., ©2022).

Podle průzkumu je 47,1 % respondentů se stylem řízení spíše spokojeno, 35,3 % zcela spokojeno, poměrně malá část se stylem řízení spíše nesouhlasila, a to 15,7 %, a 2 % teda jeden pracovník zcela nespokojen.

15. Jak často se na svém pracovišti setkáváte se stresem?

Graf 17: Jak často se na svém pracovišti setkáváte se stresem?



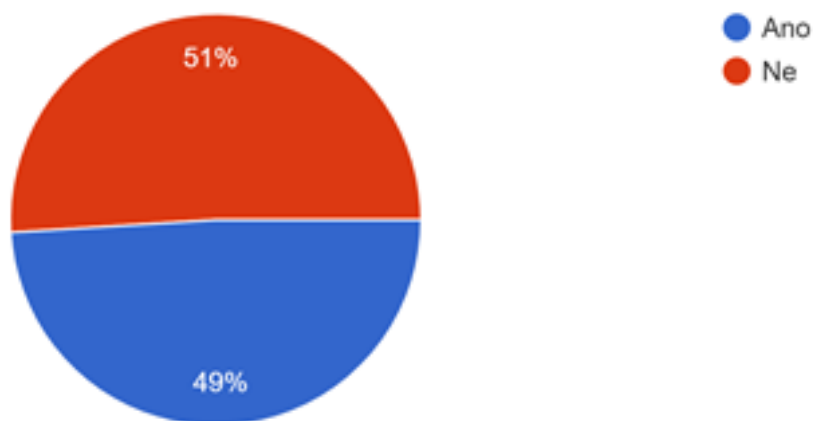
Zdroj: vlastní výzkum.

Podle některých průzkumů 60 až 95 % pracovníků na celém světě přiznává, že na pracovišti zažívají neustálý stres. Problém se bohužel neomezuje jen na lidi, kteří si stěžují na nepříjemné podmínky. To vede k nepříjemným důsledkům pro podnikání, jako je snížená efektivita, vyhoření zaměstnanců a vysoká fluktuace (Happymonday.ua ©2022). Vzhledem k tomu, že Electro World je společnost, která poskytuje služby a prodává zboží, většina jejích zaměstnanců pracuje s lidmi, radí, obsluhuje a stará se o zákazníky. Práce s lidmi není vždy snadná a je rozhodně stresující. S některými lidmi si rozumíte hned a s některými si vůbec nerozumíte. Někteří lidé budou mít dobrou a jiní špatnou náladu, což může ztížit předání vašeho sdělení. Proto je práce s lidmi neustále stresující.

Podle průzkumu v Electro World je ve stresu občas 51 % respondentů, 13,7 % respondentů není ve stresu téměř nikdy, 19,6 % respondentů je ve stresu často a 15,7 % respondentů je ve stresu velmi často.

16. Vyskytuji se na Vašem pracovišti konflikty?

Graf 18: Vyskytuji se na Vašem pracovišti konflikty?



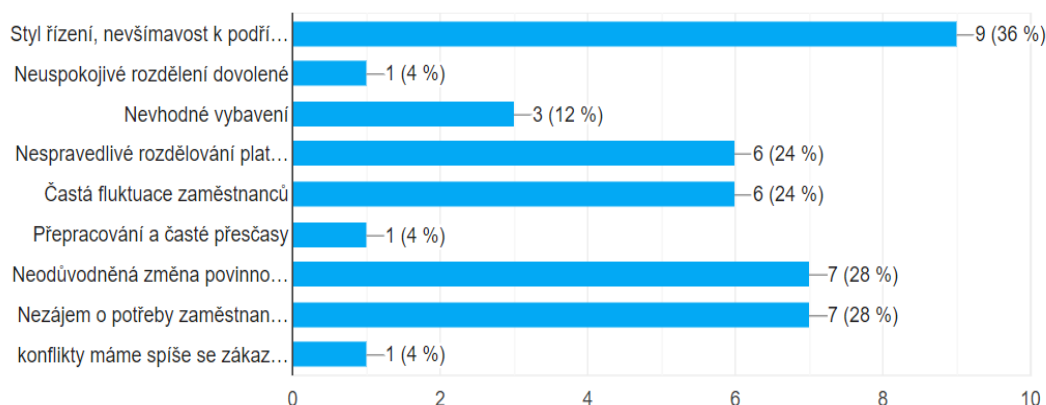
Zdroj: vlastní výzkum.

V každé organizaci nastane chvíle, kdy v týmu dojde ke konfliktům. Úplná nebo částečná absence konfliktů v organizaci je nejen nemožná a neuskutečnitelná, ale také velmi nežádoucí. Lidé se tak v konfliktních situacích podřizují spíše svým emocím než rozumu. Zhoršuje se pracovní prostředí a zvyšuje se napětí a negativita mezi kolegy. V tomto případě se musí vedoucí podílet na řešení konfliktu a také identifikovat příčiny konfliktní situace v týmu nebo mezi zaměstnanci. Ze zkušenosti vyplývá, že konflikt je nejčastěji spojen s nedorozuměním, případně s agresí nebo neshodami. Proto je nejen nutné vyhýbat se konfliktním situacím, ale je nezbytné naučit se konflikty zvládat a řešit je okamžitě, jakmile nastanou.

