

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Odměňování zaměstnanců

The Remuneration of Employees

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUcí PRÁCE

PhDr. Lenka Emrová

DUDKOVÁ

ANETA

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Dudková	Jméno:	Aneta	Osobní číslo:	460911
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Odměňování zaměstnanců

Název bakalářské práce anglicky:
The Remuneration of Employees

Pokyny pro vypracování:
CÍL: Cílem BP je prozkoumat systém odměňování zaměstnanců a zaměstnaneckých benefitů ve vybrané firmě
PŘÍNOS: Přínosem práce je navrhnout případná zlepšení v oblasti odměňování
OSNOVA: 1. Úvod
2. Teoretická část - vysvětlení a zaměření se na důležité pojmy
3. Praktická část - představení společnosti, analýza současného stavu, metody a výsledky zkoumání, vyhodnocení
4. Závěr

Seznam doporučené literatury:
Armstrong, Michael, Odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing 2009. ISBN 978-80-247-2890-2
Armstrong, Michael, Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing 2002. ISBN 80-247-0469-2
JUDr. Kocourek, J., JUDr. Trylč, L. Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR: Anag 1996. ISBN 80-85646-49-8.
Macháček Ivan, Zaměstnanecké benefity. Praha: C. H. Beck 2010. ISBN 978-80-7400-301-1.
Zákoník práce

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
PhDr. Lenka Emrová, ČVUT, MÚVS, Oddělení pedagogických a psychologických studií

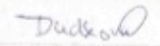
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2018
Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2019

 Podpis vedoucí(ho) práce
 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry
 Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

7.7.04.2018
Datum převzetí zadání


Podpis studenta(ky)

DUDKOVÁ, Aneta. *Odměňování zaměstnanců*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce.
České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne:

Podpis:

Poděkování

Dovoluji si tímto způsobem poděkovat vedoucí mé bakalářské práce PhDr. Lence Emrové za cenné rady, připomínky a čas strávený společnými konzultacemi. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti WIMEX s. r. o. za jejich ochotu a pomoc, kterou mi poskytovali při řešení zadané práce.

Abstrakt

Tato bakalářská práce je zaměřena na systém odměňování a zaměstnanecké výhody ve společnosti WIMEX s.r.o. Teoretická část se zabývá řízením lidských zdrojů, motivací, zaměstnaneckými výhodami a odměňováním. Praktická část je zaměřena na dostatečnou motivaci ve společnosti, zda jsou zaměstnanci spokojeni se systémem odměňování a zaměstnaneckými výhodami. Pomocí dotazníků byl proveden průzkum odvozený z výzkumných otázek. Dále jsou navržena doporučení pro větší motivaci zaměstnanců.

Klíčová slova

Odměňování, mzda, plat, výhody, spokojenost zaměstnanců, motivace

Abstract

This bachelor thesis is focused on the system of remuneration and employee benefits in a company called WIMEX s.r.o. The theoretical part deals with the management of human resources, motivation, employee benefits and remuneration. The practical part is focused on sufficient motivation in the company, whether employees are satisfied with the system of remuneration and the employee benefits. The survey is based on research questions. Additionally, recommendations are suggested for greater motivation of employees.

Key words

Remuneration, wage, salary, benefits, satisfaction of employees, motivation

Obsah

ÚVOD	5
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	7
1.1 SEKVENČNÍ FUNKCE	8
1.2 PARALELNÍ FUNKCE	10
2 MOTIVACE	12
2.1 ZÁKLADNÍ POJMY	12
2.2 TEORIE MOTIVACE	13
2.3 TYPY MOTIVACE	16
3 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY, JEJICH HISTORIE A ROZDĚLENÍ	17
3.1 VYSVĚTLENÍ POJMU ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	17
3.2 HISTORIE ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD	17
3.3 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	20
4 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	21
4.1 ODMĚŇOVÁNÍ	21
4.2 ROZDÍL MEZI MZDOU A PLATEM.....	21
4.3 MZDOVÉ FORMY	23
4.4 DODATKOVÉ MZDOVÉ FORMY	25
5 CÍL PRŮZKUMU A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	30
6 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE	31
6.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	31
7 METODY ŠETŘENÍ	32
7.1 ROZHOVOR S PERSONALISTKOU	32
7.2 DOTAZNÍK	32
7.3 RESPONDENTI.....	32
8 VÝSLEDKY ŠETŘENÍ	33
8.1 ROZHOVOR S PERSONALISTKOU	33
8.2 DOTAZNÍK	34
9 SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ	45
10 DOPORUČENÍ	47
ZÁVĚR	49
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	51
SEZNAM OBRÁZKŮ	52
SEZNAM TABULEK	52

SEZNAM GRAFŮ.....	52
INTERNETOVÉ ZDROJE	52
PŘÍLOHY.....	53

Úvod

Cílem této bakalářské práce je analyzovat systém odměňování zaměstnanců a zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti a navrhnout případná řešení pro zlepšení.

Téma bakalářské práce se týká systému odměňování a zaměstnaneckých výhod. Toto téma bylo vybráno, protože je zajímavé, přínosné a je to také stále aktuální záležitost, která se neustále řeší. Tato společnost byla vybrána, protože má své hlavní sídlo v Náchodě, kde autorka žije.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, a to na teoretickou a na praktickou část. Teoretická část obsahuje základní pojmy jako jsou mzda, plat a rozdíl mezi nimi, formy odměn zaměstnanců, různé typy zaměstnaneckých výhod a dodatkových mzdových forem atd.

V praktické části jsou tyto poznatky převedeny na vybranou společnost, v níž je pomocí dotazníku ukázána spokojenost či nespokojenost zaměstnanců ve společnosti, a také návrh pro zlepšení možných problémů a nedostatků.

Každý výkon by měl být odměněn, a proto také každý pracovník si o svou odměnu za vykonanou práci žádá. Aby byli zaměstnanci spokojení, výkonní, pracovití a měli snahu, musí být za svou práci dobře odměněni, musí k ní být i dobře motivováni. Samozřejmě by každý zaměstnanec chtěl, aby byla jeho mzda co nejvyšší, a proto se společnosti snaží vymýšlet zajímavé zaměstnanecké výhody, díky nimž si snaží své zaměstnance udržet a nové přilákat.

