

Vysoká škola regionálního rozvoje a Bankovní institut – AMBIS

Katedra ekonomie a managementu

Odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku

Bakalářská práce

Autor: Tomáš Filip

Ekonomika a management podniku

Vedoucí práce: PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a v seznamu uvedl veškerou použitou literaturu.

Svým podpisem stvrzuji, že odevzdaná elektronická podoba práce je identická s její tištěnou verzí, a jsem seznámen se skutečností, že se práce bude archivovat v knihovně VŠ AMBIS a dále bude zpřístupněna třetím osobám prostřednictvím interní databáze elektronických vysokoškolských prací.

V Radčicích, dne 6.7.2020

Tomáš Filip



Poděkování

Chtěl bych poděkovat PhDr. Marcele Palíškové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, připomínky a věnovaný čas v průběhu tvorby bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval vedení podniku za poskytnuté informace a všem zaměstnancům za vyplnění dotazníku.

Zadání práce



VYSOKÁ ŠKOLA REGIONÁLNÍHO ROZVOJE A BANKOVNÍ INSTITUT – AMBIS

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

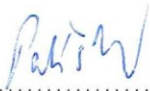
Akademický rok: 2019/2020

Student: Tomáš Filip

UČO: 35707

Program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika a management podniku
Téma:	Odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku
Topic:	Remuneration of Employees within chosen company
Vedoucí bakalářské práce:	PhDr. Marcela Pališková, Ph.D.
Cíl práce:	<p>Cíl práce: Návrh opatření k vyšší efektivnosti systému odměňování ve vybraném podniku.</p> <p>Metoda: Obsahová analýza a komparace, kvalitativní a kvantitativní šetření s využitím techniky rozhvoru a dotazníkové techniky.</p> <p>Struktura práce:</p> <p>Úvod a cíl práce</p> <p>1. Vysvětlení základních pojmů a shrnutí teoretických východisek</p> <p>1.1 Objasnění konceptu celkové odměny 1.2 Právní rámec odměňování v ČR</p> <p>2. Metodika zpracování</p> <p>3. Analýza systému odměňování vybraného podniku</p> <p>3.1 Představení podniku a deskripce stávajícího systému odměňování</p> <p>3.2 Kvalitativní a kvantitativní šetření</p> <p>3.3 Vyhodnocení výsledků</p> <p>4. Návrhy a doporučení ke změnám systému odměňování</p> <p>Závěr</p>
Základní prameny a odborná literatura:	<p>(1) ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vydání. Přeložil Martin Šikýř. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.</p> <p>(2) ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.</p> <p>(3) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074003479.</p> <p>(4) KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.</p> <p>(5) URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.</p>

Souhlasím se zadáním (podpis, datum):



PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D.
Vedoucí bakalářské práce



Tomáš Filip
student

Anotace

Tématem bakalářské práce je odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zaměřena na objasnění základních pojmů a shrnutí teoretických východisek. V praktické části je představena společnost a provedena deskripce stávajícího systému odměňování. Prostřednictvím dotazníkového šetření a techniky rozhovoru je vyhodnocen současný systém odměňování ve společnosti. V závěru práce jsou navržena opatření k vyšší efektivnosti systému odměňování.

Klíčová slova

Odměňování, podnik, mzda, zaručená mzda, zaměstnanecké výhody, motivace, celková odměna.

Annotation

The topic of the bachelor's thesis is the remuneration of employees within chosen company. The work is divided into theoretical and practical part. The theoretical part includes clarification the basic concepts and summary of the theoretical basis. In the practical part, the company is introduced and a description of the current remuneration system is made. The actual system of remuneration in the company is evaluated per a questionnaire and interview technique. At the end of the work, measures are proposed to increase the efficiency of the remuneration system.

Key words

Remuneration, company, wage, guaranteed wage, employee benefits, motivation, total remuneration.

Obsah

Úvod	9
I. Teoretická část.....	10
1. Odměňování	11
1.1 Systém odměňování	12
1.2 Strategie a cíle odměňování	14
2. Celková odměna	15
2.1 Složky celkové odměny	15
2.2 Model celkové odměny	16
3. Odměňování v České republice	18
3.1 Právní rámec odměňování.....	18
3.1.1 Plat, mzda a odměna z dohody.....	18
3.1.2 Minimální a zaručená mzda	20
3.2 Mzdové formy a složky mzdy.....	21
3.3 Mzdotvorné faktory.....	24
4. Zaměstnanecké výhody	27
4.1 Význam a cíle zaměstnaneckých výhod	27
4.2 Členění zaměstnaneckých výhod	28
5. Odměňování jako součást motivace zaměstnanců.....	30
5.1 Význam motivace k práci	30
5.2 Vybrané teorie motivace	31
II. Praktická část	34
6 Použitá metodika	35
7 Charakteristika společnosti.....	37
7.1 Historie.....	37
7.2 Předmět činnosti.....	37
7.3 Organizační struktura	38
7.4 Náplň pracovních pozic	38
8 Analýza systému odměňování společnosti	40
8.1 Mzdové formy.....	40
8.1.1 Základní mzdové formy v podniku	40
8.1.2 Dodatkové mzdové formy v podniku.....	41
8.2 Náhrada mzdy	42
8.3 Zaměstnanecké výhody.....	43

8.4 Osobní náklady vynaložené společností	44
8.5 Motivace a hodnocení zaměstnanců.....	44
8.6 Společnost v době stavu nouze	45
8.7 Kvantitativní šetření.....	45
8.8 Kvalitativní šetření.....	55
9 Vyhodnocení výsledků	58
10 Návrhy a doporučení ke změnám systému odměňování	60
Závěr.....	62
Seznam použité literatury	64
Seznam obrázků a tabulek	66
Seznam grafů a příloh.....	67
Přílohy	68

Úvod

Tématem bakalářské práce je odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku. Odměňování patří mezi nejdůležitější personální činnosti. Účelem odměňování je spravedlivě ocenit zaměstnance jak finančně, tak nefinančně na základě plnění úkolů a cílů, ke kterým podnik směřuje. Lidské zdroje lze označit jako nejcennější zdroj, který má organizace k dispozici. Dobře nastavený, srozumitelný a spravedlivý systém odměňování podporuje získání a udržení kvalitních zaměstnanců. Systém odměňování je také důležitým motivačním faktorem ke zvyšování pracovní výkonnosti a vzdělání pracovníků.

Cílem bakalářské práce je analyzovat současný systém odměňování ve vybraném podniku a navrhnout případná opatření, která povedou k vyšší efektivnosti tohoto systému.

Začátek teoretické části přináší vysvětlení základních pojmů související s odměňováním, jako jsou systém odměňování, strategie a cíle odměňování. Dalším bodem je objasnění konceptu celkové odměny. Následuje kapitola, která popisuje právní rámec odměňování v České republice a uvádí jednotlivé mzdové formy a mzdovotvorné faktory. Dále se práce zabývá významem, cíli a členěním zaměstnaneckých výhod. Na závěr teoretické části je dán prostor motivaci, která s problematikou odměňování úzce souvisí.

V praktické části je nejprve uvedena stručná charakteristika metod a technik použitých při analýze odměňování zaměstnanců v podniku. Dále je představena společnost, konkrétně její historie, předmět činnosti, organizační struktura a náplň pracovních pozic. V rámci analýzy stávajícího systému odměňování společnosti je použito několik metod. Nejprve je podrobně popsán systém odměňování. Dotazníkové šetření je provedeno za účelem zjištění skutečnosti, jak vnímají systém odměňování samotní zaměstnanci a s čím jsou spokojeni nebo naopak nespokojeni. Rozhovor s jednatelem společnosti přináší jeho pohled na současný systém odměňování a doplňující informace ke zhodnocení systému odměňování.

V závěru práce jsou na základě výsledků dotazníkového šetření a techniky rozhovoru formulovány návrhy na zlepšení a zefektivnění systému odměňování společnosti.

I. Teoretická část

1. Odměňování

Odměňování zaměstnanců je v současné době považováno za jednu z nejdůležitějších součástí řízení lidských zdrojů. Dobře sestavený, spravedlivý, účinný a motivující systém odměňování patří mezi základní prvky pro správně fungující podnik (Horváthová a Čopíková, 2014).

V moderním pojetí se odměňování chápe poněkud rozsáhleji, než tomu bylo v minulosti. Už to není jen odměna ve formě mzdy nebo platu poskytovaná zaměstnanci jako náhrada za vykonanou práci. Dnešní personalistika začleňuje do odměňování také (Koubek, 2011):

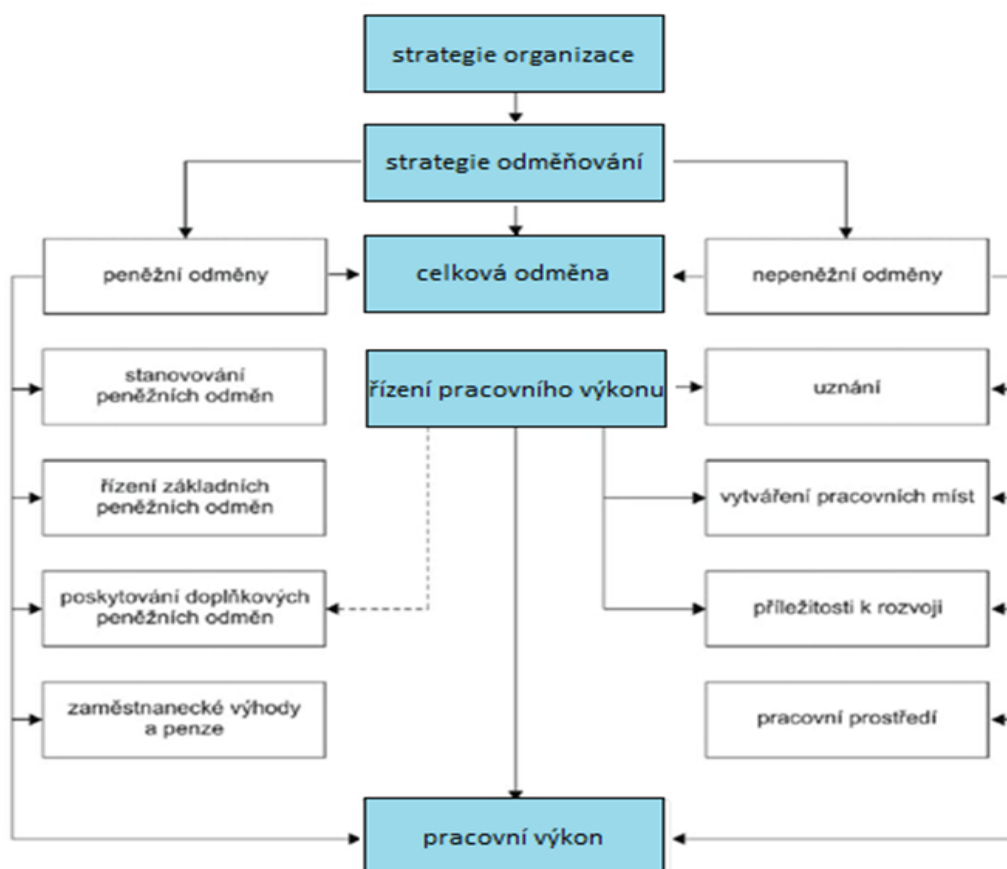
- zaměstnanecké benefity (např. placená dovolená, stravenky, firemní přípojištění, možnost využití firemního automobilu pro soukromé účely, firemní akce, příspěvek na pracovní oděv nebo poskytování oděvu, služby pro zaměstnance a jeho rodinu),
- projev uznání nebo pochvaly,
- povýšení pracovníka,
- odpovědnost za určitý pracovní úkol,
- pověření pracovníka vést lidi,
- vzdělávání pracovníka,
- příjemné pracovní prostředí a přátelské vztahy mezi lidmi v podniku,
- přívětivý styl vedení,
- rozmanitou práci.

Poskytnutí takových odměň, které většinou nemají peněžní a někdy také hmotný charakter, je zpravidla jednodušší pro malé podniky. Především je to dáno malým kolektivem a přátelským prostředím v podniku. Majitel firmy nebo vedení se lépe znají s jednotlivými zaměstnanci a vědí tak více o jejich potřebách a zájmech. Někteří pracovníci hledají rozmanitou práci, jiní větší autonomii práce a zodpovědnost nebo příjemné přátelské prostředí, a dávají tak přednost menší firmě před lépe placenou prací ve velkých firmách (Koubek, 2011).

1.1 Systém odměňování

Armstrong a Taylor (2015) chápou odměňování jako systém vzájemně souvisejících procesů a postupů. Na vrcholu systému je strategie organizace, z níž vychází strategie odměňování. Kombinace peněžních a nepeněžních odměn má za úkol vytvořit systém celkové odměny. Významnou roli v procesu hraje i řízení pracovního výkonu. To pomáhá získat podklady pro rozhodování o nepeněžních a peněžních odměnách podle výkonu. Úroveň pracovního výkonu je ovlivňována seskupením složek peněžních a nepeněžních odměn. Celkový systém má za cíl, aby se odměňování vedlo ve prospěch podniku.

Obrázek 1. Systém odměňování



Zdroj: Armstrong a Taylor (2015), vlastní zpracování

Urban (2017) uvádí, že systém odměňování by neměl být pro zaměstnance a zaměstnavatele příliš komplikovaný, administrativně složitý. Hlavní úlohou odměňování je získat kvalitní zaměstnance, motivovat je ke zvýšení výkonu nebo produktivity. Autor poukazuje také na vnitřní spravedlnost v odměňování, tzn. vytvářet strukturu mezd, která koresponduje s náročností a odpovědností pracovních míst.

System odměňování by měl být spravedlivý, transparentní a zřízený na objektivních podkladech. Dále pak by měl mít kvalitně připravené ukazatele pro odměňování a schopnost se integrovat s dalšími strategiemi řízení lidských zdrojů (Pilařová, 2016).

System odměňování působí jako významný faktor pro vytváření harmonických vztahů v podniku a měl by vykonávat několik dalších funkcí (Koubek, 2011):

- přivést do podniku uspokojivý počet zaměstnanců s potřebnou kvalitou,
- ustálit potřebné pracovníky,
- spravedlivě odměňovat pracovníky za jejich vykonávanou práci a celkový přínos, který přináší do firmy,
- podílet se na získání konkurenceschopnosti podniku na trhu práce,
- měl by být přiměřený a racionální ke zdrojům firmy,
- měl by být přijatelný pro všechny zaměstnance,
- pozitivně motivovat, aby zaměstnanci pracovali, jak nejlépe umějí,
- měly být v harmonii s právními normami,
- fungovat jako podnět pro zdokonalování schopností a kvalifikace pracovníků,
- měl by zajistit, aby náklady práce byly přiměřeným způsobem kontrolovány z hlediska jiných příjmů a výdajů firmy.

Pro firmu je důležité si odpovědět na tyto tři hlavní otázky (Koubek, 2011):

1. Co chce firma pomocí systému odměňování získat?

Firma si může na trhu práce prostřednictvím odměňování vytvořit konkurenční výhodu. Odměňování může být bráno jako klíčový faktor motivace, může tak vést k vyšší produktivitě, potřebné kreativitě, flexibilitě a především zisku. V neposlední řadě může být systém odměňování zaměřen na rozvoj pracovníků, ale také mezilidských vztahů v podniku.

2. Jakou důležitost mají pro zaměstnance různé druhy odměn?

Pracovníci chtějí zajistit uspokojování vlastních potřeb a rodiny. Potřebují životní stabilitu a sociální jistotu a určitou míru seberealizace. Přívětivé vztahy na pracovišti a projevy uznání za vykonanou práci přispívají ke spokojenosti zaměstnanců. Důležitou potřebou pro pracovníky je také spravedlivý systém odměňování v podniku.

3. Kterými vnějšími činiteli je ovlivňováno odměňování v podniku?

Mezi vnější faktory patří: výše zdanění a míra inflace, situace na trhu práce (míra nezaměstnanosti v regionu nebo státě a kvalifikační uspořádání lidských zdrojů), vliv legislativy a volný pohyb pracovních sil nebo zboží v souvislosti s členstvím v Evropské unii a také sociální a hospodářská politika vlády.

1.2 Strategie a cíle odměňování

Strategie odměňování by měla vycházet z podnikové strategie a strategie lidských zdrojů. Vymezuje úmysl firmy, komu, za co, kolik a jak platit. Je ovlivňována řadou faktorů. Jedná se především o zákonné regulace, situaci na trhu práce, organizační strukturu, vliv kolektivního vyjednávání, klima organizace nebo historii a současnost mzdových předpisů. Účelem strategie obecně, včetně strategie odměňování, je napomáhat k dosahování cílů podniku. Strategie může být zaměřena například na zisk, ale také na udržení zaměstnanců, kteří mají pro podnik klíčovou roli, popř. na zdokonalování systému odměňování (Dvořáková a kol., 2012).

Cíle v řízení odměňování vyplývají z různých požadavků firmy. Každá firma by měla mít přesně stanovenou filozofii o tom, jak by měli být zaměstnanci odměňováni. Je důležité, aby se firma řídila danou filozofií a její zaměstnanci pochopili zásady a postupy odměňování (Armstrong a Taylor, 2015).