Z grafu 18 vyplývá, že 51 % respondentů uvedlo, že zažívá konflikty v práci, a 49 % uvedlo, že konflikty v práci nezažívá.

17. Pokud máte Vy nebo Vaši kolegové v práci nedorozumění, konflikty s nadřízenými, z jakých důvodů?

Graf 19: Pokud máte Vy nebo Vaši kolegové v práci nedorozumění, konflikty s nadřízenými, z jakých důvodů?



Zdroj: vlastní výzkum.

36 % respondentů uvedlo, že nedorozumění vznikají v oblasti stylu řízení nebo nevšímavosti k podřízeným. Rozhodně je důležité pravidelně komunikovat a poskytovat účinnou zpětnou vazbu. Efektivní tým je zdravý tým. Produktivita firmy závisí na spokojenosti zaměstnanců, podpoře jejich záměrů, pochopení nálady v týmu. Následující dvě kritéria získala stejný počet hlasů, 24 % respondentů uvedlo, že nedorozumění vznikají kvůli nespravedlivému rozdělení platů/odměn a kvůli časté fluktuaci zaměstnanců. 28 % respondentů uvedlo jako příčinu konfliktu neodůvodněnou změnu nebo přidělení dalších povinností. V tomto případě by vedení mělo kontrolovat rovnoměrnost pracovní zátěže v týmu, racionálně plánovat práci a pomáhat zaměstnanci soustředit se na priority. Stejný počet respondentů 28 % uvedl, že příčinou konfliktů a nedorozumění je nedostatečný zájem o potřeby zaměstnanců a zlepšení jejich sociálních a životních podmínek. Manažer by se měl zeptat zaměstnance na činnosti, které mu přinášejí potěšení a inspiraci. To jsou jejich další zdroje energie. Nevhodné vybavení zvolilo 12 %, jeden zaměstnanec (4 %) zvolil přepracovanost a časté přesčasy, další zaměstnanec zvolil nevyhovující úpravu dovolené a jeden zaměstnanec uvedl, že konflikty jsou spíše se zákazníky.

18. Pokud máte návrhy na zlepšení nebo změny současného systému zaměstnaneckých výhod, napište je sem:

Na základě analýzy odpovědí pracovníků se dospělo k závěru, že mnozí z nich by uvítali a ocenili individuální přístup. Také většina návrhů zaměstnanců týkajících se systému motivace a odměňování je již v organizaci zavedena. Z toho vyplývá, že zaměstnanci organizace nejsou dobře informováni o odměnách, které v organizaci existují.

6.2. SHRUTÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření proběhlo ve společnosti Electro World v období únor až březen 2022. Cílovou skupinou dotazníkového šetření byli provozní zaměstnanci (vedoucí skladu, prodejci, konzultanti) a také manažerské pozice, ale naprostou většinu zaměstnanců tvořili provozní zaměstnanci (70,6 %), a to 36 respondentů, zatímco kancelářské a manažerské pozice tvořili 29,4 %, a to 15 respondentů.

Nejčastější věkovou skupinou v průzkumu byla věková skupina 18-25 let (37,3 %). Z hlediska pohlaví se průzkumu zúčastnilo 47,1 % žen, tedy 24 respondentů, a 52,9 % mužů, tedy 27 respondentů. Průzkumu se zúčastnilo celkem 51 respondentů.

Dotazníkové šetření bylo distribuováno elektronicky prostřednictvím pracovníků oddělení společnosti a následné odpovědi byly vyhodnoceny pomocí deskriptivní statistiky.

Dotazník se skládal z 21 otázek, z nichž 18 bylo uzavřených a tři otevřených, v nichž měli zaměstnanci možnost vyjádřit svůj názor, např. jaké finanční pobídky by chtěli zahrnout do nabídky benefitů.

Převážná část zaměstnanců (66,7 %) si tuto společnost vybírá a oceňuje ji pro její dobrou a přátelskou atmosféru. Většina zaměstnanců, 46 z 51, je se svou prací spokojena a má pocit, že přispívá k rozvoji společnosti. Také 32 z 51 respondentů uvedlo, že by jako morální motivaci upřednostnili respekt, uznání kolegů a ředitele. A 31 z 51 respondentů uvedlo, že by jako hmotnou motivaci preferovali příspěvek na stravování. Při analýze motivačního systému jako celku lze říct, že vedení jej nastavilo správně a většina zaměstnanců je se systémem motivace spokojena. Pokud jde o systém odměňování, názory dotazovaných zaměstnanců se lišily. 9,8 % je se svým platem zcela

spokojeno, zatímco poměrně vysoké procento respondentů, 21,6 %, je se svým platem zcela nespokojeno.