TEORETICKÁ ČÁST

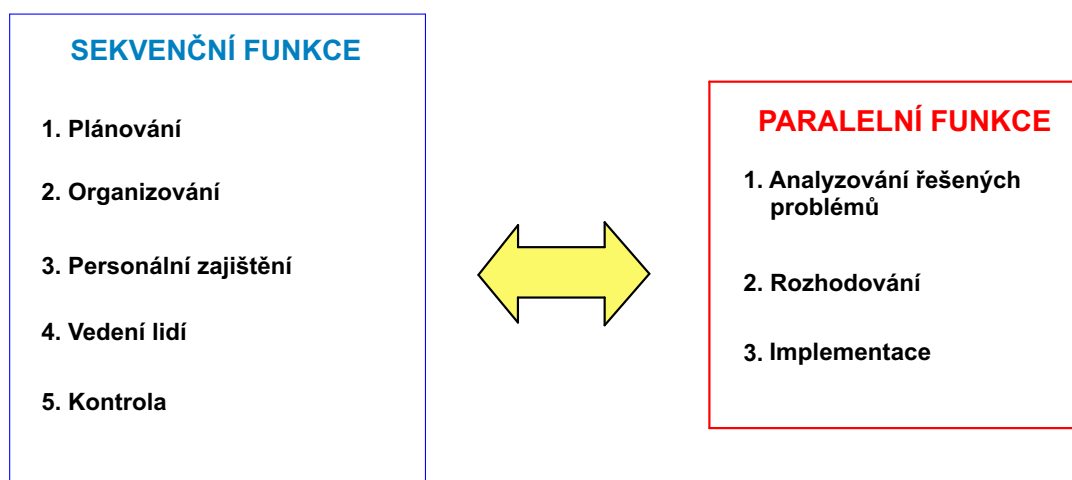
1 Řízení lidských zdrojů

Než se budeme zabývat samotnou problematikou zaměstnaneckých výhod, je důležité si přiblížit, některé pojmy v souvislosti s řízením lidských zdrojů, protože jejich cílem je zajistit, aby firma byla schopna pomocí svých zaměstnanců plnit své cíle, proto je důležité umět lidi dobře vést, řídit, motivovat, ale také je za dobře vykonanou práci řádně odměnit.

„Řízení lidských zdrojů je oblast, která se zabývá pracovníky, jejich připraveností pro řešení cílů organizace (podniku) a jejich vztahy v rámci organizace (podniku) s cílem aktivního, participativního zapojení lidí, a tím vytvoření podmínek pro uspokojování potřeb podniku i jednotlivce. Zabývá se člověkem v pracovním procesu, člověkem v systému řízení – jeho získáváním, formováním, využíváním jeho schopností, jeho vztahem k práci, ke spolupracovníkům, k nadřízeným, k podniku, jeho pracovním chováním i pracovními výsledky a v neposlední řadě jeho rozvojem a jeho motivací a uspokojením práce, formováním týmů, efektivním řízením lidí a mezilidskými vztahy.“
(Palán, 2002, str. 186-187)

Abychom mohli dosáhnout stanovených cílů, je důležité umět využívat manažerské funkce. Jsou to úlohy, které vedoucí pracovník tedy manažer v procesu své práce vykonává a jsou stanoveny za účelem dosažení vytyčeného cíle podniku.

Dle Vodáčka a kol. (2013, str. 76) se rozdělují na sekvenční a paralelní funkce viz obrázek č.1.



Obrázek 1 – Manažerské funkce, zdroj: vlastní

1.1 Sekvenční funkce

Sekvenční funkce se realizují postupně, tzn. v logické návaznosti. Není vyloučena možnost částečného překrývání jednotlivých funkcí

Manažerské sekvenční funkce se dělí:

- plánování,
- organizování,
- personální zajištění,
- vedení lidí,
- kontrolu.

Plánování

Plánování předchází realizaci všech dalších následných manažerských funkcí, protože zahrnuje stanovení cílů. Výsledkem této funkce je plán.

„Plánování je jedním z podstatných východisek úspěšné podnikatelské činnosti. Do jaké míry splní toto poslání, to závisí na tvůrčí schopnosti a motivaci lidí dobrý plán vytvořit, zdrojově zajistit a pak i zrealizovat. K tomu se již vyžaduje i plnění návazných sekvenčních manažerských funkcí.“ (Vodáček, Vodáčková, 2013, str. 76)

Podle Šuleře (2003, str. 9) je plánování rozhodovací proces, kdy si musíme přesně stanovit cíl, výběr vhodných prostředků a určit si způsob jejich dosažení a definování očekávaných výsledků. Cílem dobře provedeného plánování je úspěšnost organizace.

Organizování

Organizování je cílevědomá soustavná činnost, jejíchž cílem je uspořádání prvků a jejich koordinace. Výsledkem organizování je vytvoření organizačních struktur. Organizování je funkcí managementu, jehož smyslem je vytvořit prostředí pro efektivní spolupráci.

„Organizování je především informačním procesem k stanovení a časoprostorovému uspořádání úloh společenské dělby práce v uvažované organizační jednotce. Určuje

tak pozici lidí, resp. postavení jednotlivců i dílčích kolektivů v hierarchické struktuře, kteří mají realizaci plánu zajistit.“

„Organizování lze též jednoduše definovat jako proces přiřazení činností a zdrojů v prostoru a čase, zaměřený na zajištění plánovaných úkolů, resp. cílů plánu.“ (Vodáček, Vodáčková, 2013, str. 70)

Personální zajištění (výběr a rozmístění spolupracovníků)

Personální zajištění je umění získat, udržet a umět využívat schopné pracovníky. Hlavními úkoly jsou nábor a výběr pracovníků, adaptace pracovníků ve prospěch firmy, hodnocení podle výsledků práce i chování, stabilizace pracovníků.

Podle Vodáčka a kol. (2013, str. 106) je v této funkci důležité, aby manažer měl schopnost zajistit správný výběr kvalitních a dlouhodobě loajálních spolupracovníků, jejich rozmístění podle profesí a kvalifikací, jejich objektivní hodnocení a další kvalifikační rozvoj.

Vedení lidí

Vedení lidí je schopnost vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat spolupracovníky. Hlavním úkolem je přimět lidi, aby pracovali efektivněji a činili tak ochotně a dobrovolně.