Uvedení autoři prezentují cíle odměňování následovně:

- Odměňovat pracovníky dle vykazující hodnoty, tzn. jak naplňují určitá očekávání vedení firmy.
- Podporovat talentované a aktivní jedince, kteří se podílejí ve velké míře na dosahování cílů podniku.
- Zajistit, aby dosažení vysokého pracovního výkonu bylo systémem odměňování náležitě ohodnoceno.
- Podporovat kulturu podniku, což představuje propojení odměň s chováním.
- Vymežit dobré chování a výsledky na základě odpovídajícího očekávání.

2. Celková odměna

V následující kapitole bude věnována pozornost konceptu celkové odměny. Bude uveden význam a základní složky celkové odměny. Dále bude představen model celkové odměny. V závěru budou uvedeny výhody tohoto konceptu.

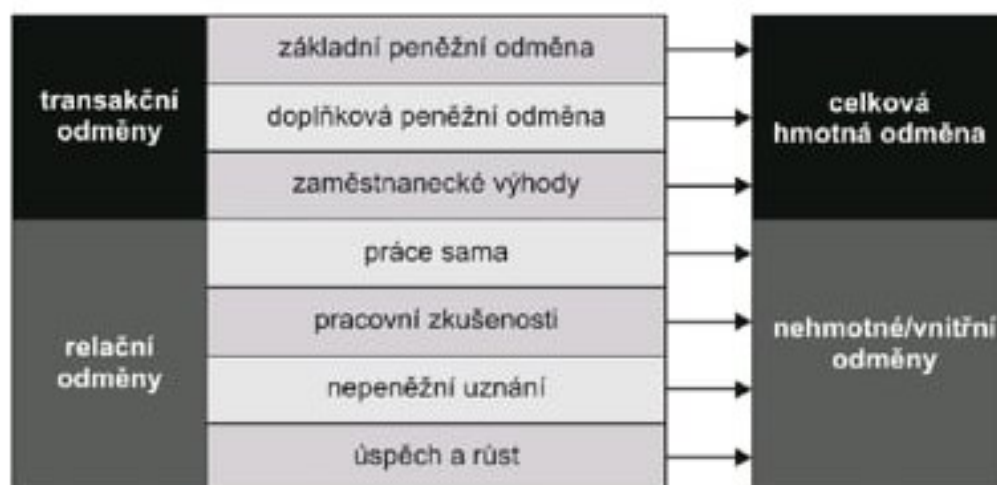
2.1 Složky celkové odměny

Celková odměna formuluje velikou nabídku hmotných a nehmotných odměn. Složky celkové odměny by měly být navzájem propojovány a sjednocovány s kulturou a hodnotami, které organizace nastolila. Hlavní význam celkové odměny spočívá ve zvyšování motivace a zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců ve firmě (Wilton, 2016).

Horváthová a Čopíková (2014) upozorňují na důležitost vytvoření kvalitního konceptu celkové odměny, neboť podporuje strategické cíle firmy. Pozitivní přístup založený na této odměně, která přináší atraktivní spektrum hmotných a nehmotných odměn, dává talentovaným lidem jasný důvod, proč v podniku být zaměstnán (Armstrong a Taylor, 2015).

Skladba celkové odměny připouští význam peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod, ale na druhou stranu uznává i jiné formy nehmotných odměn, které mohou být pro zaměstnance užitečné a motivující.

Obrázek 2. Složky celkové odměny



Zdroj: Armstrong a Taylor (2015)

Celková odměna se skládá ze dvou hlavních částí. Lze je definovat jako transakční odměny a relační odměny. Do transakčních odměn, které jsou obvykle hmotného charakteru patří peněžní odměny a zaměstnanecké výhody. Tyto odměny vychází ze vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Relační nebo také vztahové odměny mají nehmotnou povahu a vyplývají z pracovního prostředí zaměstnance a možností rozvíjet kariéru a schopnosti (Armstrong a Taylor, 2015).

2.2 Model celkové odměny

Na následujícím obrázku je znázorněn základní model celkové odměny. Model je složen ze čtyř kvadrantů. Horní kvadranty jsou tvořeny transakčními neboli hmotnými odměnami, do kterých patří peněžní odměny a zaměstnanecké výhody. Tyto formy odměn mají význam zejména při získávání a pro stabilizaci zaměstnanců. Jsou ale poměrně lehce kopírovány konkurenčními firmami. Relační odměny, které zobrazují dva dolní kvadranty, představují vzdělání a rozvoj a pracovní prostředí. Tyto odměny přináší výhody vyplývající z činnosti lidí a lidského kapitálu a jsou významné pro zvyšování hodnot hmotných neboli transakčních odměn. Efektivita modelu je založena na kombinaci horních a dolních kvadrantů (Armstrong a Taylor, 2015).

Obrázek 3. Model celkové odměny



Zdroj: Armstrong a Taylor (2015)

Koncept celkové odměny může pro firmu přinést několik výhod. Armstrong (2009) tvrdí, že celková odměna motivuje zaměstnance, což se projevuje i v dosahování vyšší výkonnosti celé firmy. Dále díky kombinaci transakčních a relačních odměn se upevňují a zlepšují zaměstnanecké vztahy a dochází k silnějším vazbám mezi firmou a zaměstnancem. Způsob získávání a udržování talentovaných lidí je pro konkurenci těžko zjistitelné, neboť firmy využívají různé formy relačních nepeněžních odměn. Zajímavá nabídka relačních odměn může být jedním z důležitých faktorů, pro kterou firmu se talentovaný pracovník rozhodne. Koncept celkové odměny tedy maximálně umožňuje přizpůsobit odměňování individuálním požadavkům (potřebám) jednotlivých zaměstnanců.

3. Odměňování v České republice

Kapitola shrnuje základní právní předpisy, které upravují odměňování pracovníků v České republice. Je vysvětlen rozdíl mezi platem a mzdou a jsou objasněny pojmy „minimální mzda“ a „zaručená mzda“. Jsou uvedeny mzdové formy a mzdovotvorné faktory. V závěru kapitoly jsou přiblíženy jednotlivé složky mzdy.

3.1 Právní rámec odměňování

Horváthová a Čopíková (2014) uvádí, že jedna z největších změn týkající se oblasti odměňování nastala v roce 1992. V tomto roce vznikly dva základní systémy odměňování zaměstnanců, pro které platily dva zákony. Jednalo se o zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výděлку, který reguloval odměňování pracovníků podnikatelských subjektů a jiných zaměstnavatelů. Dále zákon č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a některých dalších organizacích a orgánech, který vymezil platové poměry zaměstnavatelů, kteří používají prostředky z veřejných zdrojů k ohodnocení výkonu svých pracovníků. Platnost uvedených právních předpisů skončila v roce 2007, kdy vstoupil v platnost zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, který obsahuje ustanovení související jak se mzdou, tak platem.

Kromě zákoníku práce a zákona č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech, ve znění pozdějších předpisů, existují další důležité právní předpisy, které souvisí s platovou či mzdovou problematikou (Horváthová a Čopíková, 2014):

- zákon č. 118/2000 Sb., o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, ve znění pozdějších předpisů.

3.1.1 Plat, mzda a odměna z dohody

Plat je peněžité plnění, které poskytují zaměstnavatelé ve veřejných službách a správě svým zaměstnancům v pracovním poměru. Zaměstnavatelem může být stát, státní fond, územní

samosprávný celek, příspěvková organizace nebo právnická osoba zřízená ministerstvem (Šikýř, 2016).

Platový tarif se skládá z platové třídy a platového stupně a určuje výši platu. Platová třída je rozčleněna do šestnácti platových tříd a přiřazení do platové třídy podléhá druhu a náročnosti vykonávané práce. Existuje celkem dvanáct platových stupňů, které poukazují na počet odpracovaných let či délku praxe (Brůha a kol., 2016).

Zaměstnavatelé v soukromé sféře vyplácejí svým zaměstnancům v pracovním poměru *mzdu*. Zákoník práce a právní předpisy určují pouze obecné principy odměňování mzdou a minimální mzdová práva zaměstnanců, ale jinak je odměňování v rukou zaměstnavatele a závisí na dohodě mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Mzda je sjednána ve smlouvě nebo ji zaměstnavatel určí vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem. K jednání o mzdě dochází před začátkem výkonu práce. Mzda je splatná po vykonání práce, nejpozději v kalendářním měsíci následujícím po měsíci, ve kterém vznikl zaměstnanci nárok na mzdu. Zaměstnavatel musí vyplácet mzdu v zákonných penězích (Šikýř, 2016).

Zaměstnanci s jeho souhlasem a za sjednaných podmínek může být poskytnuta naturální mzda ve formě výkonů, výrobků, prací nebo služeb. Pro zaměstnavatele vyplývá povinnost zaměstnanci vyplatit mzdu nejméně na úrovni příslušné sazby minimální mzdy či příslušné sazby nejnižší míry zaručené mzdy (Šikýř, 2016).

Na mzdu lze nahlížet z různých úhlů pohledu. Jedno z dělení mezd je na hrubou a čistou (Brůha a kol., 2016):

- Hrubá mzda představuje výši peněžní odměny za vykonanou práci, před odečtením zákonných srážek v podobě zdravotního a sociálního pojištění a daně z příjmu.
- Čistá mzda se určí z hrubé mzdy, a to odečtem zákonných položek.

Dále se rozlišuje reálná a nominální mzda (Brůha a kol., 2016):

- Reálná mzda představuje skutečnou hodnotu mezd, přihlíží k vlivům inflace a poskytuje lepší možnost mezinárodního srovnání.
- Nominální mzda uvádí výši peněžité odměny a nepřihlíží k inflaci.

Pro dokreslení teorie lze uvést aktuální statistické údaje. Ve 4. čtvrtletí 2019 dosahovala průměrná hrubá měsíční nominální mzda v národním hospodářství celkem 36 144 Kč. Ve stejném období oproti roku 2018 je to o 2 274 Kč (6,7 %) více. Průměrná mzda vzrostla

reálně o 3,6 %. Objem mezd stoupl o 7,0 % a počet zaměstnanců o 0,3 %. Osmdesát procent zaměstnanců dostávalo mzdu mezi 15 365 Kč a 58 398 Kč (Český statistický úřad, 2019).

Další formou odměňování zaměstnanců je odměna z dohody. Zaměstnanci náleží odměna, jestliže má se zaměstnavatelem uzavřenou dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti (Šikýř, 2016).

3.1.2 Minimální a zaručená mzda

Minimální mzda je nejnižší přípustná výše odměny za práci pro zaměstnance v pracovněprávním vztahu nebo právním vztahu, který vychází z dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2020). Základní sazbu minimální mzdy a další podmínky související s poskytováním minimální mzdy určí nařízení vlády č. 567/2006 Sb., s účinností od začátku kalendářního roku a s ohledem na vývoj mezd a spotřebitelských cen. Pokud mzda, do které se nezapočítává práce přes čas, příplatek za práci ve svátek, o víkendu a v noci nebo ve ztíženém prostředí nedosahuje výše minimální mzdy, má zaměstnanec nárok na doplatek podle zákoníku práce od svého zaměstnavatele (Šikýř, 2016).

K 1. lednu 2020 došlo ke zvýšení základní sazby minimální mzdy pro týdenní dobu 40 hodin o 1 250 Kč na 14 600 Kč (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2020).

Od minimální mzdy se odvozuje zaručená mzda. Zaměstnanec dostává nejnižší úroveň zaručené mzdy, jestliže nemá sjednanou mzdu v kolektivní smlouvě. Zaručená mzda je stanovena nařízením vlády č. 567/2006 Sb., a je stanovena podle složitosti, pracnosti a odpovědnosti vykonávané práce (Šikýř, 2016).

Následující tabulka zobrazuje nejnižší úrovně zaručené mzdy v roce 2020 pro týdenní pracovní dobu 40 hodin, odstupňovaných podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti pracovního výkonu. Celkem existuje 8 skupin prací (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2020).

Tabulka 1. Nejnižší úrovně zaručené mzdy

Skupina prací	Nejnižší úroveň zaručené mzdy v Kč za hodinu	Nejnižší úroveň zaručené mzdy v Kč za měsíc
1	87,30	14 600
2	96,30	16 100
3	106,40	17 800
4	117,40	19 600
5	129,70	21 700
6	143,20	24 000
7	158,10	26 500
8	174,60	29 200

Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí (2020), vlastní zpracování

3.2 Mzdové formy a složky mzdy

Šikýř (2016) chápe mzdové formy jako různé zásady a postupy určení mzdy. Mzdové formy nejsou vázány na žádný právní předpis, a tak jejich aplikace podle strategie odměňování je u každého zaměstnavatele jiná. Zaměstnavatel ovšem musí respektovat zákoník práce a jiné právní předpisy obsahující základní zásady související s odměňováním zaměstnanců.

Nejčastější mzdové formy jsou (Šikýř, 2016):

- časová mzda,
- úkolová mzda,
- prémie,
- provize,
- podíl na výsledcích hospodaření podniku,
- osobní ohodnocení zaměstnance.

Časová mzda

Časová mzda představuje základní mzdovou formu, která se vypočítává jako součin mzdové sazby a odpracovaného času za určité období. Uplatňuje se v hlavních, pomocných a řídicích procesech. Zaměstnanec může být odměňován hodinovou mzdou, kdy obdrží mzdu za odpracované hodiny v měsíci. Pokud je zaměstnanec odměňován měsíční mzdou, náleží mu mzda za vykonanou práci celého měsíce podle rozpisu pracovní doby. Jestliže nastane situace, kdy, zaměstnanec nemůže vykonávat práci celý měsíc (např. z důvodu pracovní neschopnosti nebo dovolené) přísluší mu poměrná část měsíční mzdy neboli měsíčního mzdového tarifu (Šikýř, 2016).

Časová mzda patří mezi nejjednodušší a administrativně snadné mzdové formy. Její výhodou je srozumitelnost a stabilita odměny pro zaměstnance. Má pozitivní vliv na pracovní vztahy ve firmě, neboť způsobuje méně sporů než odměny závislé na pracovním výkonu. Zjednodušuje odhadování mzdových nákladů. Na druhé straně časová mzda nevyvolává takovou motivaci ke zvyšování výkonu a celkové produktivity práce a méně aktivním zaměstnancům umožňuje parazitovat na práci svých kolegů. Tato forma je taky náročná na důkladnou kontrolu zaměstnanců, aby plnili požadovanou práci (Koubek, 2011).

Úkolová mzda

Tato forma je vhodná pro odměňování dělnických prací. Je dána násobkem počtu odvedených jednotek práce a sazbou za jednu jednotku práce. U této mzdy existuje rovnoměrný a diferencovaný průběh (Brůha a kol., 2016).

Úkolová mzda s rovnoměrným průběhem je dána odměnou za jednotku práce, která se zakládá na tom, co je považováno za oprávněnou odměnu pro průměrného zaměstnance s ohledem k okolnostem na trhu práce, k míře odměňování v zemi, v regionu, v odvětví nebo u konkurenčních firem. Diferencovaný průběh se vyznačuje stanovením jedné sazby za kus pro všechny akceptovatelné kusy až do stanovené normy. Pokud vyprodukované množství přesáhne stanovenou mez, používá se vyšší sazba za vyrobený kus (Koubek, 2011).

Úkolová mzda vytváří stimulační účinky k nadstandartním výkonům. Někdy ale až příliš velká snaha zaměstnanců dosáhnout vysoké produktivity směřuje k porušování pracovního postupu, vysokému fyzickému vypětí, poklesu kvality práce nebo nedodržování bezpečnostních zásad na pracovišti (Šikýř, 2016).

Prémie

Prémie představuje typickou a velmi využívanou dodatkovou mzdovou formu doplňující nejčastěji časovou a úkolovou mzdu. Může být vyplacena pravidelně (např. za splnění termínu, za množství a kvalitu vykonané práce) nebo jednorázově (za nadstandartní pracovní výkon, za iniciativu nebo chování). Jednorázová prémie nebo také jinak mimořádná odměna či bonus může být v peněžní i nepeněžní formě, např. kulturní akce nebo výlet (Koubek, 2011).

Výhodou prémie je, že zvyšují výkon jedince, ovšem jejich zavedení v podniku může znamenat vznik sporů mezi zaměstnanci. Prémie poskytované za skupinový výkon vedou k posílení spolupráce a odpovědnosti, ale na druhé straně demotivují pracovníky s nejlepšími výkony (Lukášová, 2010).

Provize

Využití této doplňkové formy při oceňování zaměstnanců je převážně v obchodě a ve službách. Mzda závisí na prodaném množství nebo poskytnutých službách. Provize může být stanovena procentem z obratu, zisku a tržeb nebo pevnou sazbou za jednotku prodeje. Zaměstnanec provizi dostává jako doplněk základní složky mzdy nebo také jako jediná (nezaručená, pohyblivá) složky mzdy (Šikýř, 2016).