Výsledky průzkumu ukazují, že systém motivace a odměňování je ve společnosti Electro World poměrně dobře propracovaný.

7. DISKUZE A NÁVRH NA ZLEPŠENÍ

Na základě výše uvedené analýzy motivace a systému odměňování zaměstnanců společnosti Electro World bylo zjištěno, že zaměstnanci této organizace jsou dostatečně motivováni a systém odměňování je správně nastaven. Za zmínku také stojí, že na základě dostupných materiálů a dotazníkového šetření lze konstatovat, že motivace a odměňování zaměstnanců ve firmě jsou založeny spíše na materiální motivaci.

Příslušná organizace si je dobře vědoma, že k dosažení požadovaných výsledků potřebuje kvalitní zaměstnance, které musí také náležitě odměnit. Na základě výsledků výzkumu je vidět, že by motivačnímu programu mohli prospět nějaké změny zahrnující i různé zaměstnanecké výhody. Neexistuje však společnost, kde by byli všichni zaměstnanci se vším spokojeni. Analýza motivace a spokojenosti zaměstnanců dává firmě příležitost k neustálému zlepšování. Na základě toho jsou navržena následující zlepšení stávajících systémů motivace a odměňování.

➤ Prvním a zásadním návrhem je zlepšení informovanosti o samotném systému motivace. Z neformálního rozhovoru vyplynulo, že někteří zaměstnanci nejsou dostatečně obeznámeni s motivačním programem společnosti. Řešením by mohlo být zpřístupnění motivačního systému všem zaměstnancům v samostatném dokumentu, který by mohl být zveřejněn na webových stránkách společnosti, aby si jej mohli prostudovat potenciální uchazeči o zaměstnání. Motivační systém by měl být jasný a přímočarý, s pevně stanovenými body pro všechny benefity, které mohou být zaměstnancům nabídnuty.

➤ Dalším návrhem pro modernizaci motivačního systému, je rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod. Dotazníkové šetření ukázalo, že zaměstnanci (58,8 %) si velmi přejí týden dovolené navíc (viz kapitola 5, graf 12), jenomže tato výhoda je ve společnosti Electro World již zavedená. Společnost poskytuje svým zaměstnancům čtyřtýdenní dovolenou, která je stanovena zákoníkem práce a jako pobídkou pro zaměstnance nabízí prodlouženou dovolenou na pět týdnů. Případně se doporučuje poskytnout dodatečné volno zaměstnancům, kteří nekouří. Z pozorování vyplynulo, že zaměstnanci ztrácí každou směnu až hodinu pracovního času na kouření nad rámec zákonné přestávky. To znamená, že kvůli tomuto zlovyku organizace přichází ročně zhruba o 10 pracovních dní.

Zaměstnanci mají desetihodinové směny. Zhruba 19 směn za měsíc.

I. $19 \text{ směn} * 60 \text{ minut} = 1140 \text{ minut}$ nebo 19 hodin měsíčně,

II. $19 \text{ hodin/měsíc} * 12 \text{ měsíců} = 228 \text{ hodin}$ nebo 9,5 dne za rok.

Zhruba lze odhadnout zvýšené náklady na týdenní dovolenou navíc jako rozdíl mezi průměrnou mzdou a náhradou za dovolenou, což je přibližně 1 400 korun za den. (výpočet: $1400 \text{ Kč/den} * 5 \text{ dní} = 7000 \text{ Kč} / 5 \text{ dní dovolené} / 1 \text{ zaměstnanec}$).

➤ Z dotazníkového šetření (viz kapitola 5, graf 12) je vidět, že zaměstnanci mají o příspěvek na penzijní připojištění velký zájem. Proto by bylo rozumné zavést tento příspěvek do soukromého penzijního plánu, který již zaměstnanec uzavřel s pojišťovnou podle svého výběru. Společnost by měla stanovit určitá pravidla pro poskytování tohoto příplatku, např. v jaké výši bude poskytován, zda bude poskytován každému zaměstnanci při nástupu do společnosti, nebo zda se bude jednat spíše o věrnostní příplatek, tj. bude poskytován zaměstnancům, kteří jsou ve společnosti delší dobu (např.: více než 2 roky). Vzhledem k tomu, že v současné době probíhá důchodová reforma, je tento příspěvek velmi účelný. V dnešní době se lidé nemohou spoléhat na to, že se o ně stát stoprocentně postará, ale musí se sami aktivně podílet na řešení této otázky a vytvořit si vlastní důchodový systém. Díky státnímu příspěvku a podílu penzijního fondu na příjmech navíc všichni získávají dobrou hodnotu za své peníze. Za předpokladu, že příspěvek na jednoho zaměstnance činí 200 Kč měsíčně, činí roční náklady na jednoho zaměstnance 2 400 Kč. Omezení příspěvku podle délky služby je ponecháno na rozhodnutí vedení.