„S některými je komunikace velmi snadná, při komunikaci s jinými nastávajícími problémy.“ (Šuleř, 2003, str. 85)

„Vedení spolupracovníků (lidí) se týká především informačních procesů vyplývajících ze vzájemné komunikace jednotlivců a kolektivů v rámci vztahů nadřízenosti, podřízenosti, více či méně rovnoprávné spolupráce. Zahrnuje způsoby přímého i nepřímého usměrňování a koordinace chování jednotlivců i kolektivů tak, aby včas účelně a účinně plnili potřebné úkoly.“ (Vodáček, Vodáčková, 2013, str. 71)

Kontrola

Kontrola je proces sledování a zjišťování, jak a jestli jsou cíle skutečně dosahovány a opravování odchylek, pokud se vyskytnou. Jejím úkolem je zjistit, jestli činnost podniku odpovídá záměrům stanovených v podniku.

Podle Vodáčka a kol. (2013, str. 71) tato poslední kontrolní funkce má charakter informačních procesů pro zhodnocení nebo změření kvality či kvantity především konečných výsledků v manažerské činnosti.

Význam kontroly spočívá zejména v zaměření energie organizace žádoucím směrem, monitorování, hodnocení a ovlivňování organizačního chování, koordinování činností členů organizace a snižování manažerské nejistoty. (Šuleř, 2003, str.145)

1.2 Paralelní funkce

Paralelní funkce jsou realizovány v rámci všech sekvenčních funkcí, i když nemusí být použity vždy ve stejném rozsahu.

Manažerské paralelní funkce se dělí:

- analyzování řešených problémů,
- rozhodování,
- implementace.

Analyzování řešených problémů

Podle Vodáčka a kol. (2013, str. 71) je analyzování informační proces zaměřený k pochopení obsahové náplně a poslání uvažované sekvenční manažerské funkce. Analyzováním vznikají nezbytné informační podklady pro následné paralelní funkce rozhodování a implementaci.

Rozhodování

Podle Vodáčka a kol. (2013, str. 72) je rozhodování informační proces, při kterém manažer volí nevýhodnější variantu řešení, na základě určených kritérií. Posuzuje a hodnotí pozitivní i negativní dopady jednotlivých variant. Jedná se o proces a jeho postupné plnění, ověření se může vztahovat jak na celkový postup, tak i jednotlivé fáze. Podstata spočívá v porovnání jednotlivých variant a volby té nejoptimálnější.

Implementace

Podle Vodáčka a kol. (2013, str. 73) je implementace fáze převedení přijatého rozhodnutí do reality. Jedná se o časové, prostorové i věcné sladění jednotlivých činností a jejich zdrojové zajištění, které ve svém celku vedou k plnění zadaného úkolu.

Ucelený výčet možných činností řízení lidských zdrojů v organizaci, který je zpracován podle Koubka (2015, s. 20–21) a zahrnuje:

- Vytváření a analýzu pracovních míst,
- plánování lidských zdrojů,
- získávání, výběr a přijímání pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru
- odměňování,
- vzdělávání pracovníků,
- pracovní vztahy,
- péči o pracovníky
- personální a informační systém.

Tato práce je převážně zaměřena na šestý bod a tím je *Odměňování pracovníků*.

2 Motivace

2.1 Základní pojmy

Motivace je důležitá v systému odměňování, a také ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců. Motivovat zaměstnance je klíčovým úkolem každého zaměstnavatele. Tímto pojmem se zabývalo několik psychologů, a také se snažili vytvořit teorie motivace. V této kapitole jsou některé z nich přiblíženy.

„Motivace zaměstnanců vyjadřuje ochotu zaměstnanců vykonávat sjednanou práci, dosahovat požadovaného výkonu a realizovat strategické cíle organizace. Ochotu zaměstnanců pracovat v souladu s určenými požadavky a v zájmu očekávaných výsledků organizace ovlivňující vnitřní motivy (vnitřní podněty působící v psychice člověka a směřující jednání a chování člověka k uspokojení určité potřeby) a vnější stimuly (vnější podněty působící na psychiku člověka a usměrňující jednání a chování člověka k dosažení očekávaného výsledku). Uplatňované stimuly určují jednání člověka a pouze tehdy, pokud se setkají s příslušnými motivy.“ (Pauknerová a kol., 2006, str. 92-93)

Motiv (vnitřní pohnutka) je potřeba, která je dostatečně silná, aby přinutila člověka jednat. Uspokojení potřeb odstraňuje pocit napětí. Na jednání působí vzájemně řada motivů. Po naplnění motivu jeho intenzita klesá.

Michael Armstrong ve své knize uvedl:

„Motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivovaní, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle – hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů.“ (Armstrong, 2009, str. 109)

Motivace obsahuje souhrn vnitřních pohnutek. Cílem je podpořit pracovníky a probudit v nich jejich síly ke splnění určitého cíle. Je jedním z hlavních úkolů manažera a může být aktivována pomocí různých stimulů.

„Pracovní motivací se jako první zabýval Taylor již v druhé polovině 19.století. Tehdy dospěl k závěru, že je nemožné přimět během, jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud se jim nezajistí značné a permanentní zvýšení platu.“ (Wágnerová, 2005, str. 13)

2.2 Teorie motivace

V této kapitole je uveden přehled motivačních teorií, které jsou důležité pro pochopení vztahů mezi nástroji motivace a chováním zaměstnanců. Teorie motivace nám napomáhají vysvětlit chování a jednání zaměstnanců na pracovišti, existuje jich mnoho.

„Existuje více teorií pracovní motivace. Mezi nejznámější patří například Hullova teorie posilování, která je založena na tom, že pokud vede výkon k úspěchu a po něm následuje pochvala, pak se chování posiluje a postupně se stává trvalou součástí činností.“ (Wágnerová, 2005, str.13)

Pro účel této práce byly vybrány teorie zaměřené na obsah. Mezi známé patří tyto:

- Maslowova teorie potřeb
- McGregorova teorie X a Y
- Herzbergova dvoufaktorová teorie

Maslowova teorie potřeb

Tato teorie se používá k lepšimu pochopení motivačních faktorů pracovníků v organizaci. Podle ní jsou rozděleny lidské potřeby do této struktury (pyramidy), která je sestavena od těch nejdůležitějších po ty méně důležité. Je tedy rozdělena viz obrázek č. 2.