Koubek (2011) popisuje výhody a nevýhody provizní mzdy. Pozitivní je to, že provizní mzda má přímý vztah k výkonu. Pokud pracovník nebude podávat požadovaný výkon, nebude odměněn. Nevýhodou je, že provizní mzdu mohou ovlivnit různé faktory, které pracovník nemůže kontrolovat, např. prodávající výrobek je nahrazen výrobkem od konkurenční firmy, který je kvalitnější a levnější. Dalšími faktory mohou být změna hospodářské situace nebo jiné preference zákazníků.

Osobní ohodnocení

Další doplňkovou mzdovou formou je osobní ohodnocení, které určuje manažer podle pravidelného hodnocení zaměstnance. Cílem této mzdové formy je stimulovat pracovníka k provádění sjednané práce a dosahování požadovaného výsledku. Osobní ohodnocení je obvykle stanovena procentem ze mzdového tarifu (Šikýř, 2016).

Podíl na výsledcích hospodaření

Podíl na výsledcích hospodaření je doplňkovou mzdovou formou. Odměňování probíhá na základě podílu jednotlivých pracovníků podniku. Tato mzdová forma má pomoci posílit soudržnost zaměstnanců s prováděnou prací a směr k vytyčeným cílům podniku (Šikýř, 2016).

V některých zahraničních malých a středních firmách se využívají další zásluhové mzdové formy. Jedná se o platy a mzdy za očekávané výsledky práce, za dovednosti a znalosti nebo mzdy a platy za přínos (Koubek, 2011).

Mezi jednotlivé složky mzdy patří (Šikýř, 2016):

- Základní nebo také pevná, zaručená složka mzdy, která hodnotí význam práce, konkrétně její složitost, namáhavost a odpovědnost. Základní složka mzdy je stanovena pomocí mzdové formy, obvykle časové mzdy nebo mzdového tarifu.
- Příplatky plynoucí ze zákona, vnitřního předpisu nebo smlouvy, které oceňují neobvyklé pracovní podmínky, např. rizikovost a škodlivost pracovního prostředí. Jsou často určeny % z průměrné mzdy, % ze mzdového tarifu nebo absolutní částkou v Kč za hodinu či v Kč za měsíc.
- Doplnková (pohyblivá) složka mzdy se vztahuje zejména na výsledky práce a chování. Vymezuje pomocí doplňkových mzdových forem, a to zpravidla % ze mzdového tarifu, % z peněžního ukazatele nebo absolutní částkou v Kč za jednotku času, množství, objemu apod.

3.3 Mzdotvorné faktory

Někteří majitelé firem se shodují, že odměňování pracovníků by mělo být vázané na jejich pracovní výkon. Soustavná kontrola pracovního výkonu je ale poměrná náročná. Problémem je i posuzování vlivu faktorů pracovního výkonu, které nejsou závislé na schopnostech a dovednostech pracovníka (např. organizace práce, pracovní podmínky, vývoj technologií). Obvykle se při odměňování zaměstnanců zohledňuje jejich vzdělání, délka praxe, doba zaměstnání v podniku. Tyto tzv. mzdotvorné faktory lze rozlišit na vnitřní a vnější (Koubek, 2011).

Tabulka 2. Seznam vnitřních faktorů

Analýza a úsudek	Fyzické požadavky
Bystrost	Hospodaření se zdroji
Dělání chyb a jejich dopad	Iniciativa
Dovednosti	Komplexnost v přístupu
Duševní úsilí	Kontakt s lidmi a diplomacie
Duševní zátěž	Obratnost
Obtížnost práce	Řešení problémů
Odborná příprava a zkušenosti	Řízení a kontrola lidí
Odpovědnost za peníze, materiál, zařízení, informace, evidenci a zpracování hlášení	Sociální dovednosti
Odpovědný přístup k práci	Soudnost
Plánování a koordinace	Stresovost práce
Plnění úkolů	Tvořivost
Pracovní podmínky	Úsilí
Přesnost	Vzdělání
Rizikovitost práce	Znalost práce
Rozhodování	Všeobecné znalosti

Zdroj: Koubek (2011), vlastní zpracování

Koubek (2011) do vnitřních faktorů zahrnuje:

- Faktory spojené s úkoly a požadavky pracovního místa. Jako zdroj informací slouží popis a specifikace pracovního místa a hodnocení práce.
- Výsledky práce a chování pracovníka v práci, úroveň realizace pracovních úkolů. Za zdroj informací se považuje evidence a hodnocení pracovníků.
- Pracovní podmínky ve formě nebo na určitém pracovním místě, které se mohou negativně projevit na zdraví, bezpečnosti pracovníka, navíc mohou vyvolávat únavu, stres nebo nepohodlí.

Při odměňování pracovníků se musí počítat i s neovlivnitelnými vnějšími faktory (Koubek, 2011):

- Situace na trhu práce, např. přebytek nebo nedostatek pracovních zdrojů konkrétní úrovně a kvalifikace, dále sem patří i formy odměňování pracovníků u konkurenčních firem, v odvětví, regionu nebo ve státě. K zjišťování informací se využívají mzdová šetření.
- Platné předpisy a zákony a výsledky kolektivního vyjednání týkající se odměňování. Jedná se např. o minimální mzdu, mzdové tarify, placené překážky v práci, nutné příplatky nebo placenou dovolenou.

4. Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody (též benefity) jsou významnou součástí celkové odměny. V současné době jsou klíčovým nástrojem získávání a stabilizace pracovníků, a proto jim bude věnována samostatná kapitola. Bude uveden význam a cíl zaměstnaneckých výhod a jejich základní diferenciací, a to z hlediska věcného a podle způsobu poskytování.

4.1 Význam a cíle zaměstnaneckých výhod

V současné době jsou zaměstnanecké výhody častým tématem ve firmách. Obvykle představují součást odměny, která se přímo nevztahuje na pracovní výsledky. Mohou ale zohledňovat např. postavení ve firmě nebo náročnost pozice. Poskytnutím zaměstnaneckých výhod se firma snaží získat a udržet kvalitní a talentované zaměstnance. Různé služby a péče by měly zvýšit spokojenost zaměstnanců. V delším časovém horizontu mohou zaměstnanecké výhody přispět ke zlepšení pracovního výkonu. Obecně se v oblasti zaměstnaneckých výhod usiluje, aby každému zaměstnanci byly poskytnuty takové výhody, které opravdu potřebuje nebo mu usnadní lépe zvládat požadavky práce (Urban, 2017).

Benefity vycházejí z iniciativy firmy, která usiluje o získání a udržení žádoucích zaměstnanců a jejich loajality, skloubení jejich osobních cílů s firemními cíli a vybudování harmonických vztahů ve firmě. V České republice některé firmy vnímají zaměstnanecké výhody jako odměny, které ze zákona zaměstnancům poskytovat musejí (Koubek, 2011).

Kociánová (2010) popisuje cíle zaměstnaneckých výhod následovně:

- Poskytnout zajímavý komplex celkových odměn, které umožní získat a udržet kvalitní zaměstnance.
- Uspokojovat osobní potřeby a zájmy zaměstnanců.
- Upevňovat vztah mezi zaměstnancem a podnikem.
- Poskytovat některým zaměstnancům daňově zvýhodněnou formu odměny.

4.2 Členění zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody lze členit podle různých kritérií.

Například Koubek (2011) rozděluje zaměstnanecké výhody do čtyř skupin:

1. Výhody sociálního charakteru (např. důchodové připojištění hrazené firmou, životní pojištění, příspěvky na rekreaci dětí).
2. Výhody určené k využití volného času (např. aktivity spojené s kulturou a sportem, pořádání zájezdů, nabídka rekreace pro zaměstnance a jejich rodiny).
3. Výhody spojené s prací (např. stravenky, výhodnější prodej firemních produktů nebo poskytování firemních služeb, příspěvek na zaplacení cestovních nákladů, poskytování pracovního oděvu, využívání firemního parkoviště, vzdělávání pro pracovníky).
4. Výhody poskytované podle postavení zaměstnance ve firmě (např. poskytnutí mobilního telefonu, poskytnutí kvalitních firemních automobilů pro vedoucí pracovníky, používání firemního automobilu pro osobní účely, poskytnutí společenského oděvu pro reprezentaci firmy).

Naproti tomu Urban (2017) rozlišuje výhody podle způsobů poskytování na tři skupiny:

1. Plošné výhody, které jsou určeny všem zaměstnancům a ti se rozhodují, jestli výhody využijí nebo ne.
2. Pružné výhody, které si zaměstnanec může opakovaně volit podle svých potřeb.
3. Kombinace plošného a flexibilního poskytování výhod. Lze zde při plošném poskytování výhod, o které pracovníci žádají, ušetřit administrativní náročnost týkající se flexibilního systému.

U flexibilního způsobu poskytování zaměstnaneckých výhod se často využívá program Cafeteria systém. Tento program je založen na volném výběru zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanec si tak volí benefity, které nejvíce aktuálně potřebuje nebo o které má zájem (Macháček, 2010).

Cafeteria systém se skládá z jednotlivých balíčků zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanec si volí z nabízeného portfolia vlastní balíček benefitů. Čerpání výhod je ale omezeno účtem zaměstnaneckých výhod neboli finančním limitem. Nabídka benefitů a finanční limit se může pro jednotlivé skupiny zaměstnanců lišit. Záleží na délce zaměstnání nebo hierarchickém postavení zaměstnance v podniku (Urban, 2017).

Výhodou flexibilního poskytování benefitů je možnost uspokojovat zaměstnance s různými zájmy a požadavky, flexibilně reagovat na poptávku po benefitech nebo ušetřit na nákladech na výhody, o které zaměstnanci mají menší zájem (Urban, 2017).

Zavedení Cafeteria systému ve firmě může zlepšit jméno celé společnosti, dosažení transparentnosti a spravedlnosti nebo zvýšení loajality a sounáležitosti zaměstnanců (Macháček, 2010).

Pružné poskytování benefitů má také své nevýhody. Podnik se musí vypořádat s administrativní a nákladovou náročností při zavedení flexibilního programu, neustále sledovat a aktualizovat potřeby zaměstnanců a pozorovat nejnovější trendy v poskytování zaměstnaneckých výhod u konkurenčních firem (Urban, 2017).

Existují tři základní varianty Cafeteria systému (Horváthová a Čopíková, 2014):

- Systém „bufetu“ představuje volný výběr zaměstnaneckých výhod, které zaměstnanec čerpá do výše svého finančního limitu.
- Systém „jádra“ znamená, že existuje společné jádro výhod pro všechny zaměstnance a zbylé zaměstnanecké výhody jsou určeny k volnému výběru.
- Systém „bloků“ přiděluje zaměstnanecké výhody podle rozdělení do nadefinovaných skupin např. muži, ženy, zkušení zaměstnanci apod.

5. Odměňování jako součást motivace zaměstnanců

Teoretickou část uzavírá kapitola o motivaci zaměstnanců, neboť odměňování tvoří jádro motivačního systému podniku. Postupně bude vysvětleno pojetí a význam pracovní motivace, typy motivace a vybrané motivační teorie.

5.1 Význam motivace k práci

Armstrong a Taylor (2015) vnímají motivaci jako sílu a směr chování lidí. Motivace zahrnuje faktory, které ovlivňují zaměstnance, aby se chovali žádoucím způsobem. Motivace se u lidí projevuje, když očekávají, že určitý počin směřuje k dosažení cíle a získání odměny, která bude mít hodnotu a zároveň uspokojí jejich potřeby.

Nejlepší forma motivace je taková, která vzniká u lidí sama od sebe. Lidé chtějí vynaložit větší úsilí nebo vykonat nějakou práci navíc, aby mohli dosáhnout toho, za čím směřují. Správně motivovaní lidé prosazují pozitivní dobrovolné chování. Dodatečná motivace vzniká ze samotné práce, různých odměn nebo kvalitního vedení. Je určena k posílení motivace lidí a napomáhá jim k tomu, aby prostřednictvím svých dovedností a schopností dosahovali nejlepší výsledky (Armstrong a Taylor, 2015).

Motivace pracovníků by měla patřit mezi hlavní úkoly jejich vedoucích. Je to velmi důležité, neboť motivovaní pracovníci vynakládají k práci větší úsilí, jsou vstřícnější a ochotnější a při práci nedělají tolik chyb. To se pak projevuje na lepších výsledcích, které motivovaní pracovníci dosahují a zároveň působí lépe na zákazníky nebo partnery firmy. Pro zaměstnavatele nebo vedení firmy to také může být pozitivní v tom, že motivovaní zaměstnanci nevyžadují tak velký dohled nebo kontrolu (Urban, 2017).

Motivovat pracovníky znamená pochopit okolnosti, které zvyšují jejich motivaci, ale také okolnosti, které motivaci brání. Celkově se pozitivní i negativní okolnosti mohou označovat jako motivační faktory, které uspokojují potřeby lidí nebo jim v jejich uspokojování zabraňují (Urban, 2017).

Důležitou roli při motivaci zaměstnanců v rámci řízení pracovního výkonu mají především jejich bezprostředně nadřízení, tj. linioví manažeři, neboť znají své podřízené nejlépe. Mohou tak pracovat s tzv. motivačním profilem zaměstnance, který je unikátní. Každý jedinec má totiž

rozdílné požadavky, někoho motivuje spíše finanční odměna, jiného možnost kariérního růstu atd.

Armstrong a Taylor (2015) rozlišují dva typy motivace:

- Vnitřní motivace vychází z osobnosti jedince, je dána jeho vrozenými vlastnostmi, ale také vlivem prostředí, v němž vyrůstal (např. rodina a její hodnoty). Každý jedinec má jinou vnitřní motivaci k dosahování pracovních cílů, ke kariérnímu růstu apod. V pracovním prostředí má vliv na vnitřní motivaci jedinců například mise (poslání) podniku (např. orientace na sociální oblast), smysluplnost práce, význam práce pro společnost jako celek atd.
- Vnější motivace (též stimulace) zahrnuje systém (souhrn) nástrojů (stimulů, incentívů), které podnik používá, aby pracovníky motivoval k vyššímu výkonu. Stimulace může být pozitivní, která zvyšuje spokojenost zaměstnanců, anebo negativní, ta naopak u zaměstnanců vyvolává strach a nejistotu.

5.2 Vybrané teorie motivace

Existuje řada teorií, které na motivaci nahlíží z rozdílných úhlů pohledu. V následující kapitole jsou představeny nejznámější teorie motivace.

Teorie instrumentality

Tato teorie poukazuje na to, že odměny a tresty jsou nejvhodnějším instrumentem týkající se formování chování. Teorie instrumentality vychází z předpokladu, že pracovníci budou motivováni, jestliže odměny nebo tresty budou mít přímou návaznost na jejich pracovní výkon. Vyplácení odměn je vázáno na efektivní pracovní výkon. Teorie je založena na systému kontroly nebo dohledu a neuznává další lidské potřeby. Nepřihlíží ani k tomu, že neformální vztahy mezi pracovníky mohou ovlivňovat systém kontroly (Armstrong a Taylor, 2015).

Hierarchické rozdělení potřeb

Autorem tohoto modelu pracovní motivace je americký psycholog Abraham Maslow. Základem modelu je to, že lidské potřeby by měly být uspokojovány postupně. Nejprve se musí uspokojit potřeby na nižších úrovních, aby mohly být uspokojeny potřeby na úrovních vyšších (Urban, 2017).

Maslowova „pyramida“ potřeb je založena na pěti skupinách faktorů motivace (Urban, 2017):

- Základní tělesné, fyziologické potřeby – jsou nutné pro přežití a jsou uspokojovány mzdou za pracovní výkon.
- Potřeby jistoty, bezpečí a zdraví – rozhodujícím faktorem pro uspokojení jsou pracovní podmínky a prostředí.
- Potřeby sociální – tj. potřeby lásky, přátelství, sounáležitosti apod., k uspokojování slouží přívětivá atmosféra na pracovišti a sociální kontakty.
- Potřeby uznání – tj. úcta, ocenění, úspěchu a pozornosti ostatních apod., při uspokojování dochází ke zvyšování sebevědomí.
- Potřeby seberealizace – vyznačují se potřebou rozvíjet se, samostatně řešit problémy a získávat nové zkušenosti.

Pracovní motivace je podle Maslowovy teorie především ovlivňována potřebami neuspokojenými, jelikož uspokojená potřeba už tolik nemotivuje. Potřeby na nižších úrovních mohou být zcela naplněny, ale hierarchicky nejvyšší potřeba seberealizace však bude vždy naplněna pouze částečně (Urban, 2017).

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Teorie amerického psychologa Fredericka Herzberga je zaměřena na spokojenost zaměstnanců, kterou ovlivňují dvě skupiny motivačních faktorů. Jedná se o tzv. motivátory a „hygienické faktory“.

Motivátory se vyznačují tím, že mají motivační účinek a směřují k tomu, že pracovníci pracují s vyšším nasazením. Do této skupiny patří samotné vlastnosti a obsah práce, finanční odměna, uznání, možnost osobního růstu či povýšení.

Hygienické faktory na rozdíl od motivátorů motivační účinek postrádají, ale jejich úplná absence může způsobit demotivaci. Tyto faktory nejsou závislé na samotné práci, ale většinou se týkají pracovních podmínek. Do této skupiny lze zařadit interpersonální vztahy, jistota práce, postavení ve firmě, základní mzda nebo zaměstnanecké výhody.