➤ Z dotazníkového šetření (viz kapitola 5, graf 12) je vidět, že zaměstnanci mají velký zájem o příspěvek na stravování. Z toho vyplývá, že organizace může tento bonus využít jako odměnu a motivaci pro své zaměstnance. Jak to lze realizovat? Například zavést benefit karty pro zaměstnance, kam by firma za každý odpracovaný den poslala peněžitý příspěvek na stravování ve výši 70 Kč. Pro zaměstnavatele se do hodnoty 70 Kč na odpracovanou směnu jedná o plně uznatelný daňový náklad. Zaměstnanci by pak měli možnost to použít na zaplacení jídla, přičemž výdaje za jídlo na jeden den by neměly přesáhnout určitou částku, aby toho zaměstnanci nezneužívali k jiným účelům než k platbě obědů. Při 19 pracovních dnech je tedy maximální hodnota peněžitého příspěvku na stravování celkem 1 330 Kč.

➤ Z kapitoly 5, grafu 12 je vidět, že téměř polovina zaměstnanců zvolila jako motivační bonus roční prémii za splnění časového fondu (práce bez nemocenské).

Organizace by stanovila limit nemocenské, např. 1 týden za půl roku (7 dnů). Pokud zaměstnanec nebude brát nemocenskou déle než po stanovenou dobu, obdrží jako bonus třináctý plat. Částka může být vypočtena z celkového zisku společnosti nebo může zaměstnanec obdržet předem stanovenou částku. Výše třináctého platu zpravidla závisí na výši základního platu zaměstnance. Pokud bychom vzali hrubou mzdu 25 000 Kč, činila by čistá mzda 21 070 Kč na zaměstnance.

Pojistné zaměstnavatel: -8 450 Kč

- sociální pojištění 6 200 Kč

- zdravotní pojištění 2 250 Kč

Pojistné zaměstnanec: -2 750 Kč

- sociálního pojištění: 1 625 Kč

- zdravotní pojištění 1 125 Kč

Daň celkem: -3 750 Kč

Daňová sleva: 2 570 Kč

Daňové zvýhodnění na děti: 0 Kč

Záloha na daň po zvýhodnění a slevách: -1 180 Kč

Daňový bonus: 0 Kč

Samozřejmě platí, že čím vyšší je pracovní pozice zaměstnance, tím vyšší je jeho základní plat, a proto i třináctý plat bude vyšší.

➤ Dobrým bonusem pro zaměstnance by bylo zajištění sportovních akcí. Společnost může těžit z dvojího zaměření na individuální a kolektivní činnosti. Společné sportovní aktivity mohou zahrnovat například bowling, kuželky, tenis, plavání, strikeball, volejbal a podobné. Tyto společné aktivity podporují budování týmu, loajalitu a hrdost na příslušnost k firmě. Dalším důležitým a rozhodujícím přínosem pro podnik by mělo být snížení konfliktů mezi zaměstnanci, zvýšení jejich vzájemné soudržnosti a následně zvýšení spokojenosti a v důsledku toho i motivace zaměstnanců k lepší práci. Ty individuální by byly určeny těm zaměstnancům, kteří se zajímají o určitý sport, který by společnost reprezentoval i externě. Tato výhoda může mít podobu příspěvku na pokrytí části zřejmých nákladů. Například poskytnutí sportovního oblečení s logem společnosti, poskytnutí nealkoholických nápojů během sportovních aktivit atd. Sportovní

akce by organizace mohla mezi pobočkami organizovat jako odměnu za dosažení cílů stanovených pro tým, například jednou za pololetí nebo čtvrtletí. Sportovní akce by se také dala využít při společných oslavách určitých výročí a událostí, což by pomohlo týmu cítit se jako rodina.

Hra bowling. Odhaduje se, že jedna hodina bowlingu stojí přibližně 250 Kč. Pronájem tří bowlingových drah na tři hodiny vyjde pro organizaci přibližně na 2 250 Kč.

Strikeball stojí přibližně 1 100 Kč na osobu.

Hřiště pro volejbal, tenis, nohejbal stojí přibližně 240 Kč za hodinu.

➤ Důležité je také fyzické a psychické zdraví zaměstnanců. Jako další rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod je představena možnost nadstandardní lékařské péče. Tento benefit může zahrnovat například příspěvky na vitamíny nebo multivitamíny, očkování proti určitým typům virů, masáže, lázeňské procedury, rehabilitační péči nebo ozdravné pobyty a podobně. Organizace může také zvážit plnou úhradu nebo příspěvek na vstupní lékařskou prohlídku, kterou v současné době hradí zaměstnanec ze svých prostředků. Jedná se o racionální příspěvek, protože pokud zaměstnavatel pečuje o zdraví svých zaměstnanců, může snížit absenci z důvodu nemoci. Poskytování těchto dávek by mělo být načasováno tak, aby se shodovalo s obdobím, kdy může být vyšší výskyt onemocnění nebo epidemií, například na začátku podzimní nebo jarní sezóny. Dávka by měla být dostupná na všech úrovních a její výše by měla být pevně stanovena. V této situaci by se vedení mělo rozhodnout, kolik peněz je ochotno investovat do zdraví svých zaměstnanců.