„Podle Maslowa je možné potřeby člověka znázornit pyramidou. Lidé uspokojují nejprve potřeby základní a pak postupují k uspokojování vyšších a vyšších potřeb. Základní potřeby jsou potřeby fyziologické (jídlo, spánek...), následují potřeby bezpečí, uznání, obdivu a seberealizace.“ (Boyer, Hronová, Machková, 1995)

Podle Wágnerové (2005) Maslow rozlišuje:

- Fyziologické potřeby – potřeba spánku, potravy, vody, ...
- Potřeby bezpečí – fyzické bezpečí, emocionální bezpečí, ...
- Potřeby sounáležitosti – sociálně zaměřené, identifikace s druhými, ...
- Potřeba úcty, prestiž, respekt, úspěch, postavení, funkce
- Potřeba seberealizace – sebeuplatnění, uplatnění schopností, ...

Výše postavené potřeby se projeví až, když jsou tyto potřeby uspokojeny a nasyceny.



Obrázek 2 – Maslowova pyramida, zdroj: vlastní

McGregorova teorie X a Y

Tato teorie se zaměřuje na lidské chování a motivaci pracovníků v organizaci. Rozděluje pracovníky a manažery na dvě skupiny, podle toho, jak manažeři vedou své podřízené a jak se podřízení chovají.

Teorie X

Předpokládá vrozený odpor zaměstnanců k práci, snahu vyhýbat se odpovědnosti, potřebu nechat se vést. Pracovníci musí být k výkonům nuceni a neustále kontrolováni, tzv. krátké vodítko. Zaměstnanci jsou k práci podněcováni určitou odměnou nebo trestem a nechtějí přebírat zodpovědnost za práci, mají nechuť ke změnám.

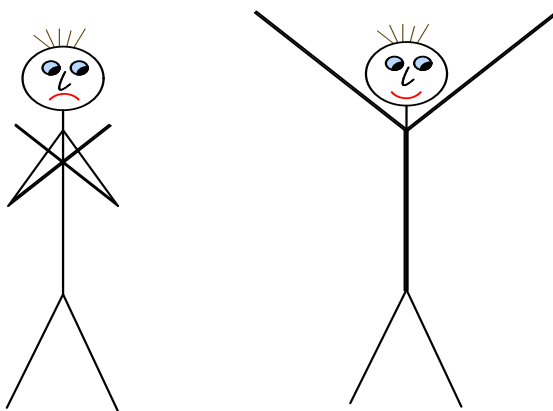
Podle Šikýře (2014, str. 134) teorie X znamená, že zaměstnanec má přirozeně negativní vztah k práci. Bere ji jako povinnost a snaží se vyhybat odpovědnosti. Musí tedy být neustále kontrolován. Pokud nastane změna, zvládá ji dost těžce, jsou pro něj důležité jen jeho vlastní zájmy. Je tedy k práci nucen, a to příslibem odměny nebo nějakým postihem. Ke stimulaci takového zaměstnance je především důležité použít peněžní formu odměny.

Teorie Y

Předpokládá, že zaměstnanec má potřebu uplatnit se a pracovat, rád pracuje sám nemusí být silně kontrolován, tzv. dlouhé vodítko. Uspokojení potřeb vlastního já je nejlepší odměnou, lidé se snaží o odpovědnost a využití příležitosti. Mají dostatek sebekázně a sebeřízení k plnění cílů organizace. Zaměstnanci vyžadují demokratický, liberální styl vedení s plnou rozhodovací autonomií. Jsou ochotni přebírat odpovědnost. Kontroly a tresty nezvyšují úroveň motivace.

Podle Šikýře (2014, str. 134) nám teorie Y říká, že takový zaměstnanec má přirozeně pozitivní vztah k práci. To znamená, že je samostatný a odpovědný za svou práci, snaží se, aby dosáhl co nejlepších výsledků, je hodně pracovitý, tudíž nemusí být do práce nucen. Ke stimulaci takového zaměstnance nám slouží především nepeněžité formy odměny.

Pro snadné zapamatování nám pomůže obrázek č. 3, kde je vidět pracovník X – „*nic dělat nebudu*“ a pracovník Y – „*hurá do práce*“.



Obrázek 3 – Pracovník X a Y, zdroj: vlastní

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Jak uvádí Šikýř (2014, str.133) tato teorie vychází ze dvou faktorů, a to z faktorů nespokojenosti (hygienické faktory) a faktorů spokojenosti (motivační faktory). Mezi hygienické faktory patří například pracovní doba, bezpečnost a ochrana při práci, pracovní vztahy, spravedlivý výdělek a další. Tyto faktory jsou považovány za vnější, jejichž nepříznivá povaha vyvolává nespokojenost a na motivaci působí negativně. Mezi motivační faktory patří například obsah práce, odborný rozvoj, funkční postup a další. Tyto faktory jsou považovány za vnitřní, jejichž příznivá povaha vyvolává spokojenost a na motivaci působí pozitivně.

Koubek ve své knize (2015, str. 59) uvádí „Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace vychází ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací a konstatuje, že spokojenost a nespokojenost nejsou přímé protiklady, ale dva různé a nezávislé faktory. Některé faktory vedou ke spokojenosti a jiné k nespokojenosti. Charakteristiky související s prací, které lze považovat za faktory spokojenosti pracovníků, se nazývají motivátory, zatímco charakteristiky související s prací, které lze považovat za faktory nespokojenosti, se nazývají hygienické faktory.“

2.3 Typy motivace

Podle Armstronga (2007, str. 220) lidé mohou k pracovní motivaci dojít dvěma cestami. Tou první je myšleno, že člověk motivuje sám sebe vykonáváním práce, která uspokojuje jeho potřeby, tu nazýváme vnitřní motivací. Druhá je nazývána vnější motivace, která je brána jako stav, kdy se jednotlivec učí pod vlivem vnějších motivačních činitelů, je tedy ovlivněn okolím.