Nespokojenost nebo demotivace u zaměstnanců je vyvolána např. nespravedlivým odměňováním, nesrozumitelnou politikou řešící povýšení zaměstnanců nebo nepřesvědčivou komunikací mezi vedením a zaměstnanci (Urban, 2017).

Tabulka 3. Přehled motivátorů a hygienických faktorů

Motivátory:	finanční odměna (prémie, provize, bonus apod.), možnost povýšení, kariérového růstu, vyšší pravomoci v rozhodování, získání a využívání znalostí, schopností a zkušeností, práce v inspirujícím prostředí, vykonávání náročnější práce a úkolů, pochvala, uznání, získání společenského statusu spojený s výsledky práce
Působení motivátorů způsobuje:	vyšší zájem o práci, úsilí, odpovědnost, spokojenost
Hygienické faktory:	základní mzda, benefity, jistota práce, pracovní vztahy, pracovní prostředí, organizace práce, informovanost zaměstnanců, stabilita mezi prací a osobním životem
Zlepšení hygienických faktorů způsobuje:	vyšší spokojenost, omezení pracovní nespokojenosti

Zdroj: Urban (2017), vlastní zpracování

Vroomova teorie očekávání

Teorie, kterou zveřejnil americký profesor Victor Vroom, vychází z myšlenky, že zvýšená motivace se projeví u lidí na základě jejich budoucího vnitřního očekávání. K vysoké motivaci dochází, pokud lidé vědí, co mají konat, aby získali odměnu, pokud očekávají, že budou mít možnost odměnu získat a pokud očekávají, že odměna bude za vynaloženou práci stát (Armstrong a Taylor, 2015)

Existují tři základní prvky, se kterými teorie pracuje (Armstrong a Taylor, 2015):

- Valence – označuje hodnotu, atraktivní cíl.
- Instrumentalita – prvek, který si zakládá na tom, že pokud uděláme jednu věc, bude to směřovat k věci jiné.
- Expektace – lze charakterizovat jako pravděpodobnost, že úsilí nebo akce bude směřovat k očekávanému výsledku.

II. Praktická část

6 Použitá metodika

Cílem bakalářské práce je analýza stávajícího systému odměňování ve vybrané společnosti. Údaje získané z této analýzy jsou použity k identifikaci silných a slabých stránek systému. V závěru jsou navržena opatření, jejichž realizace umožní současný systém odměňování zefektivnit. Pro dosažení stanoveného cíle práce je použita kombinace několika metod – řešerše odborné literatury, srovnání teoretických východisek s praxí, analýza interních materiálů společnosti a deskripce stávajícího systému odměňování, dotazníkové šetření a polostrukturovaný rozhovor.

Deskripce

Tuto metodu lze označit jako popis a klasifikaci věcí, jevů nebo procesů. Jedná se o zorientování v nové situaci a zjištění charakteristických znaků, které situaci tvoří. Cílem je zkoumaný problém rozložit na jednotlivé části, následně části popsat a utřídit do kategorií (Ferjenčík, 2000). V této práci byla deskripce použita při podrobném popisu stávajícího systému odměňování zaměstnanců společnosti.

Dotazníkové šetření

Dotazník patří mezi nejčastěji používané nástroje marketingového výzkumu a v mé bakalářské práci je významným zdrojem potřebných dat pro zpracování praktické části. Dotazníkové šetření, které je obvykle řazeno mezi metody kvantitativního výzkumu, bylo zvoleno proto, že umožňuje poměrně rychle získat větší množství informací od vyššího počtu respondentů. Dotazník zpracovaný pro účely této práce obsahuje uzavřené otázky, kde respondent vybírá ze dvou či více odpovědí, a otázky otevřené, které dávají možnost se osobně vyjádřit podrobněji k určité problematice.

Mezi výhody dotazníku lze zařadit např. nízké náklady na organizování výzkumu a vyhodnocení vysokého počtu respondentů, anonymita respondentů a poměrně rychlé zpracování zjištěných dat (Armstrong, 2007).

Ferjenčík (2000) popisuje některé nevýhody dotazníku, např. nižší věrohodnost získaných informací, absence doplňujících otázek, větší důslednost při přípravě otázek.

Rozhovor

Dalším typickým nástrojem pro sběr informací je rozhovor, který lze využít v rámci kvantitativního i kvalitativního šetření. Existuje několik typů rozhovoru.

Reichel (2009) uvádí 3 druhy rozhovoru:

- volný (též nestrukturovaný) rozhovor,
- polostrukturovaný rozhovor,
- strukturovaný rozhovor.

Volný rozhovor je charakteristický značnou volností pro tazatele i respondenta. Otázky nejsou předem připraveny, ale vznikají během rozhovoru. Rozhovor probíhá samovolně a obvykle přináší přesné a konkrétní informace. Tento typ rozhovoru je často obtížné vést a následně informace vyhodnocovat.

U polostrukturovaného rozhovoru tazatel nemusí dodržovat přesnou formulaci a pořadí otázek. Je ale důležité se dotknout všech otázek, které byly vytyčeny (Reichel, 2009).

V této bakalářské práci je použit strukturovaný rozhovor s jednatelem společnosti. Tazatel má předem připravené otázky a respondent na ně postupně odpovídá. Výhodou u tohoto typu rozhovoru je jednodušší vyhodnocování získaných informací (Reichel, 2009).

Výzkum prostřednictvím rozhovoru a dotazníku je sice časově náročný, ale přináší přesnější a důvěryhodnější výsledky.

7 Charakteristika společnosti

7.1 Historie

Obrázek 4. Logo společnosti



Zdroj: webové stránky společnosti ELEKTRO FILIP, s.r.o.

Firma byla založena v roce 1992 v lázeňském městě v Bechyni na jihu Čech jako elektro-montážní společnost. Na samém začátku firma podnikala jako fyzická osoba a specializovala se převážně na elektroinstalační práce a revize elektroinstalací.

V roce 1999 došlo k rozšíření činnosti firmy o nákup a prodej elektromateriálu. Firma vybudovala prodejnu a sklad elektromateriálu v prostorách domů č. p. 21 na náměstí T. G. Masaryka v centru města. Postupně se na činnosti firmy podíleli další členové rodiny, a tak vzniklo sdružení podnikatelů tří fyzických osob.

Jelikož se činnost firmy rozšířila o nově poskytované služby, bylo třeba zajistit její chod novými zaměstnanci. Rodinní příslušníci již sami na provoz firmy nestačili. Firma dosahovala i vyššího obratu z podnikatelské činnosti. V roce 2005 byla nutná změna právní formy na s.r.o. Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku pod novým obchodním jménem ELEKTRO FILIP, s.r.o.

7.2 Předmět činnosti

V současné době firma poskytuje tyto služby:

- kompletní rozvody elektro a hromosvody pro bytové a průmyslové objekty,
- montáž, údržbu a opravy elektrických zařízení v bytových a průmyslových objektech,
- revize elektrických zařízení, ručního náradí a spotřebičů,
- revize pro kolaudace bytových objektů,

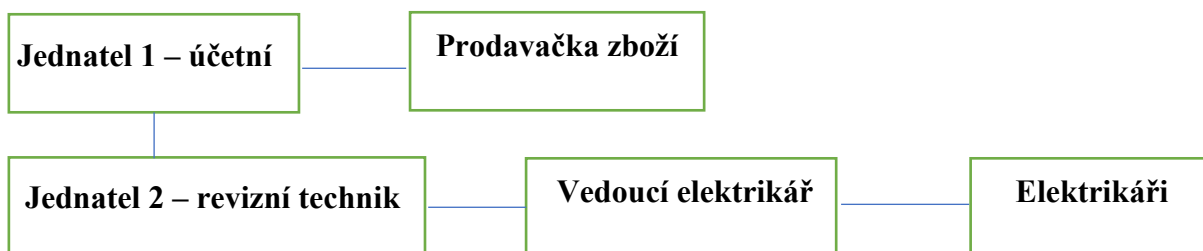
- odstraňování závad zjištěných při revizích,
- vystavování přihlášek k odběru elektrické energie.

Firma provozuje maloobchodní a velkoobchodní činnost. Spolupracuje již několik let se spolehlivými dodavateli, kteří firmě poskytují nákup elektroinstalačního materiálu, elektrických spotřebičů, svítidel, baterií a svítilen. Zároveň má firma stálé odběratele, kterým zajišťuje pravidelné dodávky elektroinstalačního materiálu včetně poskytnutí elektromontážních služeb.

7.3 Organizační struktura

Ve firmě pracuje celkem 8 zaměstnanců. Firma má dva společníky a každý z nich vlastní 50 % obchodního podílu. Tito dva společníci jsou zároveň jednatelé společnosti. Za společnost jedná každý z nich samostatně. Oba jednatelé mají ve firmě status zaměstnance. Jednatel č. 1 pracuje ve firmě jako účetní a jednatel č. 2 je revizním technikem. Firma dále zaměstnává 5 elektrikářů poskytujících elektroinstalační práce a revize a prodavačku elektroinstalačního materiálu a elektrických spotřebičů.

Obrázek 5. Organizační struktura společnosti



Zdroj: Informace získané od vedení firmy, vlastní zpracování

7.4 Náplň pracovních pozic

Jednatelé

V čele společnosti stojí dva jednatelé, kteří jsou současně 100 % vlastníky. Zajišťují provoz firmy, stanovují firemní strategii a cíle, ke kterým firma směřuje. Oba jednatelé jednají se svými odběrateli nebo dodavateli a uzavírají s nimi smlouvy. Dále rozhodují o investičních

projektech. Jelikož se jedná o malou firmu, musí se jednatelé zabývat personálními činnostmi, např. získáváním a přijímáním nových zaměstnanců do pracovních poměrů, ale i případným ukončením pracovních poměrů. Rozhodují společně i o odměňování svých zaměstnanců, popřípadě zajišťují zaměstnancům vzdělávání nebo školení v rámci jejich pracovních pozicích.

Revizní technik

Tuto pozici zastává odborný pracovník, který využívá své znalosti v oblasti technických předpisů k porovnání skutečného stavu elektrického zařízení nebo hromosvodů a vystavuje o tom revizní zprávy. Zjišťuje případné závady a stanovuje postupy k jejich odstranění.

Vedoucí elektrikář

Úkolem vedoucího elektrikáře je zjišťování rozsahu zakázky elektromontážních a hromosvodných prací. Připravuje elektromontážní a hromosvodní materiál k provedení zakázky a zajišťuje dozor nad provedením práce elektrikářů a předání zakázky včetně protokolů zákazníkovi.

Elektrikáři

V této firmě elektrikáři provádí elektromontážní a hromosvodní práce po zadání zakázky od vedoucího elektrikáře. Opravují závady po revizích elektrických zařízení a hromosvodů a dále provádí opravy elektrických zařízení a spotřebičů v bytových i průmyslových jednotkách.

Účetní

Účetní vystavuje faktury za provedené práce a prodej zboží. Další činností je zaúčtování účetních dokladů firmy a zpracování účetní uzávěrky včetně podání přiznání daně z příjmu právnických osob.

Prodavačka

Hlavní náplní práce prodavačky je prodej zboží v maloobchodní prodejně. Dále podle potřeby objednává zboží. Při doručení přijímá zboží na sklad. Každý rok provádí inventuru stavu zboží v maloobchodě a skladu.

8 Analýza systému odměňování společnosti

K analýze stávajícího systému odměňování ve vybrané společnosti je v bakalářské práci použito několik metod. Tato kapitola obsahuje jednu z nich, a to podrobnou deskripci systému odměňování.

8.1 Mzdové formy

8.1.1 Základní mzdové formy v podniku

Časová mzda – hodinová

Základní mzdovou formou pro odměňování zaměstnanců v podniku je základní smluvní hodinová mzda. Výše mzdy a další mzdové podmínky jsou stanoveny v pracovní smlouvě každého zaměstnance. Každému pracovníkovi je určen osobní mzdový tarif (sazba za 1 hod. práce) v jeho mzdovém výměru. Při stanovení mzdového tarifu se přihlíží k odbornému vzdělání, praxi, fyzické a duševní zátěži, odpovědnosti a složitosti vykonávané práce, organizační a řídicí náročnosti. Zaměstnanec si musí každý den evidovat docházku do práce, počet odpracovaných hodin a druh vykonané práce.

Součástí základní mzdové formy (tj. pevné mzdy tarifní povahy) jsou také příplatky za mimořádné pracovní podmínky, které je zaměstnavatel povinen zaměstnanci vyplácet dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (§ 115–118). Jedná se o příplatky za práci přesčas, za práci ve svátek, za práci v soboru a neděli, noční práci a práci ve ztíženém pracovním prostředí. V podniku jsou poskytovány tyto příplatky:

Příplatek za práci přesčas

Pokud zaměstnanec vykonává práci nad stanovenou týdenní dobu, přísluší mu příplatek za práci přesčas, který činí 25 % průměrného výdělku. Tento příplatek se nevztahuje pro zaměstnance, který napracovává dobu, po kterou mu bylo poskytnuto pracovní volno.

Příplatek za práci ve svátek

Příplatek za práci ve svátek se poskytuje zaměstnanci ve výši 100 % průměrného výdělku. Příplatek za svátek nepřísluší zaměstnanci, pokud mu bylo poskytnuto náhradní volno.

Příplatek za práci v sobotu a neděli

Jedná se o mzdové zvýhodnění pro zaměstnance, kteří vykonávají práci v sobotu a neděli. Příplatek je poskytován ve výši 50 % průměrného hodinového výdělku.

Příplatek za práci v noci

Za pracovní činnost probíhající od 22.00 hod. do 06.00 hod. mají zaměstnanci nárok na 10% příplatek za každou hodinu.

8.1.2 Dodatkové mzdové formy v podniku

Mzdový systém organizace používá také dodatkové (doplňkové, variabilní nebo též nesamostatné) mzdové formy. Podnik používá následující dodatkové mzdové formy:

Prémie

Zaměstnanci může být poskytnuta prémie za splnění požadovaných úkolů, zvláště při nadstandardním pracovním výkonu a kvalitě vykonané práce. Prémie jsou vyplaceny jednatelem firmy ve výši 0 až 60 % ze základního mzdového výměru.

Odměna

Zaměstnanci může být poskytnuta odměna, která je vyplácena jednorázově za mimořádný výkon nebo dle spokojenosti zákazníků se zaměstnanci. Výši odměny stanovuje jednatel společnosti.

Tabulka 4. Zařazení zaměstnanců do jednotlivých skupin prací a jejich výše stanové mzdy

Zaměstnanci v podniku	Zařazení zaměstnance do jednotlivých skupin prací	Výše stanovené mzdy v Kč za hodinu pro zaměstnance firmy	Nejnižší úroveň zaručené mzdy v Kč za hodinu
Účetní	5	140	129,70
Revizní technik	4	140	117,40
Vedoucí elektrikář	4	130	117,40
Elektrikáři	3	120	106,40
Prodavačka	3	110	106,40

Zdroj: Interní materiály firmy, vlastní zpracování

8.2 Náhrada mzdy

Existuje několik situací, kdy má zaměstnanec nárok na volno z práce s náhradou mzdy poskytovanou společností.

Návštěva lékaře

Zaměstnanci je poskytnuto pracovní volno s náhradou mzdy ve výši průměrného hodinového výdělku, jestliže vyšetření, ošetření, prohlídka nebo očkování souvisí s výkonem práce a nebylo jej možné provést mimo pracovní dobu. Firma ELEKTRO FILIP, s.r.o. stanovuje rozsah hodin pro nárok na placené volno při návštěvě lékaře v nejbližších městech následovně:

- | | |
|------------------------------------|--------|
| 1. lékař – Bechyně | 2 hod. |
| 2. lékař – Týn nad Vltavou | 3 hod. |
| 3. lékař – Tábor | 4 hod. |
| 4. lékař – České Budějovice, Praha | 6 hod. |

Svatba

Pracovní volno je poskytnuto na vlastní svatbu zaměstnance na 2 dny. Náhrada mzdy platí pouze za 1 den.

Pohřeb

Při úmrtí manžela, druha nebo dítěte má zaměstnanec nárok na pracovní volno s náhradou mzdy na 2 dny a na jeden další den k účasti na pohřbu.

Doprovod rodinného příslušníka k lékaři

Zaměstnavatel poskytne pracovní volno s náhradou mzdy k doprovodu blízkého rodinného příslušníka k lékaři, pokud je doprovod nezbytně nutný. Pokud má ovšem zaměstnanec nárok na ošetrovné z nemocenského pojištění, náhradu mzdy neobdrží.

Pokud se jedná o doprovod zdravotně postiženého dítěte do sociálního zařízení nebo na internát a zpět, firma poskytne pracovní volno s náhradou mzdy pouze jednomu z rodinných příslušníků na dobu nezbytně nutnou, nejvýše ale na 6 pracovních dnů v kalendářním roce.

Narození dítěte

Otci dítěte je proplacena náhrada mzdy pro dobu nezbytně nutnou, aby zavezl ženu do porodnice a zpět.