➤ Dostáváme se k důležité, ale problematické oblasti - finančnímu odměňování. V našem případě se finanční odměna týká spokojenosti či nespokojenosti s výší platu. Tento aspekt by se měl zaměřit na větší motivaci prostřednictvím různých finančních odměn. Finanční odměny lze rozdělit na kolektivní a individuální. Z praxe můžeme vyvodit, že peněžní odměny, které jsou poskytovány všem zaměstnancům, jako například roční prémie, mají často malý motivační účinek. To je způsobeno především tím, že zaměstnanec tyto odměny vnímá spíše jako nárok na benefity než jako osobní odměnu.

Ke zlepšení kolektivního odměňování se navrhuje například zavést bonusové odměňování zaměstnanců v závislosti na hodnocení spokojenosti zákazníků. Jednou z možností by bylo zařízení, které by stálo u východu z obchodu a zákazníci by s ním mohli hodnotit výkon personálu, například pomocí emodži. Za splnění společného plánu

by se samozřejmě také vyplácely prémie. Tento bonus může být například vyplácen jednou za čtvrtletí.

Účinek individuální finanční odměny lze výrazně posílit přidáním písemných, osobních poděkování s uvedením konkrétních úspěchů nebo výkonů zaměstnance, který má být pochválen. Tento účinek lze posílit také osobním setkáním se zaměstnancem a vyjádřením osobní vděčnosti. Častou chybou je, že zaměstnanec dostane finanční odměnu, aniž by věděl, proč ji dostal. Bohužel účinek odměny je v tomto případě mnohem nižší. Jako nástroj finanční odměny může firma zaměstnance motivovat například odměnou za nejlepšího zaměstnance měsíce, za počet let strávených ve firmě, za splnění plánu, odměnou za splnění mimořádných úkolů nad rámec pracovní náplně nebo odměnou při různých pracovních či životních výročích zaměstnance. Příjemnou dodatečnou odměnou by mohla být odměna pro "zaměstnance měsíce" v podobě lístku do kina nebo vstupenky do bazénu. Pokud by společnost zavedla odměnu pro nejlepšího zaměstnance měsíce a poskytla mu prémii ve výši 1 000 Kč, roční náklady by činily 12 000 Kč. Dalším druhem odměny by mohla být odměna za počet let odpracovaných v podniku. Nárok na výplatu má zaměstnanec, který je ve společnosti zaměstnán pět let. Částka se může zvýšit za každých dalších pět let služby. Výši platby by určilo vedení společnosti. Odměna k výročí by byla vyplacena například v rozmezí 3 000 až 5 000 Kč. Její výši určuje vedení společnosti v závislosti na délce služby.

V budoucnu, pokud se finanční situace společnosti bude vyvíjet pozitivně, může být motivační plán přezkoumán a přizpůsoben aktuálním potřebám společnosti i zaměstnanců a částka na motivační program může být navýšena.

8. ZÁVĚR

Tato práce se zaměřuje na systém motivace a odměňování zaměstnanců, k této studii byla vybrána společnost Electro World. Hlavním cílem bakalářské práce je analýza systému odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci a návrh případných změn ke zlepšení tohoto systému. Vedlejším cílem je popsat roli motivace pracovníků v úspěšném rozvoji moderní společnosti. Tento výzkum byl proveden s cílem zjistit, na jaké úrovni se tato hlediska nacházejí, a zároveň navrhnout možná doporučení pro zlepšení systému motivace a odměňování, která by mohla vést ke zvýšení spokojenosti a následně ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců vybrané společnosti. Za účelem realizace tohoto cíle bylo provedeno dotazníkové šetření sestávající z 21 otázek, jehož cílem bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni se svým odměňováním, jaké benefity považují za nejdůležitější a co je více motivuje ke zvýšení produktivity.

Bakalářská práce se skládá ze dvou hlavních částí, teoretické a praktické.

Teoretická část se skládá ze dvou základních kapitol. V první kapitole je popsán pojem motivace, základní teorie, pojetí motivace, proces motivace a různé typy motivace. Druhá kapitola se zabývá systémem odměňování. V této kapitole jsou popsány nástroje odměňování, jako je mzda a plat. Popsány jsou také nejčastěji používané formy odměn a benefitů. Na konci kapitoly je uvedena definice minimální a zaručené mzdy pro zaměstnance v pracovním poměru.

Praktická část byla věnována motivaci a systému odměňování ve vybrané společnosti. Tato část bakalářské práce je rozdělena do tří kapitol. První kapitola je věnována charakteristice vybrané společnosti. Tato kapitola popisuje historii, organizační strukturu, systém odměňování a motivace této organizace a také představuje výsledky její činnosti. V další kapitole práce bylo vyhodnoceno dotazníkové šetření. Výsledky dotazníkového šetření byly zaznamenány ve formě grafů. Na základě analýzy a dotazníkového šetření byly předloženy návrhy na zlepšení motivačního systému a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Odměňování a motivace obvykle vychází ze znalosti psychologických a fyziologických potřeb jedince, které tvoří její základ. Proto je v teorii managementu pro efektivní řízení nutné, aby manažer analyzoval existující motivy zaměstnanců, které mu umožňují pochopit důvody volby cílů v různých fázích pracovní činnosti.