- **Vnitřní motivace** vytváří faktory, které si lidé tvoří sami. Patří sem rozvíjení a využívání svých schopností a dovedností, zajímavá práce, odpovědnost, autonomie.
- **Vnější motivace** tvoří odměny a tresty. Mezi odměny patří benefity, pochvaly, zvýšení platu i povýšení. Tresty je myšleno například zařazení možnosti odepření platu, hrozba disciplinárního řízení nebo jen forma kritiky.

3 Zaměstnanecké výhody, jejich historie a rozdělení

3.1 Vysvětlení pojmu zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké benefity jsou určité výhody, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci. V této práci bude pro lepší pochopení použito spojení „zaměstnanecké výhody“.

Šikýř (2014, str. 123) říká, že zaměstnanecké výhody jsou dodatečná peněžitá plnění, která zaměstnavatel svému zaměstnanci poskytuje mimo jeho mzdu. Tyto výhody pak dále zvýhodňují zaměstnance, zvyšují zájem o zaměstnání a zlepšují i pověst zaměstnavatele, a proto se zaměstnavatel snaží, poskytnout co nejzajímavější zaměstnanecké výhody, které pak člení různými způsoby.

Jak uvádí Koubek (2015, str. 320) v Evropě je řadíme do tří skupin dle:

- o sociální povahy, např. půjčky, životní pojištění, kultura, dovolená apod.
- o vztahu k práci, např. stravování, doprava, ubytování, vzdělávání apod.
- o spojení s postavením v organizaci, např. služební automobil, mobilní telefon, příspěvek na reprezentaci organizace, bezplatné bydlení apod.

„Poskytování zaměstnaneckých výhod je možné sjednat v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo jiné smlouvě, popřípadě stanovit vnitřním předpisem.“ (Šikýř, 2014, str. 123)

„Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je například každoroční dovolená na zotavenou.“ (Armstrong, 2002, str. 856)

3.2 Historie zaměstnaneckých výhod

Historie sahá až do období 2. světové války, kdy v USA byl nedostatek zaměstnanců a vláda zakazovala zvyšování platů, a proto se společnosti snažily přilákat své nové zaměstnance různými výhodami a udržet si i ty stálé. Nabízely jim například, že jim zřídí životní pojistky, budou jim platit lékaře nebo zajišťovat jídlo.

U nás, tedy v České republice dříve ještě v Československu, využíval jako první zaměstnaneckých výhod podnikatel Tomáš Baťa, který se o své zaměstnance staral znamenitě. Zajišťoval jim stravování, zdravotní péči a volnočasové aktivity, v té době to bylo opravdu výjimečné a nadstandartní. Pro své zaměstnance postavil tzv. Baťovské domky z červených cihel, školy a nemocnice. Dále také měli i slevy na obuv. Hlavním důvodem, proč toto dělal bylo, že se snažil motivovat a upevňovat vztah se svými zaměstnanci.

V dnešní době je poskytování zaměstnaneckých výhod ve firmě poměrně běžnou záležitostí a jsou součástí odměňovacího systému. Zaměstnanecké výhody nám slouží hlavně k motivaci zaměstnanců na pracovišti. Mzda je samozřejmě nejdůležitější složkou odměňování, ale výhody jsou ve firmě také důležité. Díky nim je zaměstnanec v práci více spokojený. Mnohokrát si zaměstnanci vybírají svou práci i kvůli těmto výhodám, které jim zaměstnavatel nabízí a rozhodují se tak, která práce jim je více sympatická. Zaměstnanecké výhody jsou většinou jasně stanoveny v pracovní smlouvě nebo ve vnitřním řádu společnosti.

K nejčastějším zaměstnaneckým výhodám podle Macháčka (2010) poskytovaných zaměstnavatelem patří:

- příspěvky na stravování (poskytování stravenek),
- příspěvky na odborný rozvoj zaměstnanců,
- příspěvky na tuzemskou a zahraniční rekreaci zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků,
- příspěvky na sportovní a kulturní využití zaměstnance,
- příspěvky na penzijní připojištění,
- příspěvky na soukromé životní pojištění,
- příspěvky na masážní, rehabilitační a posilovací služby,
- nákup vitaminových přípravků,
- očkování proti chřipce,
- zvýhodněné půjčky zaměstnancům,
- dary k životním a jiným výročím,
- podpora při neštěstí v rodině, při živelné pohromě, při dlouhé nemoci, při nepříznivé finanční či sociální situaci zaměstnance,
- prodej výrobků nebo služeb firmy za cenu nižší, než je cena obvyklá,

- poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti,
- občerstvení na pracovišti,
- bezplatné poskytování služebního auta,
- zajišťování nebo hrazení dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání,
- poskytnutí bezplatného přechodného ubytování,
- poskytování zaměstnaneckých akcí,
- zřizování firemních školek ad.

Dále také podle Macháčka (2010) lze zaměstnanecké výhody rozdělit na:

- **Fixní způsob** – zaměstnavatel stanoví buď v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpise základní zaměstnanecké výhody s určením pro všechny zaměstnance a je jen na zaměstnanci, jestli výhody využije či ne. Nevýhodou, ale však je, že zaměstnavatel může investovat do určitých zaměstnaneckých výhod, o které pak zaměstnanci, ale nebudou mít zájem.
- **Flexibilní způsob** – je cafeteria systém. Je to nástroj, díky kterému si zaměstnanci mohou vybírat z několika zaměstnaneckých výhod, které jim nejvíce vyhovují. Společnosti tak mohou často ušetřit. Pokud tento systém společnost umožňuje, zaměstnanci tak mají větší pocit rovnoprávnosti a určitě je to velká výhoda, když mají volný výběr. Využíváním tohoto systému by mělo dojít ke zvýšení loajality a spokojenosti zaměstnanců ve společnosti. Nevýhodou tohoto systému je poněkud složitější oproti tomu klasickému (fixnímu způsobu).

V Evropě se zaměstnanecké výhody podle Koubka (2015, str. 320) člení do tří skupin:

- Výhody sociální povahy (podnikové důchody, životní pojištění, podnikové půjčky, ...)
- Výhody, které mají vztah k práci (stravování, vzdělávání hrazené podnikem, ...)
- Výhody spojené s postavením v organizaci (nárok na oděv, služební automobil, telefon, ...)