Náhrada za dovolenou

Zaměstnanec má nárok na dovolenou minimálně 4 týdny v kalendářním roce. Za dobu čerpání dovolené se stanoví náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku.

8.3 Zaměstnanecké výhody

Důležitou součástí systému odměňování jsou zaměstnanecké výhody (benefity). Společnost zaměstnancům poskytuje tyto výhody:

Příspěvek na stravování

Zaměstnancům je poskytován příspěvek na stravování prostřednictvím stravenek od firmy Sodexo Pass Česká republika, a.s. Zaměstnanci přísluší počet stravenek dle počtu odpracovaných dní. Nárok na stravenku nemá zaměstnanec v době nemoci, čerpání dovolené nebo v případě poskytnutého příplatku za práci ve svátek nebo náhrad mzdy při překážkách v práci.

Příspěvek na stravování zaměstnancům poskytuje zaměstnavatel ve výši 55 % hodnoty stravenky. Zbývajících 45 % hodnoty stravenky uhradí zaměstnanec.

13. plat

Společnost uděluje zaměstnancům 13. plat. Jedná se o jednorázový finanční bonus ve formě jedné měsíční mzdy. Zaměstnanec bonus dostává na konci roku.

Odborné vzdělávání

Společnost poskytuje pro elektrikáře a revizní techniky odborné vzdělávání, které zaměstnancům rozšiřuje odborné znalosti, informuje o změnách v legislativě a úpravách ve vyhláškách.

Pracovní oděv

Firma poskytuje zaměstnancům pracovní oděv a s ním spojený servis. Tuto službu zajišťuje u společnosti MEWA, která provádí pořízení, odvoz, dovoz, vyprání nebo výměnu firemního oděvu.

Firemní mobilní telefon

Společnost může také zaměstnancům poskytnout firemní mobilní telefon s úhradou pracovních hovorů.

8.4 Osobní náklady vynaložené společnostmi

Osobní náklady, které jsou pod účtovou skupinou 52, zahrnují mzdové náklady zaměstnanců a společníků (účet 521, 522), zákonné sociální pojištění (účet 524), zákonné sociální náklady (účet 527). Dle výsledovky společnosti zpracované k 31.12. 2019 dosahují mzdové náklady 3 357 368 Kč, zákonné sociální pojištění činní 1 098 535 Kč a zákonné sociální náklady se dostaly na částku 90 255 Kč. Celkově se tak osobní náklady vyšplhaly na 4 546 158 Kč. V procentuálním vyjádření se jedná o 36 % z celkových nákladů firmy, které činní 12 521 689 Kč.

8.5 Motivace a hodnocení zaměstnanců

Společnost nemá vytvořený přesný systém, který by sloužil k motivaci zaměstnanců. Hlavním motivačním faktorem je tedy základní mzda, pohyblivé složky mzdy, např. prémie nebo příplatky a zaměstnanecké benefity.

K tomu, aby byli zaměstnanci dostatečně motivováni a podávali tak vyšší výkony, finanční motivace nestačí. V tomto ohledu plní důležitou roli vedoucí pracovník (liniový manažer), který je v každodenním kontaktu s ostatními elektrikáři. Záleží pak pouze na něm, jak často bude zaměstnance chválit, kritizovat nebo jim projevovat uznání za vykonanou práci. Dobrá komunikace, styl vedení a vztahy na pracovišti významně ovlivňují motivaci a spokojenost zaměstnanců.

Jelikož jde o malý podnik, kde zaměstnanci musí plnit další činnosti týkající se firemního provozu, je velmi důležité, aby si všichni uvědomovali, že každý se může výrazně podepsat na tom, zda bude firma úspěšná či nikoliv.

Na firemních poradách se hodnotí výkony jednotlivých zaměstnanců. Vedení společnosti dokáže rychle, kvalitně a spravedlivě ocenit své zaměstnance za odvedené výkony. Hodnocení za mimořádné nebo nadstandartní pracovní výkony se nejčastěji projeví na prémiech zaměstnance. Zároveň je pro vedení firmy důležité, jak byli s elektrikáři a jejich výkony spokojeni odběratelé, tj. zákazníci podniku. U prodavačky se například hodnotí odborná poradenská služba zákazníkům, komunikace a jednání se zákazníkem, ochota a vstřícnost.

8.6 Společnost v době stavu nouze

V polovině března roku 2020 se ve společnosti zastavil provoz. Usnesením vlády o vyhlášení nouzového stavu pro území České republiky z důvodu výskytu onemocnění COVID-19 se musela zavřít prodejna elektroinstalačního materiálu a elektrických spotřebičů. Podle § 208 zákoníku práce zaměstnavatel tuto skutečnost považuje za překážku v práci na své straně a po dobu překážky v práci přísluší zaměstnanci (prodáváče) náhrada mzdy ve výši nejméně 100 % průměrného výdělku. Zároveň došlo k omezení poptávky po poskytovaných službách elektrikáři. Po dobu této překážky v práci přísluší zaměstnancům (elektrikářům) náhrada mzdy ve výši nejméně 60 % průměrného výdělku.

Společnost tak ze dne na den přišla o denní tržby z prodeje materiálu a spotřebičů. Poptávka po poskytovaných službách výrazně klesla a také došlo ke zrušení naplánovaných velkých hodnotných zakázek. Jeden stálý odběratel, u kterého má společnost ze zakázek největší výnos, musel odvolat všechny naplánované práce až do konce roku 2020. Tato skutečnost může mít pro firmu v budoucnosti ještě nepříjemné následky.

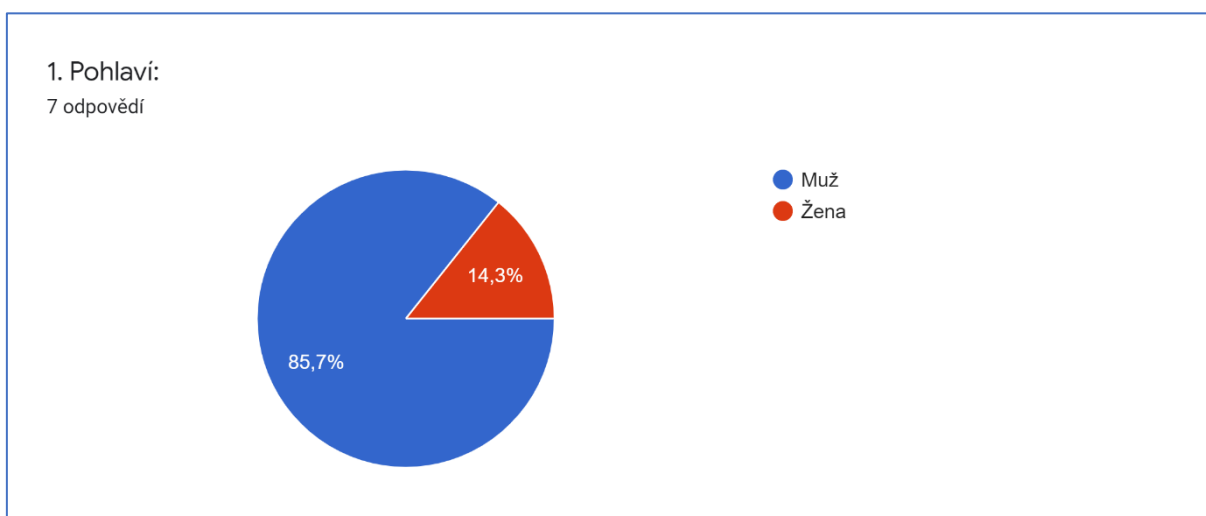
Společnost neprodleně zažádala o podnikatelský úvěr COVID, který by měl usnadnit malým a středním firmám přístup k provoznímu financování. Dále poslala žádost o zapojení do programu Antivirus, který byl vytvořen za účelem náhrady mezd, aby firmy nemusely propouštět své zaměstnance.

Vedení firmy ELEKTRO FILIP, s.r.o. zaměstnance seznámilo se současnou situací a dělá vše pro to, aby si své zaměstnance udrželo, protože si váží jejich práce a odbornosti. Vedení firmy věří, že brzy bude mít pro své zaměstnance opět práci; bohužel ale ani nevylučuje možnost, že některé zaměstnance bude muset propustit.

8.7 Kvantitativní šetření

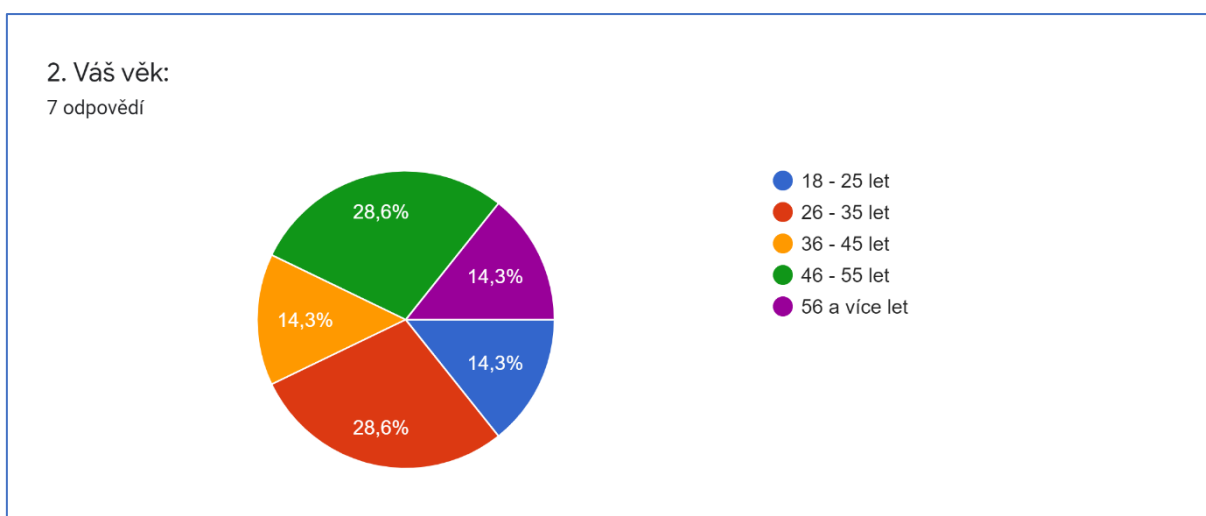
Kvantitativní šetření formou dotazníku proběhlo v červnu 2020. Dotazník byl předán zaměstnancům podniku a měl zjistit jejich spokojenost či nespokojenost se systémem odměňování a přinést případné návrhy na jeho zefektivnění a zlepšení. Do dotazníkového šetření byl zahrnut i jeden z jednatelů firmy. Dotazník obsahuje celkem 20 otázek – uzavřených i otevřených. Návratnost dotazníků byla stoprocentní. V této kapitole jsou odpovědi na otázky znázorněny pomocí grafů a krátkých komentářů.

Graf 1. Pohlaví



Z grafu 1. lze vidět, že ve firmě pracuje více mužů. To je ovlivněno tím, že převažují manuální a technické práce. Dotazník vyplnila jedna žena, která je zaměstnána jako prodavačka. Druhá žena nebyla do dotazníkového šetření zahrnuta, protože s ní byl veden rozhovor z pozice jednatele.

Graf 2. Váš věk



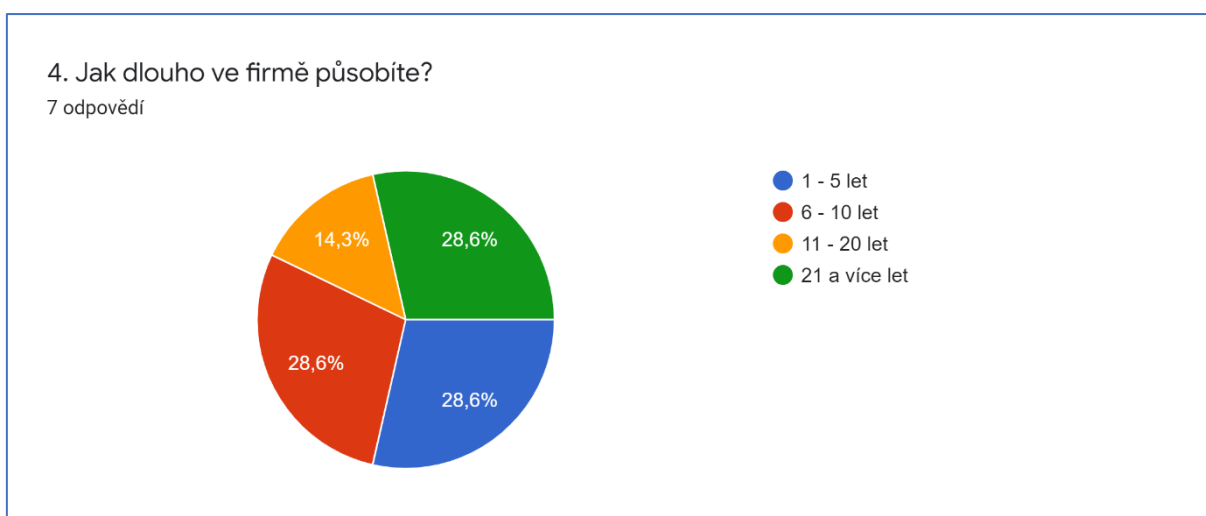
Věková struktura je firmě celkem rozmanitá. Graf 2. znázorňuje, že každý sektor označující věkové rozmezí zastupuje vždy alespoň jeden zaměstnanec. Jádrem firmy tvoří ale již zkušení zaměstnanci ve zralém věku. Ve firmě dostává prostor i jeden mladý pracovník, který se poměrně rychle začlenil mezi starší spolupracovníky, získává zkušenosti a přináší inovativní nápady a myšlenky.

Graf 3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání



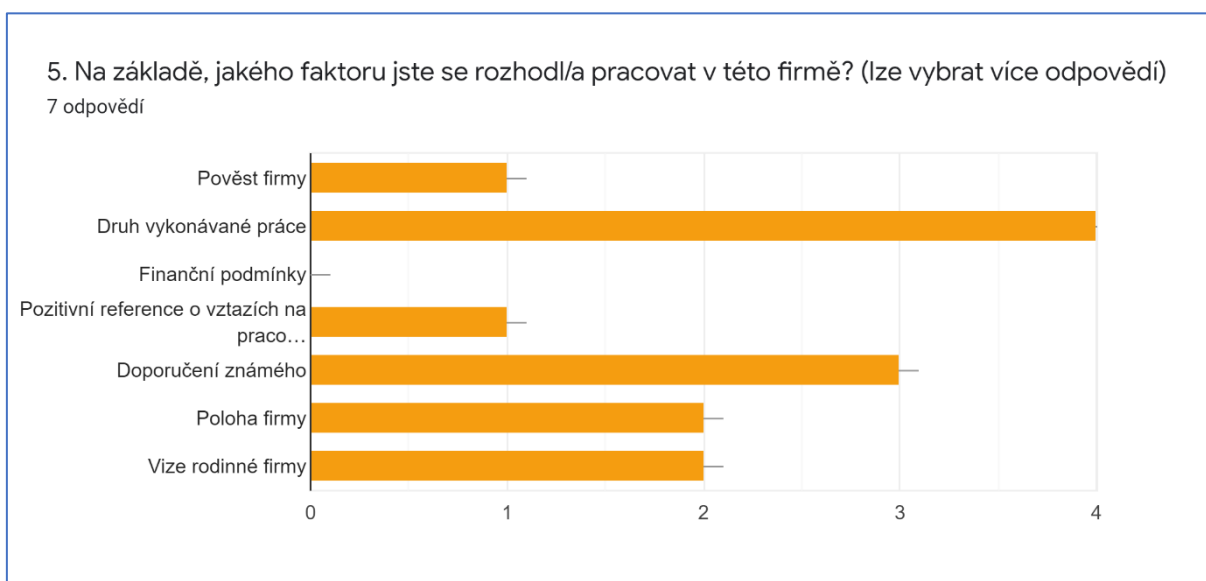
Z grafu 3. lze zpozorovat, že 5 pracovníků dosáhlo středoškolského vzdělání s výučním listem. 2 zaměstnanci ze 7 vystudovali střední školu zakončenou maturitní zkouškou. Ve firmě nepracuje nikdo s vysokoškolským vzděláním. Celkově lze říci, že vzdělání zaměstnanců odpovídá potřebnému vzdělání k výkonu práce.

Graf 4. Jak dlouho ve firmě působíte?