Pochopením motivů zaměstnance je manažer schopen ovlivnit výkon v organizaci a vytvořit podmínky pro jeho zlepšení. Motiv je důvodem, proč jedinec začne jednat, což je psychologický faktor, ale tento faktor musí být zajištěn reakcí ze strany organizace. Motiv a stimul mají vliv na to, aby zaměstnanci jednali. Motivaci lze využít k intenzivnímu profesnímu a osobnímu rozvoji zaměstnanců, jedinec usiluje o víc, než momentálně má.

Při napsání bakalářské práce, autorka dospěla k novým poznatkům a dozvěděla se spoustu nových informací. Právě správný systém motivace a odměňování je jednou z hlavních výzev, kterým dnes podniky musí čelit. Právě správný motivační systém významně přispívá k náboru a udržení kvalitních zaměstnanců, což je v dnešním vysoce konkurenčním prostředí klíčem ke stabilitě a rozvoji organizace. Věřím, že návrhy a názory budou firmě prospěšné.

I. SUMMARY AND KEYWORDS

The main purpose of this thesis is to analyze the remuneration system in the selected organization and propose possible changes to improve this system. A secondary goal is to describe the role of staff motivation in the successful development of a modern company. The remuneration system is a way of determining the salary or remuneration of employees. The main problem of employee remuneration is the problem of creating an adequate, fair and motivating remuneration system. The work is divided into the theoretical part, which describes the main theories of motivation and remuneration, and the practical part, which describes the system of remuneration and motivation of the selected organization. Also in the practical part, a questionnaire is presented, which was filled out by employees of the selected organization and its subsequent assessment. The last part of the work describes the ways of increasing the motivation and remuneration of the organization's staff, as well as their satisfaction.

Key words: analyze, motivation, remuneration, system, employee, employee satisfaction.

II. ZDROJE

Literatura

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.

Dvořáková, Z. (2012) *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck.

Bedrová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.

Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press.

Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

Armstrong, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing.

Urban, J. 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing.

Stýblo, J. 1993. *Personální management*. Praha: Grada Publishing.

Farkaš, P. *Motivace a odměňování zaměstnanců*. [Bakalářská práce]. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií. Praha: ČVUT 2018.

Petra Leštinová. *Systém hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku*. [Bakalářská práce]. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2019

Andrea Čížková. *Odměňování a vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku*. [Bakalářská práce]. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2017

Andrea Vodičková. *Firemní kultura společnosti Electro World s. r. o.* [Bakalářská práce]. Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2012

Tomši, I. (2008). *Mzdy a mzdové systémy*. Praha: ASPL.

Kocianová, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.

Plamínek, J. 2015. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé pracovali*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing.

Internetové zdroje

Sainte-anastasio.org. ©2022. Teorie stanovení cílů nebo cílů Lockeho. [online]. Citováno 17.02.2022. Dostupné z:

<https://cs.sainte-anastasio.org/articles/psicologa-social-y-de-las-organizaciones/teoria-del-establecimiento-de-metas-u-objetivos-de-locke.html>

Finance.cz. ©2022. Rozdíl mezi platem a mzdou. [online]. Citováno 17.02.2022. Dostupné z:

<https://www.finance.cz/521436-jaky-je-rozdil-mezi-platem-a-mzdou/>

Vema.cz. ©2022. Časová a úkolová mzda – jak fungují a jaké jsou jejich rozdíly? Citováno 17.02.2022. [online]. Dostupné z:

<https://www.vema.cz/cs/casova-a-ukolova-mzda-jak-funguji-a-jake-jsou-jejich-rozdily>

Pruvodcepodnikanim.cz. ©2022. Minimální mzda. [online]. Citováno 17.02.2022. Dostupné z:

<https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/minimalni-mzda-v-roce-2022/?bid1=ps-SME-DSA-2508-Google>

Finance.cz. ©2022. Minimální mzda. [online]. Citováno 17.02.2022. Dostupné z:

<https://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/vse-o-mzdach/minimalni-mzda/>

Wikipedia.org., ©2022. Průměrná mzda. [online]. Citováno 17.02.2022 Dostupné z:

https://cs.wikipedia.org/wiki/Pr%C5%afm%C4%9Brn%C3%A1_mzda

Mesec.cz. ©2022. Průměrná mzda. [online]. Citováno 17.02.2022. Dostupné z:

<https://www.mesec.cz/clanky/zmeny-a-novinky-roku-2022-v-kostce/>

Finance.cz. ©2022. Plat a mzda. [online]. Citováno 17.02.2022. Dostupné z:

<https://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/vse-o-mzdach/plat-a-mzda/>

Sainte-anastasie.org. ©2022. Teorie stanovení cílů nebo cílů. Citováno 17.02.2022.