Některé výhody jsou zcela bezplatné, na některé musejí zaměstnanci připlácet. Pokud chce organizace, aby zaměstnanecké výhody motivovali jejich zaměstnance, byli spokojení a měli dobré vztahy s odbory, měla by se zajímat, které z nich zaměstnanci preferují.

3.3 Zaměstnanecké výhody

Vysvětlení některých zaměstnaneckých výhod podle Macháčka (2010):

Příspěvek na stravování

Tento příspěvek se nejčastěji vyskytuje ve formě stravenky a zaměstnavatel ji poskytuje až do výše 55 % z ceny jednoho jídla. Může hradit až 70 %, ale bude to pro něj už daňový náklad. Příspěvek na stravování lze uplatnit jako daňově uznatelný výdaj.

Příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění

Tento příspěvek lze vyplatit nejdříve po uplynutí 60 kalendářních měsíců a současně nejdříve v roce dosažení věku 60 let zaměstnance. V součtu obou druhů pojištění je příspěvek zaměstnavatele od daně osvobozen maximálně do výše 24 000 Kč ročně od téhož zaměstnavatele.

Příspěvek na dopravu do zaměstnání

Někteří zaměstnavatelé poskytují svým zaměstnancům bezplatnou dopravu do zaměstnání nebo jim hradí dopravu do zaměstnání a ze zaměstnání buď veřejnými dopravními prostředky nebo vlastním automobilem zaměstnance formou peněžního plnění. Náklady na dopravu jsou výdajem daňovým.

Příspěvek zaměstnancům na kulturu, sport a rekreaci

Zaměstnavatelé přispívají svým zaměstnancům a jejich rodině na různé kulturní a sportovní akce a na tuzemské i zahraniční zájezdy. Například příspěvky pro děti na lyžařské kurzy, školy v přírodě, dětskou rekreaci, divadelní a filmová představení, návštěva muzeí, galerií a další. Zaměstnavatel jim také může umožnit poskytnutí užití rekreačního areálu, který vlastní, a to buď zdarma nebo za nějaký menší poplatek. Výdaj na provoz zařízení je daňově uznatelný, ale nepeněžní příjem je osvobozen od daně.

4 Odměňování zaměstnanců

4.1 Odměňování

Odměňování zaměstnanců patří mezi nejdůležitější, a také nesložitější součást lidských zdrojů. Je to součást personálních činností, která na sebe přitahuje pozornost jak od zaměstnavatelů, tak i zaměstnanců. Můžeme ho rozdělit na peněžní a nepeněžní.

Mezi peněžní odměňování patří mzda či plat a další příplatky jako jsou například prémie, stravenky a různé peněžní příspěvky. Nepeněžní odměňování mohou být různé hmotné odměny jako například služební mobil, notebook, auto či třeba sleva na zboží, které prodávají.

„Odměňování pracovníků je dosti komplikovaná, a nikoliv vždy zcela jasná záležitost, na kterou bývá soustředěna pozornost jak pracovníků, tak jejich zaměstnavatelů. Z toho důvodu bývá velmi často záležitost vyvolávající spory. Proto oboustranně přijatelný a efektivní systém, který usnadňuje dosažení žádoucí produktivity a zároveň je spravedlivý k pracovníkům, je jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření harmonických vztahů v podniku. Tradičně se považuje za odměnu mzda nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny poskytované pracovníkovi jako kompenzace za vykonávanou práci.“ (Koubek, 2003, str. 156)

4.2 Rozdíl mezi mzdou a platem

„Mzda je faktorem, který je-li nepříznivý, silně ovlivňuje nespokojenost v práci. Peníze, ať už ve formě mzdy, platu nebo v jiné formě, jsou nejzjevnější vnější odměnou. Většina lidí chce především peníze. Finanční ohodnocení práce má značný motivační vliv. Pro určitý okruh pracovníků je významnou motivační veličinou. Vysoký plat nebo zvýšení platu nemá dlouhodobý motivační účinek. Pracovník jej rychle akceptuje jako standard náležící k dané profesi nebo funkci a do popředí vystoupí jiné faktory.“ (Wágnerová, 2005, str. 20)

Podle Šikýře (2014, str. 116) je mzda peněžité plnění, takzvaná naturální mzda poskytnutá zaměstnavatelem zaměstnanci za vykonanou práci. Poskytuje se v pracovním poměru, dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce.

Dále také Šikýř (2014, str. 117) ve své knize uvádí, že zaměstnanci v pracovním poměru, jehož zaměstnavatelem je stát, státní fond, územní samosprávný celek, příspěvková organizace či nějaká školská právnická osoba, se jim podle zákoníku práce za jejich vykonanou práci poskytuje plat. Zaměstnancům je tedy poskytnut plat, když jsou v pracovním poměru ve veřejných službách a správě, jejichž činnost je převážně financována z veřejných zdrojů. V zákoníku práce a provádějících právních předpisech jsou tedy proto stanovena závažná pravidla, od níž se nelze odchýlit. Ostatní zaměstnavatelé poskytují svým zaměstnancům mzdu za vykonanou práci, kdy zákoník práce a prováděcí právní předpisy stanovují jen obecné zásady, jinak je odměňování zaměstnanců věcí zaměstnavatele s dohodou mezi nimi.

Jak uvádí ve své knize Kocourek a Trylč (1996, str. 98) od roku 1992 právní úprava odměňování zaměstnanců v pracovním poměru odlišuje pojmy plat a mzda. Plat náleží těm zaměstnancům, na které se vztahuje platový zákon. Oproti tomu mzda náleží zaměstnancům, na které se vztahuje mzdový zákon. Hlavní rozdíl mezi těmito dvěma pojmy spočívá v tom, že mzdu poskytuje z pravidla zaměstnanci zaměstnavatel, jehož činnost směřuje k dosažení zisku a mzdový zákon stanovuje minimální mzdové nároky zaměstnanců a vytváří zaměstnavateli prostor pro výběr formy a výše mzdy, která přísluší zaměstnanci za jeho dosažené výsledky. Oproti tomu výše platů je kogentně upravena zákonem a prováděcími nadřízenými vlády. Smlouvat či jednat o výši platu je tedy minimální. Oba zákony nám tedy vymezují, jestli nám zaměstnavatel poskytuje mzdu či plat.