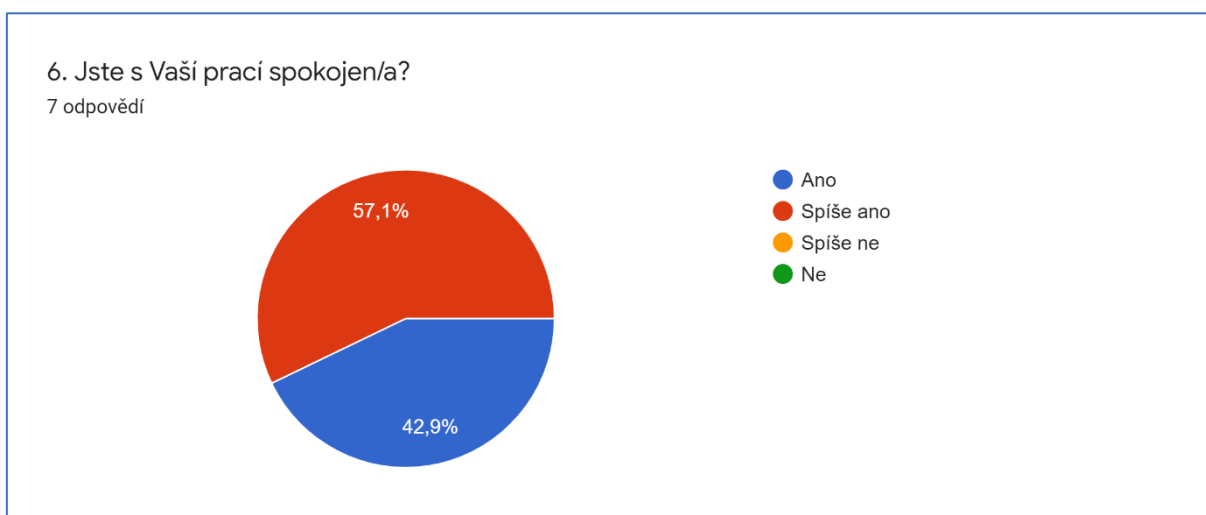
Dva pracovníci působí v podniku méně než 5 let. Všichni ostatní zaměstnanci pracují ve firmě alespoň 6 let. Dva zaměstnanci jsou s podnikem spojeni už dokonce přes 20 let. Jedná se firmu s poměrně nízkou fluktuací zaměstnanců.

Graf 5. Na základě, jakého faktoru jste se rozhodl/a pracovat v této firmě?



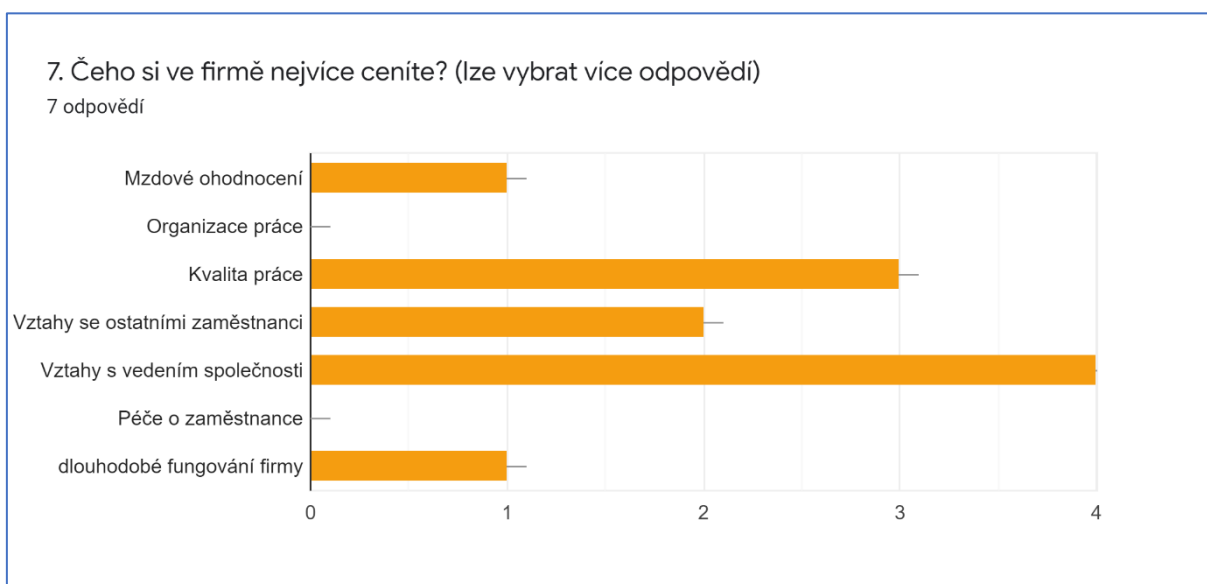
Graf 5. znázorňuje jednotlivé faktory, které byly méně či více významné pro zaměstnance při rozhodování pracovat ve firmě ELEKTRO FILIP, s.r.o. Čtyři zaměstnanci uvedli, že jedním z klíčových faktorů byl druh vykonávané práce. Při výběru pracovníky ovlivnily ale i další faktory, zejména poloha firmy, doporučení známého nebo vize rodinné firmy. Ani pro jednoho z dotazovaných zaměstnanců nehrály důležitou roli finanční podmínky.

Graf 6. Jste s Vaší prací spokojen/a?



Další otázka měla zjistit, zda jsou zaměstnanci s vykonávanou prací spokojeni. Výsledek z dotazníkového šetření ukazuje, že 4 ze 7 pracovníků jsou spíše spokojeni, ostatní spokojeni.

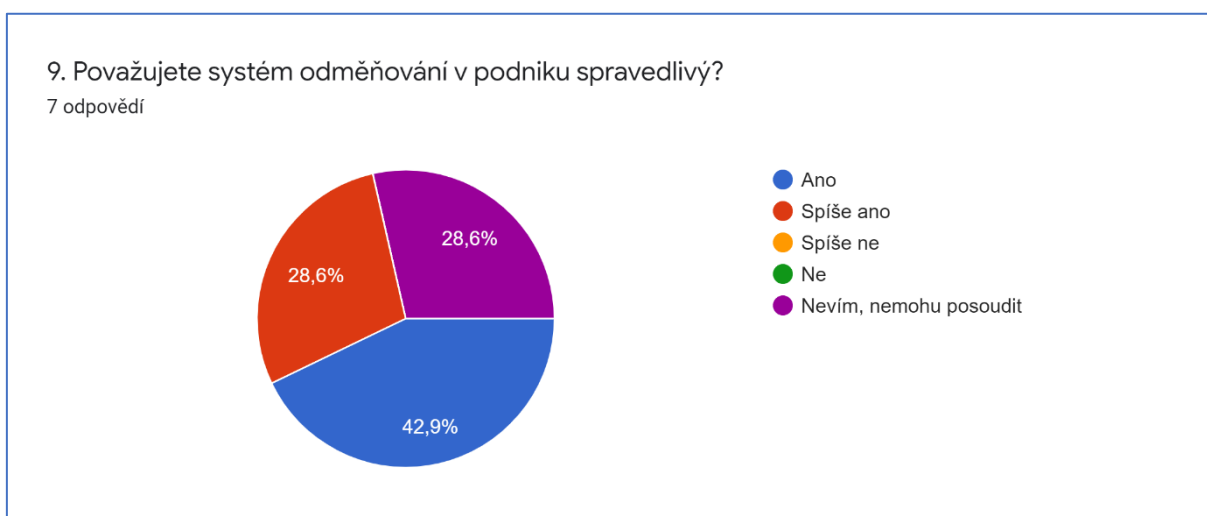
Graf 7. Čeho si ve firmě nejvíce ceníte?



Graf 7. ukazuje, že vztahy s vedením společnosti jsou významným faktorem, proč zaměstnanci rádi ve firmě pracují; 3 zaměstnanci si cení kvality vykonávané práce.

Otázka č. 8 byla otevřená a měla za cíl zjistit, co zaměstnancům naopak ve firmě vadí nebo co by změnili. Zaměstnanci tak mohli vyjádřit svůj názor nebo připomínky. Na otázku odpověděli 4 zaměstnanci. V odpovědích bylo uvedeno, že současným problémem ve firmě jsou ne příliš dobré vztahy na pracovišti mezi zaměstnanci. Někteří zaměstnanci se také shodují, že občas vážne komunikace, hlavně při organizaci práce.

Graf 8. Považujete systém odměňování v podniku spravedlivý?



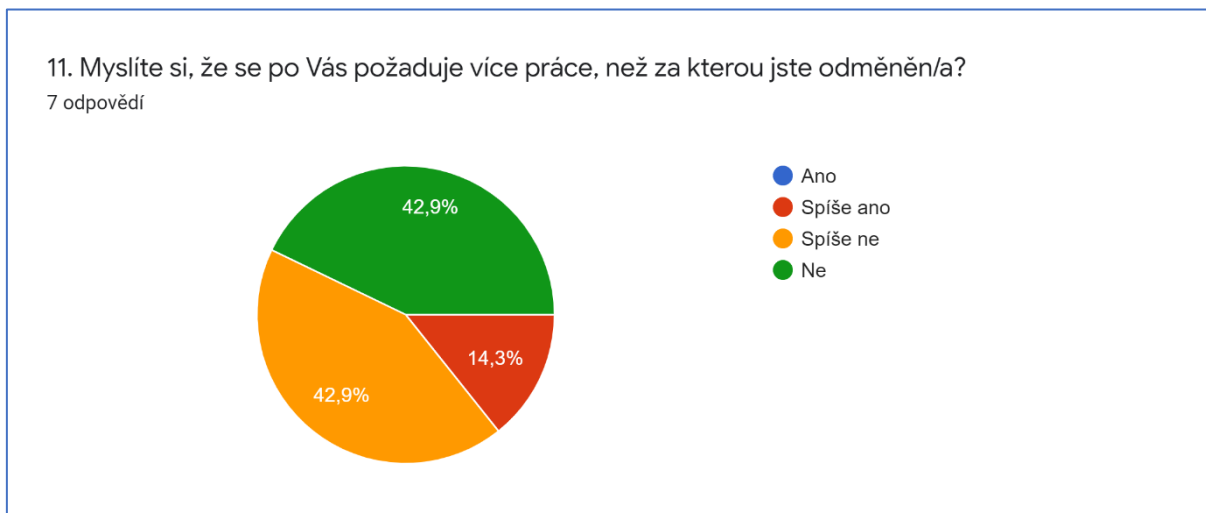
Na otázku, jestli je systém odměňování v podniku spravedlivý, odpověděli zaměstnanci vesměs kladně; 5 zaměstnanců si myslí, že ano nebo spíše ano; 2 pracovníci uvedli, že poctivost systému odměňování nemohou posoudit.

Graf 9. Jste spokojen/a s výší základní mzdy?



Tato otázka byla zaměřena na spokojenost zaměstnanců s výší základní mzdy. Celkem 6 zaměstnanců je se mzdou spokojeno nebo spíše spokojeno; 1 zaměstnanec je spíše nespokojen. Pro většinu zaměstnanců v podniku je výše základní mzdy přijatelná.

Graf 10. Myslíte si, že se po Vás požaduje více práce, než za kterou jste odměněn/a?



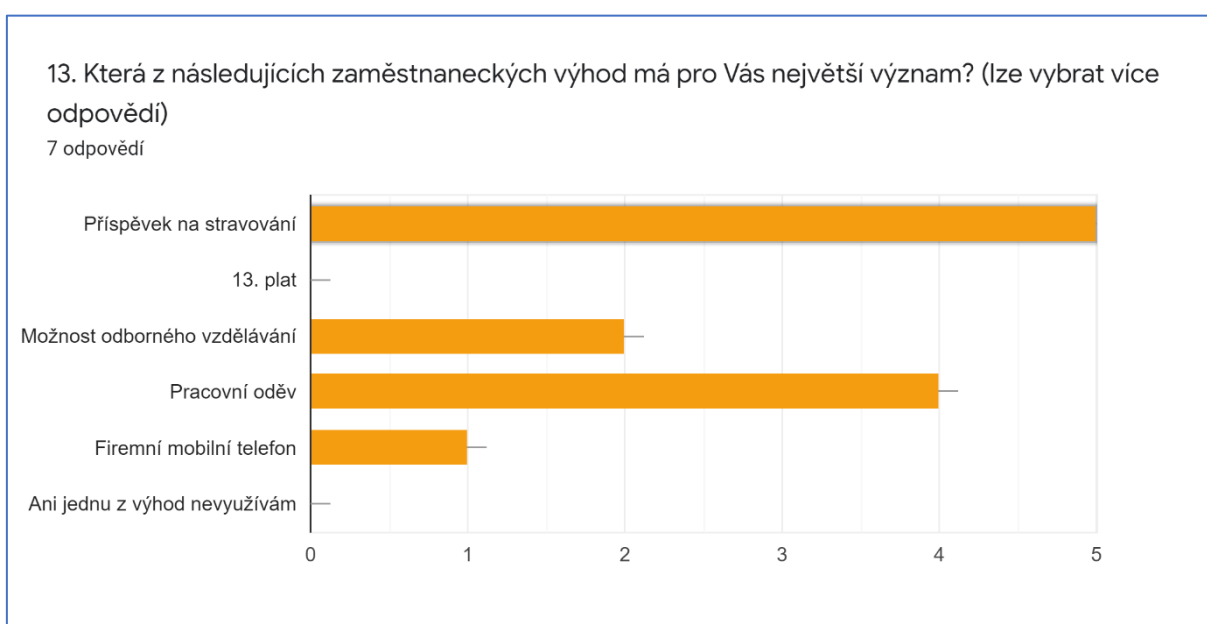
Na otázku, jestli se požaduje více práce po zaměstnancích, než za kterou jsou odměněni, odpovědělo 6 respondentů ne nebo spíše ne. Pouze 1 zaměstnanec si myslí, že poskytnutá odměna spíše neodpovídá jeho pracovním výkonům.

Graf 11. Jste spokojen/a s nabídkou poskytovaných zaměstnaneckých výhod?



Otázka č. 12 přinesla jednohlasný výsledek. Všichni zaměstnanci v podniku jsou spokojeni s nabídkou poskytovaných zaměstnaneckých výhod (benefitů) a nemají k němu žádné výhrady.

Graf 12. Která z následujících zaměstnaneckých výhod má pro Vás největší význam?



Tato otázka měla zjistit, které zaměstnanecké výhody jsou pro pracovníky nejdůležitější. Z grafu lze vidět, že 5 zaměstnanců uvedlo příspěvek na stravování jako jeden z nejvýznamnějších benefitů; 4 zaměstnanci oceňují, že firma poskytuje pracovní oděv a servis s ním spojený; pro 2 pracovníky je výhodná možnost odborného vzdělávání. Ani jeden z respondentů neuvedl 13. plat jako významný benefit.

Graf 13. Který benefit Vám naopak chybí?



Cílem otázky č. 14 bylo zjistit, který benefit naopak zaměstnanci postrádají. Celkem 6 ze 7 pracovníků požaduje příspěvek na rekreaci; 2 zaměstnanci by si přáli penzijní připojištění. O ostatní benefity zaměstnanci nejeví zájem.

Graf 14. Dostáváte od svého nadřízeného často pochvalu nebo projev uznání po dobře vykonané práci?



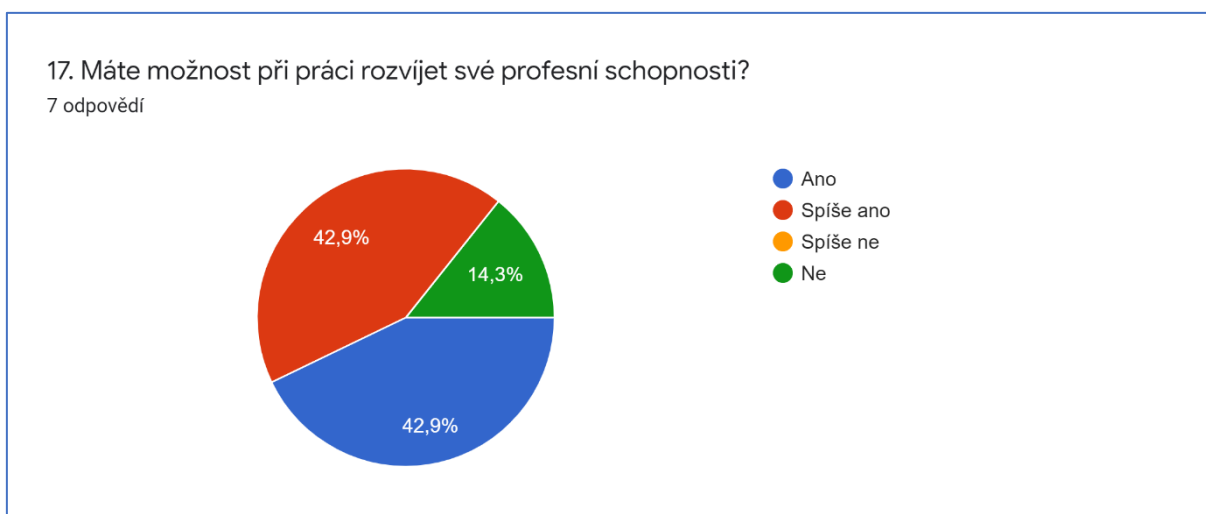
Tato otázka byla určena pouze zaměstnancům, nikoliv jednateli společnosti. Všichni zaměstnanci se shodli, že po dobře vykonané práci dostanou pochvalu nebo projev uznání pouze občas.

Graf 15. Když se Vám v práci něco nepodaří, jste na chybu upozorněn/a?