[online]. Dostupné z:

<https://cs.sainte-anastasie.org/articles/psicologa-social-y-de-las-organizaciones/teora-del-establecimiento-de-metas-u-objetivos-de-locke.html>

Filosofie-uspechu.cz. Maslowova pyramida lidských potřeb. [online]. Citováno 17.02.2022. Dostupné z:

<https://www.filosofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/3/>

Magazin.lmc.eu. ©2022. Zaměstnanecké benefity. Citováno 17.02.2022. [online].

Dostupné z:

<https://magazin.lmc.eu/benefit-a-vsechno-co-jste-o-nich-chteli-vedet>

Kurzy.cz., ©2022. Zaručená a minimální mzda. Citováno 17.02.2022. [online].

Dostupné z:

<https://www.kurzy.cz/zpravy/603697-co-je-to-zarucena-mzda-a-jakou-vysi-zakon-zarucuje-u-jednotlivych-profesi/>

Wikipedia.org., ©2021. Omnichannel. [online]. Citováno 20.02.2022 Dostupné z:

<https://en.wikipedia.org/wiki/Omnichannel>

ELECTROWORLD.CZ. © 2021. *Electro World* Citováno 21.02.2022. [online].

Dostupné z:

<https://www.electroworld.cz/>

ELECTROWORLD.CZ. © 2021. *Electro World otevírá převzaté pobočky K+B EXPERT*. Citováno 21.02.2022. [online]. Dostupné z:

<https://www.electroworld.cz/electro-world-otevira-prevzate-pobocky-k-b-expert>

ELECTROWORLD.CZ. © 2021. Výroční zpráva Electro World 2020-2021 Citováno 25.02.2022. [online]. Dostupné z:

<https://www.electroworld.cz/data/newsletter-ew/Docs/VZ/EW2020.pdf>

Firemni-sociolog.cz. ©2022. Styly vedení. Citováno 15.03.2022. [online]. Dostupné z:

<https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/138-styly-vedeni>

Happymonday.ua ©2022. Jak poznat, že je tým ve stresu. Citováno 28.03.2022. [online]. Dostupné z:

<https://happymonday.ua/ru/kak-raspoznat-hto-komanda-v-stresse-test>

III. SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFU

Obrázek 1. Maslowova pyramida potřeb.....	7
Obrázek 2 - Organizační struktura pobočky Electro World s. r. o. v Českých Budějovicích.....	29
Obrázek 3 - Finanční výsledky Electro World 2020-2021.....	33
Graf 1. Vývoj minimální mzdy	25
Graf 2. Vývoj průměrné mzdy	26
Graf 3: Vaše pohlaví.....	35
Graf 4: Váš věk.....	35
Graf 5: Proč jste si vybrali Electro World?.....	36
Graf 6: Jak jste spokojeni se svou prací?.....	37
Graf 7: Jste spokojeni se svou pracovní dobou?.....	37
Graf 8: Na čem záleží pracovníkům Electro Word.....	38
Graf 9: Ohodnoťte, prosím, Váš přínos pro Electro World.....	39
Graf 10: Jaké formy morálních motivací jsou pro Vás nejlepší?.....	40
Graf 11: Ohodnoťte prosím systém morálních motivací v organizaci.....	41
Graf 12: Jaké formy hmotné motivace jsou pro Vás nejlepší?.....	41
Graf 13: Ohodnoťte prosím systém hmotné motivace v organizaci.....	42
Graf 14: Myslíte si, že dostáváte za svou práci dostatečnou finanční odměnu.....	43
Graf 15: Bere Váš nadřízený při řešení problému v úvahu Váš názor?.....	44
Graf 16: Jste spokojeni se stylem vedení Vašeho nadřízeného?.....	45
Graf 17: Jak často se na svém pracovišti setkáváte se stresem?.....	46
Graf 18: Vyskytují se na Vašem pracovišti konflikty?.....	47
Graf 19: Pokud máte Vy nebo Vaši kolegové v práci nedorozumění, konflikty s nadřízenými, z jakých důvodů?	48

IV. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník.....	I
--------------------------	---

V. Přílohy

Příloha 1: Dotazník

Dotazník motivace zaměstnanců v Electro World

Dobrý den, jmenuji se Darya Korzun a jsem studentka Jihočeské Univerzity v Českých Budějovicích, Ekonomické fakulty, studijního programu Ekonomika a management. Ráda bych Vás poprosila o vyplnění krátkého dotazníku k mé bakalářské práci, který Vám nezabere více než 10 minut. Dotazník je zaměřený na motivaci a odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci. Váš názor je pro mě velice důležitý.

***Povinné pole**

1. 1. Vaše pohlaví: *

Označte jen jednu elipsu.

☐ Muž

☐ Žena

☐ Jiné: _____

2. 2. Váš věk: *

Označte jen jednu elipsu.

☐ 18-25

☐ 26-35

☐ 36-45

☐ 46-55

☐ 56 a více

3. 3. Jaký druh práce ve firmě vykonáváte? *

Označte jen jednu elipsu.