Jak uvádí Šikýř (2014, str.118) nesmíme zapomenout také na dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti, za kterou zaměstnanci náleží odměna z dohody. Mzda by neměla být nižší, než je minimální mzda, která je nejnižší přípustná výše odměny za práci v základním pracovně právním vztahu. Pokud se tak stane, zaměstnavatel má povinnost zaměstnanci vyplatit doplatek. Zaměstnanci, který dostává plat, náleží nejnižší úroveň zaručené mzdy, pokud se tak opět nestane, zaměstnanci náleží doplatek.

Tabulka 1 – Vývoj minimální mzdy od jejího zavedení v roce 1991, zdroj: vlastní

Vývoj minimální mzdy od jejího zavedení v roce 1991		
Období	Minimální mzda	
	V Kč za měsíc	V Kč za hodinu
1991 únor	2 000,00 Kč	10,80 Kč
1992 leden	2 200,00 Kč	12,00 Kč
1996 leden	2 500,00 Kč	13,60 Kč
1998 leden	2 650,00 Kč	14,80 Kč
1999 leden	3 250,00 Kč	18,00 Kč
1999 červenec	3 600,00 Kč	20,00 Kč
2000 leden	4 000,00 Kč	22,30 Kč
2000 červenec	4 500,00 Kč	25,00 Kč
2001 leden	5 000,00 Kč	30,00 Kč
2002 leden	5 700,00 Kč	33,90 Kč
2003 leden	6 200,00 Kč	36,90 Kč
2004 leden	6 700,00 Kč	39,60 Kč
2005 leden	7 185,00 Kč	42,50 Kč
2006 leden	7 570,00 Kč	44,70 Kč
2006 červenec	7 955,00 Kč	48,10 Kč
2007 leden	8 000,00 Kč	48,10 Kč
2013 srpen	8 500,00 Kč	50,60 Kč
2015 leden	9 200,00 Kč	55,00 Kč
2016 leden	9 900,00 Kč	58,70 Kč
2017 leden	11 000,00 Kč	66,00 Kč
2018 leden	12 200,00 Kč	73,20 Kč

Vývoj minimální mzdy můžete vidět v tabulce č. 1 výše.

4.3 Mzdové formy

Úkolem mzdových forem je ocenit zaměstnance za jeho výsledky práce.

Dle Dvořákové (2012, str. 319) se mzdové formy snaží zlepšit a zvýšit pracovní výkon jednotlivce, pracovního kolektivu i organizace jako celku. Hlavní podstatou je mzdově ocenit výsledky práce, pracovního jednání, a hospodaření s věcnými a finančními prostředky.

„Existuje mnoho faktorů, které nás ovlivňují při výběru zaměstnání. Jedním z nich a pro mnohé i nejpodstatnějším je, jakou dostanou mzdu. Nic není zadarmo a za všechno se platí. Způsob odměňování je v pravomoci zaměstnavatele, a ten ho volí podle typu profesí. Hlavním kritériem by mělo být, zda mzda mé zaměstnance motivuje.“ (Halík, 2008, str.104)

„Mzdové formy představují odlišné zásady a postupy stanovení mzdy. Terminologie, klasifikace a aplikace mzdových forem vychází z běžné praxe, není upravena žádným právním předpisem. Zaměstnavatel může aplikovat vlastní mzdové formy podle vlastní strategie odměňování, ovšem musí respektovat a dodržovat zásady odměňování za práci, které stanoví zákoník práce a prováděcí právní předpisy.“ (Šikýř, 2014, str. 118)

Časová mzda a plat

Dle Šikýře (2014, str. 119) je časová mzda základní a univerzální mzdová forma, která se používá při odměňování. Tato částka je zpravidla stanovena za časovou jednotku, a to hodinu či měsícem. Zaměstnanci, který je odměňovaný hodinovým mzdovým tarifem náleží mzda za skutečně odpracované hodiny v měsíci. Zaměstnanci, který je odměňovaný měsíčním mzdovým tarifem náleží mzda za odpracování celého měsíce dle rozvrhu pracovní doby.

Uplatňuje se hlavně tam, kde není možné přesně stanovit výkon. Snadno se počítá a jsou jí odměňováni zaměstnanci, při různém pracovním tempu stejně. Používá se například u učitelů.

„Časová mzda nebo plat (v zahraničí se používá také termínu základní mzda nebo plat) je hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou dostává zaměstnanec za svou práci. U dělnické kategorie jde obvykle o hodinovou mzdu, u nedělnických kategorií obvykle o měsíční plat. Časové mzdy a platy jsou nejpoužívanější základní mzdovou formou a i tam, kde jsou doplněny některou z pobídkových (výkonových) forem, tvoří zpravidla největší část celkové odměny jedince. Proto je na ně soustředěna pozornost zaměstnanců. Právě na jejich základě zaměstnanci vnímají spravedlnost a srovnatelnost systému odměňování.“ (Koubek, 2009, str. 309)

Úkolová mzda

Dle Šikýře (2014, str. 119) je úkolová mzda základní mzdová forma, která se používá při odměňování zaměstnanců ve výrobě. Zde se uplatňuje norma času a norma množství.

Zaměstnanci jsou tedy odměňováni podle toho, jak rychle pracují, a tudíž je to pro ně více motivující a mají důvod více se snažit. Problémem je, že práce po jejich odvedení

pak nemusí být tak kvalitní. Tato mzda je náročnější na její výpočet. Používá se například ve stavebnictví.

„Úkolová mzda je nejjednodušší a nejpoužívanější typ pobídkové formy. Je vhodná pro odměňování dělnické práce. Pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Mzda jedince je tedy tvořena násobkem počtu odvedených jednotek práce krát odměna (sazba) za jednotku práce. Odměna za jednotku práce je obvykle založena na tom, co je považováno za spravedlivou odměnu pro průměrného pracovníka.“ (Koubek, 2009, str. 311)

Podílová (provizní) mzda

Dle Šikýře (2014, str. 119) je podílová mzda doplňkovou mzdovou formou, která se používá při odměňování zaměstnanců v obchodě a ve službách, kde může být mzda z části závislá na počtu prodaného množství nebo poskytnutých službách.