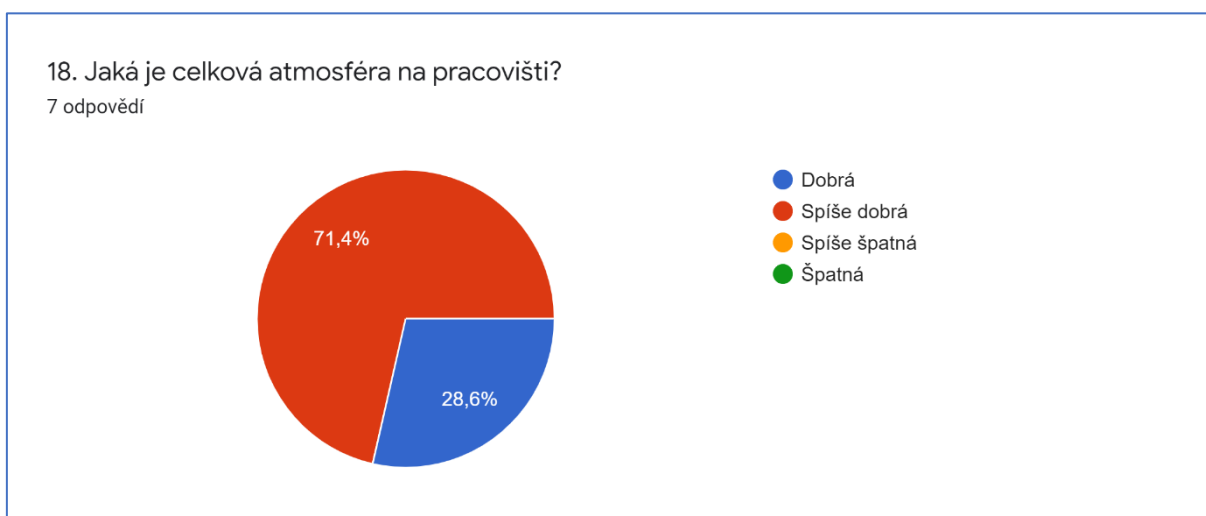
Graf 15. naopak znázorňuje, že v případě pochybení zaměstnance, vedení společnosti nebo vedoucí elektrikář na chybu téměř vždy upozorní. Firma si zakládá na kvalitě práce a v případě chyby chce, aby ji zaměstnanec dokázal rychle napravit a pro příště se jí vyvaroval.

Graf 16. Máte možnost při práci rozvíjet své profesní schopnosti?



Tato otázka byla zaměřena na rozvíjení profesních schopností zaměstnance během pracovních výkonů. 6 ze 7 pracovníků uvedlo, že v práci mají možnost rozvíjet své profesní schopnosti nebo spíše ano. 1 zaměstnanec je toho názoru, že k rozvíjení schopností nedochází. Celkově se ve firmě po elektrikářích požaduje, aby byli co nejvíce samostatní, spolehliví a dokázali rychle řešit problémy, které občas nastanou. Zaměstnanci na vedoucích pozicích nesou veškerou zodpovědnost a klade se u nich důraz na neustálý rozvoj komunikačních schopností, neboť jsou v každodenním kontaktu se zákazníky nebo dodavateli.

Graf 17. Jaká je celková atmosféra na pracovišti?



Další graf znázorňuje celkovou atmosféru na pracovišti. Všichni respondenti tvrdí, že atmosféra na pracovišti je dobrá nebo spíše dobrá. Na druhou stranu se v otevřených otázkách objevují názory, že občas atmosféra není úplně ideální, zvláště když je potřeba neprodleně splnit zakázku.

Graf 18. Co Vás nejvíce motivuje ke zvýšení pracovního výkonu?



Další otázka se týkala motivace zaměstnanců. U 5 pracovníků je motivace vyvolána projevem uznání nebo udělením pochvaly. Čtyři zaměstnance motivuje zvýšení finančního ohodnocení. Důležitým motivačním prvkem je také odpovědnost za určitý pracovní úkol nebo přidělení zajímavé práce.

Otázka č. 20 byla poslední otázkou dotazníkového šetření. Jednalo se o otevřenou otázku, kde zaměstnanci mohli uvést veškeré myšlenky, nápady nebo návrhy na zlepšení a zefektivnění

systemu odměňování a celkové situace v podniku. Na otázku odpověděli 3 zaměstnanci, kteří si myslí, že je potřebné zlepšit organizaci práce a vztahy mezi zaměstnanci. Jeden ze zaměstnanců se vyjádřil k tomu tak, že špatná organizace práce vyvolává stres a obavu, že pracovní zakázka nebude dokončena včas. V odpovědích také bylo nasáno, že někdy ke zlepšení organizace práce a větší efektivitě by stačila pouze častější komunikace.

8.8 Kvalitativní šetření

V rámci kvalitativního šetření byl proveden rozhovor s jednatelem společnosti, který má na starost odměňování zaměstnanců. Otázky směřovaly převážně na hodnocení stávajícího systému odměňování. Jednatel také mluvil o změnách v odměňování, které v posledních letech nastaly, a plánech do budoucna. Následující část kapitoly obsahuje odpovědi jednatele na pokládané otázky.

1. Ve firmě působíte v pozici jednatele i zaměstnance. Co všechno je náplní Vaší práce?

„V pozici zaměstnance pracuji jako účetní. Provádím veškeré účetní práce včetně zpracování uzávěrky a daňového přiznání za společnost. V pozici jednatele jedním jménem společnosti, podepisuji veškeré smlouvy, přijímám zaměstnance a jedním s dodavateli a odběrateli. Dále uzavírám zakázky s odběrateli a zpracovávám nabídky.“

2. Jste s Vaší prací ve firmě spokojená?

„Ano, s touto prací jsem spokojená.“

3. Na starost máte i odměňování zaměstnanců. Je to plně ve Vaší kompetenci?

„Ano, odměňování je plně v mojí kompetenci. Samozřejmě ale případné změny a další záležitosti týkající se odměňování konzultuji s druhým jednatelem.“

4. Jaký je Váš pohled na současný systém odměňování ve firmě?

„Systém odměňování si myslím, že je spravedlivý. Zaměstnanci jsou odměňováni na základě mzdového výměru pevnou sazbou za hodinu. Dále poskytujeme doplňkové mzdové formy, jako jsou prémie nebo jednorázové odměny.“

5. Myslíte si, že jsou ostatní zaměstnanci s odměňováním spokojeni?

„Myslím si, že ačkoliv situace nebyla v posledních měsících příliš dobrá z důvodu výskytu pandemie, jsou zaměstnanci spokojeni. Zaměstnancům jsme museli vše vysvětlit a domluvit se na výši odměn, abychom situaci v této době zvládli a nedocházelo k propouštění zaměstnanců.“

6. Ve firmě pracujete již delší dobu. Jak byste porovнала systém odměňování před 10 lety a nyní?

„Systém odměňování je asi přehlednější a doplněn o odměny, které vyplácím i dle spokojenosti u zákazníků se zaměstnanci a zvládnutí složitějších úkolů a samostatnosti. Dříve zaměstnancům byla poskytnuta pouze základní mzda a nabídka zaměstnaneckých výhod nebyla tak velká.“

7. Všichni zaměstnanci ve firmě jsou odměňováni na základě časové mzdy. Uvažujete o změně mzdové formy?

„Momentálně neuvažujeme o změně mzdové formy. Myslím si, že s vyplácenou mzdou jsou zaměstnanci celkem spokojeni.“

8. Jak probíhá udělování prémie nebo odměn?

„Prémie jsou vypláceny v rozmezí 0 až 60 % ze základního mzdového výměru. Prémiovým ukazatelem je zde splnění požadovaných úkolů a kvalita práce. Odměny jsou vypláceny jednorázově za zvládnutí složitějších úkolů, samostatnosti i dle spokojenosti u zákazníků.“

9. Jak hodnotíte nabídku zaměstnaneckých výhod? Plánujete rozšíření nabídky benefitů?

„Musím říci, že nabídka zaměstnaneckých výhod není tak bohatá. Myslím si ale, že pro náš malý podnik je dostačující. Jak vidím sama, veliká spokojenost je s benefitem poskytování příspěvku na stravování. Poskytujeme stravenky v hodnotě 100 Kč. Z toho zaměstnanec si hradí 45,- Kč.“

„Zaměstnanci jsou také spokojeni s vybavením pracovních oděvů. Zajišťujeme zaměstnancům kvalitní pracovní oděvy a obuv. Myslím si, že je důležité, v jakém pracovním oděvu a obuvi pracují zaměstnanci. Jednak musí být pracovní oděvy pohodlné, příjemné na nošení, ale jde mi i to, aby reprezentovali naši společnost. Základ je také čistota oděvů, proto jim zajišťujeme službu praní. To znamená, že mají více pracovních oděvů a dodavatelské společnost přiveze vyprané a vyžehlené oděvy. Nemusí se tím zaměstnanci doma zatěžovat.“

„Pokud bude o některý benefit ze strany zaměstnanců veliký zájem, určitě budeme o rozšíření nabídky benefitů uvažovat. Zaměstnanci by si přáli příspěvek na rekreaci nebo dovolenou.“

10. Co si myslíte, že nejvíce motivuje zaměstnance ke zvýšení pracovního výkonu?

„Pořád si myslím, že finanční ohodnocení je pro zaměstnance nejvíce motivující. Finanční podmínky jsou ale dle mého názoru v naší firmě nastaveny dobře. V současné době už to ale není jen finanční odměna, která by byla jediným motivujícím faktorem. Pro mě osobně je pochvala někdy více motivující než finanční odměna. Zaměstnanci také chtějí pracovat v příjemném prostředí, kde bude panovat dobrá atmosféra.“

11. Jaký je Váš názor na pracovní prostředí, vzájemné pracovní vztahy a celkovou atmosféru ve firmě?

„Dle mého názoru to hraje dost velkou roli. Snažím se, aby atmosféra ve firmě byla dobrá, aby se zaměstnanci tady cítili dobře. Člověk stráví v práci pomalu nejdelší část dne a měl by tam chodit rád a být spokojen.“

„Po koronavirové pauze ale pozoruji, že někdy dochází mezi některými zaměstnanci k drobným neshodám. Nevím, jestli je v tom něco osobního, ale zatím za mnou ani druhým jednatelem nikdo nepřišel. Někdy je atmosféra na pracovišti napjatá, ale k tomu dochází zejména z důvodu, když nastane nějaký problém u zákazníka nebo když nás tlačí čas, abychom splnili vše, co jsme zákazníkům slíbili.“

12. Ve firmě je poměrně nízká míra fluktuace. Co si myslíte, že je hlavním důvodem, že zaměstnanci ve firmě pracují většinou již několik let?

„Musím říct, že opravdu se nám zaměstnanci nemění. Pracují u nás již dlouho a je vidět, že nepotřebují hledat jinou práci, což mě samozřejmě těší. Snažím se, aby byli u nás v práci spokojeni. Důvodem, proč zaměstnanci zůstávají v naší firmě, může být díky vhodně nastaveným finančním podmínkám a kvalitou práce.“

13. Plánujete do budoucna udělat nějaké změny v oblasti odměňování?

„Vše se bude odvíjet od spokojenosti zaměstnanců. Když budou zaměstnanci nespokojeni, budeme přemýšlet, co udělat lépe. Samozřejmě nejde se zavděčit všem, ale jelikož jsme malá firma, tak si myslím, že se lze shodnout na spoustu věcech.“

9 Vyhodnocení výsledků

Tato kapitola je zaměřená na celkové zhodnocení současného systému odměňování ve firmě ELEKTRO FILIP, s.r.o. Hodnocení je založeno na výsledcích uskutečněné analýzy stávajícího systému odměňování.

Ve firmě pracuje 6 mužů a 2 ženy. Jádro firmy tvoří zkušení zaměstnanci s celkem již dlouholetou praxí v oboru. Fluktuace zaměstnanců je poměrně nízká. Celkem 6 z 8 zaměstnanců působí ve firmě už více než 6 let. Z dotazníku vyplynulo, že klíčovým faktorem pro vstup zaměstnanců do této firmy byl druh vykonávané práce a doporučení známého. Všichni zaměstnanci jsou s prací víceméně spokojeni. Nejvíce si cení dobrých vztahů s vedením společnosti a kvality poskytované práce (tj. dobrého jména společnosti). Dle jednatele může být hlavním důvodem, proč jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni, kromě kvality práce i vhodné nastavení finančních podmínek.

Jednatel si myslí, že systém odměňování v podniku je spravedlivý. Stejný pocit má i 5 ze 7 pracovníků z dotazníkového šetření; 2 zaměstnanci poctivost systému odměňování nemohou posoudit. Jednatel si uvědomuje, že poslední měsíce byly pro všechny zaměstnance v podniku složité; finanční odměny musely být na přechodnou dobu sníženy.

Systém odměňování je dle jednatele více přehlednější a doplněn o jednorázové odměny, než tomu bylo pře několika lety. V současné době je i nabídka zaměstnaneckých výhod bohatší, než byla v minulosti.

Celkem 6 ze 7 respondentů v dotazníku je s výší základní mzdy velmi spokojeno nebo spíše spokojeno a tvrdí, že poskytované finanční ohodnocení vesměs odpovídá požadovanému pracovnímu výkonu. Pouze 1 zaměstnanec si myslí, že se po něm požaduje více práce, než za kterou je odměněn, a s poskytovanou mzdou je spíše nespokojen. Firma dále poskytuje doplňkové mzdové formy v podobě prémie a odměn. Vedení společnosti v současné době nepřemýšlí o změně mzdové formy. S finančními podmínkami jsou zaměstnanci v podniku celkem spokojeni.

První otevřená otázka v dotazníku přinesla současné problémy ve firmě očima zaměstnanců. Čtyři ze 7 respondentů napsali, že současné vztahy mezi zaměstnanci nejsou příliš dobré, a někteří z nich si stěžovali i na špatnou komunikaci. Jednatel v rozhovoru uvádí, že poslední dobou vnímá drobné neshody mezi některými zaměstnanci, ale momentálně neví, proč tomu tak je. Vedení firmy se snaží, aby atmosféra na pracovišti byla dobrá a každý zaměstnanec se

v práci cítil dobře. Někdy napjatá atmosféra je většinou zapříčiněna tím, že se vyskytne nějaký problém u zákazníka nebo když firmu tlačí čas, aby splnila všechny zakázky.

S nabídkou zaměstnaneckých výhod jsou všichni zaměstnanci spokojeni. Největší význam má pro zaměstnance příspěvek na stravování. Stravenky jsou poskytovány v hodnotě 100 Kč. Z toho si zaměstnanec hradí 45 Kč. Spokojenost panuje také s vybavením pracovních oděvů. Zaměstnancům firma zajišťuje kvalitní a pohodlné pracovní oděvy a obuv. Pracovníci se o pracovní oděv nemusí příliš starat, protože firma zajišťuje i službu praní a žehlení.

Celkem 6 ze 7 dotazovaných zaměstnanců touží po příspěvku na rekreaci. 2 pracovníci by také uvítali příspěvek na penzijní připojištění. Dle dotazníku nemá pro zaměstnance tak velký význam firemní mobilní telefon a 13. plat. Jednatel připustil, že některé změny týkající se nabídky zaměstnaneckých výhod mohou nastat. Předpokladem jsou ale dobré ekonomické výsledky. Při zavádění nových benefitů, při rozšiřování jejich nabídky, je vždy nutné sledovat související náklady.

Projev uznání nebo pochvala je pro zaměstnance v podniku nejvíce motivující. Pro 4 ze 7 respondentů představuje zvýšení finančního ohodnocení další významný motivační faktor. Celkem 3 pracovníky nejvíce motivuje odpovědnost za určitý pracovní úkol.

Jednatel v diskuzi hovořil o projevu uznání a pochvaly jako o důležitém motivačním prvku; ovšem zaměstnanci v dotazníku tvrdí, že pozitivní zpětná vazba přijde jen občas.

Až na jednoho pracovníka všichni tvrdí, že při jejich pracovních výkonech dochází k rozvíjení profesních schopností. Kvalita práce je jedním ze základních pilířů, na kterých firma staví. Zaměstnanci potvrdili, že upozornění na chybu přijde od vedení společnosti nebo vedoucího pracovníka téměř vždy.

Celkově lze systém odměňování ve firmě ELEKTRO FILIP, s.r.o. hodnotit pozitivně. Je to díky převážně finančním podmínkám, které jsou ve firmě poměrně dobře nastaveny. Zaměstnanci jsou spokojeni s výší vyplácené mzdy a s poskytováním prémie a odměn. Ve firmě je potřeba zapracovat na zlepšení relačních (vztahových) odměn, týkajících se pracovního prostředí. Jedná se o vztahy na pracovišti, komunikace mezi zaměstnanci a organizace práce. Úpravy lze udělat také v nabídce zaměstnaneckých výhod, které se řadí do skupiny transakčních (hmotných) odměn.

10 Návrhy a doporučení ke změnám systému odměňování

Na základě výsledků analýzy stávajícího systému odměňování lze firmě navrhnout následující doporučení.

Zlepšení vztahů na pracovišti

Vztahy mezi zaměstnanci jsou naprosto klíčové pro fungování celé společnosti. Vedení firmy by to nemělo brát na lehkou váhu a začínající spory mezi některými zaměstnanci včas zastavit. Pokud potíže nebudou řešeny, mohou narůstat a šířit se dál na ostatní zaměstnance.