☐ Manažerská pracovní pozice

☐ Provozní pracovníci (účetnictví, vedoucí skladu, prodavač)

4. Proč jste si vybrali Electro World? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Dobré finanční ohodnocení
- ☐ Společnost má dobrou pověst
- ☐ Tato práce je pro mě dočasná
- ☐ Cítím se zde přijímaný a respektovaný
- ☐ Mohu se toho hodně naučit
- ☐ Důvěřuji společnosti
- ☐ Mám možnost se realizovat
- ☐ Dobrý pracovní kolektiv
- ☐ Zájemné zaměstnanecké benefity
- ☐ Možnost kariérního růstu
- ☐ Dobré vztahy s nadřízeným
- ☐ Kvalitní zázemí pro zaměstnance
- ☐ Možnost si lépe sladit pracovní a osobní život
- ☐ Místo výkonu práce

Jiné: ☐ _____

5. Jak jste spokojeni se svou prací? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Spokojen
- ☐ Spíše spokojen
- ☐ Spíše nespokojen
- ☐ Nespokojen

6. Jste spokojeni se svou pracovní dobou? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

7. Záleží Vám: *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
na názorech Vášich kollegu?	☐	☐	☐	☐
na pracovních podmínkách?	☐	☐	☐	☐
na flexibilní pracovní době?	☐	☐	☐	☐
na spravedlivém systému odměňování?	☐	☐	☐	☐
na kariérnimu postupu?	☐	☐	☐	☐

8. Ohodnoťte, prosím, Váš přínos pro Electro World. *

Označte jen jednu elipsu.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

9. Jaké formy morálních motivací jsou pro Vás nejlepší? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Uznání za "nejlepšího zaměstnance"
- ☐ Pochvala od nadřízeného
- ☐ Pocit, že vaše práce je užitečná
- ☐ Pocit sounáležitosti, příslušnost k firmě
- ☐ Respekt, uznání kolegů, ředitele

10. Ohodnot'te prosím systém morálních motivací v organizaci *

Označte jen jednu elipsu.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
									

11. Jaké formy hmotné motivace jsou pro Vás nejlepší? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Příspěvek za pracovní výročí
- ☐ Příspěvek za životní výročí
- ☐ Příspěvek na stravování
- ☐ Indispoziční volno
- ☐ Příspěvek na penzijní připojištění
- ☐ Příspěvek na životní připojištění
- ☐ Příspěvek na narození dítěte
- ☐ Odměna při odchodu do důchodu
- ☐ Příspěvek za práci přesčas nad rámec zákona
- ☐ Tymová motivační odměna
- ☐ Tyden dovolené nad rámec zákona
- ☐ Motivační roční odměna za dodržení časového fondu (práce bez nemocenské)
- ☐ Slevy u různých prodejců
- ☐ Školení a kurzy

Jiné: ☐ _____

12. Ohodnot'te prosím systém hmotné motivace v organizaci *

Označte jen jednu elipsu.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
									

13. Jakou formu mzdy dostáváte? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Časovou (závisí na množství odpracovaného času)
- ☐ Úkolovou (odvíjí se od množství výrobků nebo úkolů)
- ☐ Podílovou (počítá se jako podíl tržeb za určité období)
- ☐ A kombinovanou (je libovolnou kombinací různých forem mezd)

14. Jaká je výše Vaší hrubé mzdy? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ < 10 000
- ☐ 10 000 - 20 000
- ☐ 20 000 - 30 000
- ☐ 30 000 >

15. Myslíte si, že dostáváte za svou práci dostatečnou finanční odměnu? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

16. Bere Váš nadřízený při řešení problému v úvahu Váš názor? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Vždy
- ☐ Občas
- ☐ Nikdy

17. Jste spokojeni se stylem vedení Vášeho nadřízeného? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

18. Jak často se na svém pracovišti setkáváte se stresem? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Velmi často
- ☐ Často
- ☐ Občas
- ☐ Skoro nikdy
- ☐ Nikdy

19. Vyskytují se na Vašem pracovišti konflikty? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano *Přeskočte na otázku 20*
- ☐ Ne *Přeskočte na otázku 21*

20. Pokud máte Vy nebo Vaši kolegové v práci nedorozumění, konflikty s nadřízenými, z jakých důvodů? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Styl řízení, nevšímavost k podřízeným
- ☐ Neuspokojivé rozdělení dovolené
- ☐ Nevhodné vybavení
- ☐ Nespravedlivé rozdělování platů a odměn
- ☐ Častá fluktuace zaměstnanců
- ☐ Přepracování a časté přesčasy
- ☐ Neodůvodněná změna povinností a přidělení dalších povinností
- ☐ Nezáměr o potřeby zaměstnanců, zlepšení jejich sociálních a životních podmínek

Jiné: ☐ _____

21. Pokud máte návrhy na zlepšení nebo změny současného systému zaměstnaneckých výhod, napište je sem:

Děkuji za Váš čas