Nejprve je potřeba zjistit, zda jsou problémy ojedinělé, nebo se často opakují, a vysledovat, jestli například nesouvisí s vysokou mírou stresu. Určitě je potřeba si se zaměstnanci promluvit, zjistit, s čím jsou nespokojeni nebo co jim vadí, pokusit se situaci vyřešit a stanovit určitá pravidla chování, která zaměstnanci budou muset respektovat.

Pro zlepšení vztahů a celkové atmosféry na pracovišti navrhuji pořádání společných firemních akcí, které budou probíhat mimo pracovní prostředí. Firemní akce povedou k utužování pracovního kolektivu a zároveň na nich může probíhat diskuze o současné situaci ve firmě nebo plánech do budoucna.

Zlepšení organizace a efektivity práce

Organizaci práce elektrikářů má na starosti pouze vedoucí pracovník (liniový manažer), který má spoustu práce jako samotný elektrikář a nemůže být tak často přítomen na jiných pracovních zakázkách, na kterých pracují ostatní elektrikáři. Dochází tak k časovým prodlevám, slabé efektivitě práce. Navíc zaměstnanci nejsou příliš motivováni, protože někdy chybí pozitivní zpětná vazba od vedoucího elektrikáře. Komunikace s vedoucím pracovníkem není tak častá a většinou probíhá přes mobilní telefon.

Jelikož ve firmě působí již několik zkušených zaměstnanců, navrhuji, aby vedení firmy rozložilo určité řídicí kompetence a odpovědnost i na dalšího zkušeného elektrikáře. Současný vedoucí elektrikář by nebyl tak pracovně vytížen. Dalším řešením pro firmu může být hledání dalšího pracovníka na tuto pozici, ovšem případné získání pracovníka vyžaduje vyšší mzdové a osobní náklady, a tím zvýšení ekonomického zatížení podniku.

Úprava nabídky zaměstnaneckých výhod

S nabídkou zaměstnaneckých výhod panuje ve firmě spokojenost. Zaměstnanci ale uvedli, že by si přáli příspěvek na rekreaci nebo dovolenou. O zavedení tohoto benefitu již vedení společnosti uvažuje. Navrhuji, aby firma využila nepeněžitě plnění příspěvku. Znamená to, že zaměstnavatel proplatí zaměstnanci fakturu nebo mu poskytne poukaz na dovolenou. Tato možnost je výhodná, jelikož příjem nepodléhá zdanění a neodvádí se z něj ani zdravotní a sociální pojištění.

V budoucnu může firma uvažovat i o zavedení příspěvku na penzijní připojištění, který by někteří zaměstnanci také uvítali. Jedná se o benefit, kde jsou také náklady daňově uznatelné.

Naopak benefity jako firemní mobilní telefon nebo 13. plat nemají tak velký význam pro zaměstnance. Lze tedy uvažovat o výměně některých zaměstnaneckých výhod. Stále si ale myslím, že finanční bonus v podobě 13. platu pro zaměstnance je důležitý a reakce zaměstnanců na případné zrušení tohoto benefitu nemusí být pozitivní. Firma by mohla snížit 13. plat a finanční prostředky použít na příspěvek na rekreaci.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zanalyzovat a zhodnotit stávající systém odměňování ve firmě ELEKTRO FILIP, s.r.o. a navrhnout případná opatření k vyšší efektivnosti systému odměňování. Pozornost byla věnována také motivaci, neboť s problematikou odměňování úzce souvisí.

Práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část byla zaměřena na pochopení základních pojmů a shrnutí teoretických východisek týkající se odměňování a motivace.

Úvod praktické části byl věnován stručné charakteristice metod a technik potřebných pro sběr dat a informací. Následovalo představení vybrané firmy a podrobná deskripce jejího současného systému odměňování.

Nejdůležitější částí bakalářské práce bylo vyhodnocení dotazníkového šetření. Dotazník obsahoval celkem 20 otázek. Potěšilo mě, že dotazník vyplnili všichni určené zaměstnanci podniku včetně jednoho jednatele. Výsledky, které byla znázorněny pomocí grafů, přinesly celkem pozitivní ohlas na systém odměňování ve firmě.

Další stěžejní metoda, která byla v práci použita, byla technika rozhovoru. Diskuze byla vedena s druhým jednatelem společnosti. Cílem bylo zjistit, jak současné odměňování hodnotí samotný jednatel, který má veškeré odměňování zaměstnanců na starosti.

Na základě vyhodnocení výsledků analýzy stávajícího systému odměňování, zejména pak dotazníkové šetření a rozhovoru, byly navrženy tyto úpravy, které povedou k zefektivnění systému odměňování:

- Zlepšení vztahů na pracovišti.
- Zlepšení organizace a efektivity práce.
- Úprava nabídky zaměstnaneckých výhod.

Zaměstnanci i vedoucí pracovníci (jednatelé) jsou se systémem odměňování spokojeni. Je vidět, že finanční odměny jsou v podniku nastaveny dobře a jsou pro zaměstnance přijatelné. Výše finančních odměn a vztahy s vedením společnosti patří mezi hlavní důvody, proč zaměstnanci v podniku zůstávají delší dobu a nepotřebují měnit zaměstnání. Vzájemná sounáležitost zaměstnanců s vedením společnosti byla vidět před několika měsíci, kdy firma z důvodu

výskytu nemoci COVID-19 musela zastavit svůj provoz. Zaměstnanci přistoupili na snížení finančních odměn a vedení společnosti udělalo vše proto, aby pracovníky nemuselo propouštět. Trochu mě překvapilo, že momentálně firmu trápí nepříznivé vztahy mezi některými zaměstnanci. Je to pro podnik nový problém, který se v minulosti neobjevoval. Myslím si, že je v silách vedení společnosti vztahy mezi zaměstnanci urovnat. Firma je díky poskytování kvalitních služeb poměrně úspěšná. Pokud dojde ke zlepšení vztahů na pracovišti a ke zlepšení organizaci práce, může firma svou pozici na pracovním trhu dále stabilizovat a celkově tak posílit svou konkurenceschopnost.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

- Armstrong, Michael a Taylor, Stephen. 2015. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha : Grada, 2015. 978-80-247-5258-7.
- Armstrong, Michael. 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha : Grada, 2009. 978-80-247-2890-2.
- . 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. 978-80-247-1407-3.
- Brůha, Dominik, Bukovjan, Petr a Čornejová, Helena, et al. 2016. *Abeceda personalisty*. 7. aktualizované vydání. Olomouc : Anag, 2016. 987-80-7554-003-4.
- Dvořáková, Zuzana a kol. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C.H. Beck, 2012. 978-80-7400-347-9.
- Ferjenčík, Ján. 2000. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu*. Praha : Portál, 2000. 80-7178-367-6.
- Horváthová, Petra a Čopíková, Andrea. 2014. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava : VŠB - TU Ostrava, 2014. 978-80-248-3789-5.
- Irena, Pilařová. 2016. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha : Grada, 2016. 978-80-247-5721-6.
- Kociánová, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada, 2010. 978-80-247-2497-3.
- Koubek, Josef. 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha : Grada , 2011. 978-80-247-3823-9.
- Lukášová, Růžena. 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha : Grada, 2010. 978-80-247-2951-0.
- Macháček, Ivan. 2010. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha : C.H. Beck, 2010. 978-80-7400-301-1.
- Reichel, Jiří. 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha : Grada, 2009. 978-80-247-3006-6.

Šikýř, Martin. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha : Grada, 2016. 978-80-247-5870-1.

Urban, Jan. 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha : Grada, 2017. 978-80-271-0227-3.

Wilton, Nick. 2016. *An Introduction to Human Resource Management*. Los Angeles : SAGE, 2016. 978-1-4739-5419-9.

Elektronické zdroje

Český statistický úřad. 2020. *Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2019*. [Online] 2020. [Citace: 9. Červenec 2020.] <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2019>.

ELEKTRO FILIP. [Online] [Citace: 26. únor 2020.] <https://www.elektro-filip.cz/>.

Ministerstvo práce a sociálních věcí. 2020. *Nářízení vlády č. 347/2019 Sb.* [Online] 2020. [Citace: 10. Červenec 2020.] https://www.mpsv.cz/documents/20142/977663/NV+%C4%8D.+347_2019+Sb..pdf/dea122dd-91b8-96f3-f18c-3e37893c00c5.

—. 2020. *Informace o minimální mzdě od 1. ledna 2020*. [Online] 2020. [Citace: 10. Červenec 2020.] <https://www.mpsv.cz/documents/20142/225504/Informace+o+MMe+od+1+ledna+2020+na+web+MPSV.pdf/51fb732f-1bcc-7947-b018-4346d1ca3631>.

Interní zdroje firmy

Vnitropodniková směrnice

Seznam obrázků a tabulek

Obrázky

Obrázek 1. Systém odměňování	str. 12
Obrázek 2. Složky celkové odměny	str. 15
Obrázek 3. Model celkové odměny	str. 16
Obrázek 4. Logo společnosti	str. 37
Obrázek 5. Organizační struktura společnosti	str. 38

Tabulky

Tabulka 1. Nejnižší úrovně zaručené mzdy	str. 21
Tabulka 2. Seznam vnitřních faktorů	str. 25
Tabulka 3. Přehled motivátorů a hygienických faktorů	str. 33
Tabulka 4. Zařazení zaměstnanců do jednotlivých skupin prací	str. 41

Seznam grafů a příloh

Grafy

Graf 1. Pohlaví ,.....	str. 46
Graf 2. Váš věk	str. 46
Graf 3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání	str. 47
Graf 4. Jak dlouho ve firmě působíte?	str. 47
Graf 5. Na základě, jakého faktoru jste se rozhodl/a pracovat v této firmě?.....	str. 48
Graf 6. Jste s Vaší prací spokojen/a?	str. 48
Graf 7. Čeho si ve firmě nejvíce ceníte?	str. 49
Graf 8. Považujete systém odměňování v podniku spravedlivý?	str. 49
Graf 9. Jste spokojen/a s výší základní mzdy?	str. 50
Graf 10. Myslíte si, že se po Vás požaduje více práce, než za kterou jste odměněn/a? ...	str. 50
Graf 11. Jste spokojen/a s nabídkou poskytovaných zaměstnaneckých výhod?	str. 51
Graf 12. Která z následujících zaměstnaneckých výhod má pro Vás největší význam? ...	str. 51
Graf 13. Který benefit Vám naopak chybí?	str. 52
Graf 14. Dostáváte od svého nadřízeného často pochvalu nebo projev uznání po dobře vykonané práci?	str. 52
Graf 15. Když se Vám v práci něco nepodaří, jste na chybu upozorněn/a?	str. 53
Graf 16. Máte možnost při práci rozvíjet své profesní schopnosti?	str. 53
Graf 17. Jaká je celková atmosféra na pracovišti?	str. 54
Graf 18. Co Vás nejvíce motivuje ke zvýšení pracovního výkonu?	str. 54

Přílohy

Příloha č. 1 Dotazníkové šetření	str. 68-71
Příloha č. 2 Otázky pro rozhovor s jednatelem společnosti	str. 72

Přílohy

Příloha č. 1

Dotazníkové šetření

Dobrý den,

jsem studentem 3. ročníku Vysoké školy regionálního rozvoje a Bankovního institutu-AMBIS a v současné době zpracovávám bakalářskou práci na téma odměňování zaměstnanců. Připravil jsem si pro Vás krátký dotazník, který by měl zjistit, zda jste se současným systémem odměňování ve Vašem podniku spokojeni. Výsledky dotazníku budou použity pro formulaci návrhů na jeho zlepšení a zefektivnění. Dotazník je anonymní a bude sloužit pouze pro účely mé bakalářské práce.

Velice si vážím Vašeho času stráveného nad vyplněním tohoto dotazníku.

Děkuji

Tomáš Filip

* Povinné pole

1. Pohlaví: *

- a) Muž
- b) Žena

2. Váš věk: *

- a) 18-25 let
- b) 26-35 let
- c) 36-45 let
- d) 46-55 let
- e) 56 a více let

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání: *

- a) Základní
- b) Střední s výučním listem
- c) Střední s maturitou
- d) Vyšší odborné
- e) Vysokoškolské

4. Jak dlouho ve firmě působíte? *

- a) 1-5 let
- b) 6-10 let
- c) 11-20 let
- d) 21 a více let

5. Na základě, jakého faktoru jste se rozhodl/a pracovat v této firmě? (lze vybrat více odpovědí) *

- a) Pověst firmy
- b) Druh vykonávané práce
- c) Finanční podmínky
- d) Pozitivní reference o vztazích na pracovišti
- e) Doporučení známého
- f) Poloha firmy
- g) Vize rodinné firmy
- h) Jiné:

6. Jste s Vaší prací spokojen/a? *

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

7. Čeho si ve firmě nejvíce ceníte? (lze vybrat více odpovědí) *

- a) Mzdové ohodnocení
- b) Organizace práce
- c) Kvalita práce
- d) Vztahy s ostatními zaměstnanci
- e) Vztahy s vedením společnosti
- f) Péče o zaměstnance
- g) Jiné:
.....
.....

8. Je něco, co Vám v podniku vadí, co byste změnil/a?

.....
.....
.....
.....
.....

9. Považujete systém odměňování v podniku spravedlivý? *

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne
- e) Nevím, nemohu posoudit

Pokud jste na otázku 9. odpověděl/a Spíše ne nebo Ne, uveďte prosím důvod.

.....
.....

10. Jste spokojen/a s výší základní mzdy? *

- a) Velmi spokojen/a
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Velmi nespokojen/a

11. Myslíte si, že se po Vás požaduje více práce, než za kterou jste odměněn/a? *

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

12. Jste spokojen/a s nabídkou poskytovaných zaměstnaneckých výhod (benefitů)? *

- a) Ano
- b) Ne

13. Která z následujících zaměstnaneckých výhod má pro Vás největší význam? (lze vybrat více odpovědí) *

- a) Příspěvek na stravování
- b) 13. plat
- c) Možnost odborného vzdělávání
- d) Pracovní oděv
- e) Firemní mobilní telefon
- f) Ani jednu z výhod nevyužívám

14. Který benefit Vám naopak chybí? (lze vybrat více odpovědí) *

- a) Příspěvek na rekreaci
- b) Penzijní připojištění
- c) Životní pojištění
- d) Sick days (zdravotní volno)
- e) Dovolena nad zákonný nárok
- f) Jiné:

15. Dostáváte od svého nadřízeného často pochvalu nebo projev uznání po dobře vykonané práci? *

- a) Ano, často
- b) Občas
- c) Vůbec ne

16. Když se Vám v práci něco nepodaří, jste na chybu upozorněn/a? *

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

17. Máte možnost při práci rozvíjet své profesní schopnosti? *

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

18. Jaká je celková atmosféra na pracovišti? *

- a) Dobrá
- b) Spíše dobrá
- c) Spíše špatná
- d) Špatná

19. Co Vás nejvíce motivuje ke zvýšení pracovního výkonu? (lze vybrat více odpovědí) *

- a) Projev uznání, pochvala
- b) Zvýšení finančního ohodnocení
- c) Rozšíření nabídky benefitů
- d) Odpovědnost za určitý pracovní úkol
- e) Přidělení zajímavé práce
- f) Větší péče o zaměstnance (častější komunikace s nadřízeným nad řešením úkolu, lepší pracovní prostředí a čistota na pracovišti)

20. Máte nějaké nápady nebo návrhy, které by mohly zefektivnit současný systém odměňování v podniku? *

- a) Ne
- b) Ano

Pokud jste na otázku 20. odpověděl/a Ano, uveďte prosím podrobněji.

.....
.....
.....

Otázky pro rozhovor s jednatelem společnosti

1. Ve firmě působíte v pozici jednatele i zaměstnance. Co všechno je náplní Vaší práce?
2. Jste s Vaší prací ve firmě spokojená?
3. Na starost máte i odměňování zaměstnanců. Je to plně ve Vaší kompetenci?
4. Jaký je Váš pohled na současný systém odměňování ve firmě?
5. Myslíte si, že jsou ostatní zaměstnanci s odměňováním spokojeni?
6. Ve firmě pracujete již delší dobu. Jak byste porovnala systém odměňování před 10 lety a nyní?
7. Všichni zaměstnanci ve firmě jsou odměňováni na základě časové mzdy. Uvažujete o změně mzdové formy?
8. Jak probíhá udělování prémie a odměn?
9. Jak hodnotíte nabídku zaměstnaneckých výhod? Plánujete rozšíření nabídky benefitů?
10. Co si myslíte, že nejvíce motivuje zaměstnance ke zvýšení pracovního výkonu?
11. Jaký je Váš názor na pracovní prostředí, vzájemné pracovní vztahy a celkovou atmosféru ve firmě?
12. Ve firmě je poměrně nízká míra fluktuace. Co si myslíte, že je hlavním důvodem, že zaměstnanci ve firmě pracují již několik let?
13. Plánujete do budoucna udělat nějaké změny v oblasti odměňování?