Měsíční mzda je podílem hodnotového ukazatele (obrat, tržby, zisk, příjem, ...) a podílové sazby v %. Bud' se tedy jedná o přímou podílovou mzdu nebo má zaměstnanec zaručený základní plat a k němu dostane provizi ze zisku. Tento typ mzdy je vhodný pro pracovníky, jejichž prodej má výrazné meziměsíční či sezónní výkyvy.

„Při podílové mzdě, uplatňované v obchodních činnostech či v některých službách, je odměna pracovníka zcela, nebo alespoň z části, závislá na prodaném množství. V prvním případě se jedná o přímou podílovou mzdu. Ve druhém případě má pracovník garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství.“ (Koubek, 2009, str. 312)

4.4 Dodatkové mzdové formy

Dodatkové mzdové formy odměňují výkon či zásluhy nebo obojí zároveň. Používají se ke zvýšení pobídky základních mzdových forem.

„Dodatkové mzdové formy zpravidla odměňují výkon nebo zásluhy, popřípadě obojí. Mnohdy se používají ke zvýšení nedostatečné pobídkovosti časové mzdy nebo platu, ale používají ke zvýšení pobídkovosti základních pobídkových mzdových forem. Bývají

vázány na individuální nebo kolektivní výkon, jsou jednorázové či periodicky se opakující, některé jsou určeny pro manažerské kategorie pracovníků, jiné pro dělníky." (Koubek, 2009, str.315)

Dále Koubek (2009, str. 315-317) tyto mzdové formy dělí na:

Prémie

Prémie napomáhají vést pracovníka k lepšímu zaměstnaneckému výkonu. Zaměstnavatel je poskytuje k časové nebo úkolové mzdě. Jsou uvedeny v prémiovém řádu organizace. Mohou se vázat na množství odvedené práce, kvalitu, úspory, splnění termínů a další. Jsou rozděleny na individuální a kolektivní. V případě, že se jedná o kolektivní prémie, je třeba si určit pravidla jejího rozdělení. Často jsou v organizaci zaváděny, proto aby stimulovali pracovníky k tomu, aby vyvíjeli tlak na své spolupracovníky. Můžou mít peněžní či nepeněžní formu.

Jednorázová prémie je odměna poskytována za mimořádné pracovní úkoly a aktivity spojené s výkonem práce.

Osobní ohodnocení (osobní příplatek)

Odměňuje zaměstnance za náročnou práci a jeho dlouhodobých dosahovaných výsledků. Jeho velikost je stanovena určitým procentuálním vyjádřením ze základního platu. Jedná se o individuální formu.

Odměňování zlepšovacích návrhů

Odměna za zlepšovací návrh je zaměstnanci připsána, pokud přijde s návrhem, který povede k přírůstku zisku, nebo díky kterému klesnou náklady. Tato odměna může být jednorázová nebo periodicky vyplácená. Může být i nástrojem pro zlepšení komunikace mezi managementem a zaměstnanci.

Podíl na výsledcích hospodaření organizace

Má tři varianty:

- podíl na zisku
- podíl na výnosu
- podíl na výkonu

Nejčastěji se jedná o podíl na zisku, u kterého se určité stálé procento rozděluje mezi zaměstnance. Mezi podniky se toto procento může lišit. Obvykle je závislé na velikosti základní mzdy či platu nebo na postavení zaměstnance v podniku. Procento může být pro všechny zaměstnance stejné nebo může být odlišné podle významu pracovního místa v podniku či individuálního výkonu.

Zaměstnanecké akcie

Podnik nabízí zaměstnanci ke koupi určitou dobu akcie za určitou cenu, a to podle doby zaměstnání, platu a zisku organizace. Jsou určeny jen pro manažery, některé pro všechny zaměstnance. Mohou být volně obchodovatelné, ale i neobchodovatelné.

Scanlonův systém

Účelem Scanlonova systému je stimulovat zaměstnance k navrhování změn, které by mohly zlepšit produktivitu práce. Ke schvalování navrhovaných změn jsou v jednotlivých útvarech vytvořeny výbory složené z představitelů managementu a zaměstnanců. Rozdíl, který vznikne mezi stávající produktivitou a předpokládanou je vložen do fondu prémie a ten je pak rozdělen mezi zaměstnance a podnik. Úspory nákladů jsou vypláceny všem zaměstnancům, a nikoliv jen jednomu, který změnu navrhl.

Ostatní výplaty

Jedná se o formy představující různé zvýhodnění pracovníka organizace. Patří sem 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí atd. Dále sem patří i náborový příspěvek, který slouží k přilákání nových pracovníků, dále také odstupné což je částka, která se vyplácí propuštěným zaměstnancům. Lokální příplatky se poskytují v oblastech se zhoršenými životními podmínkami. Také sem patří odměna za úsilí vyvinuté pracovníkem k získání určité kvalifikace či vzdělání.

Příplatky

Příplatky slouží ke zvýšení motivace zaměstnanců, jsou povinné i nepovinné. Mezi povinné příplatky patří příplatek za práci přesčas, za práci ve svátek, v sobotu i neděli, za práci ve ztíženém prostředí, za práci v noci, za vedení, za zastupování atd. Nepovinné příplatky si podnik organizuje s odbory nebo je poskytuje zaměstnancům

dobrovolně. Patří sem příplatky na dopravu do zaměstnání, příplatky na oděv, příplatky na ubytování a různé další.

Vysvětlení některých povinných příplatků podle Kocourka a Trylče (1996, str.199)

- **Příplatek za vedení**

Tímto příplatkem se oceňuje náročnost řídicí práce vedoucích zaměstnanců. Vedoucími zaměstnanci jsou ti, kteří byli určeni vedením organizace a jsou oprávněni stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly. Mohou jejich práci organizovat, řídit či kontrolovat. Příplatek za vedení se poskytuje formou měsíční částky.

- **Příplatek za noční práci**

Tímto příplatkem se zaměstnavatel snaží kompenzovat zaměstnanci zhoršené pracovní podmínky i zásah do osobního života. Jedná se o práci vykonávanou mezi 22. a 6. hodinou ranní. Zaměstnanci přísluší za hodinu noční práce příplatek ve výši 20 % průměrného hodinového výdělku.

- **Příplatek za práci v sobotu a v neděli**

Zaměstnavatel se opět tímto příspěvkem snaží zaměstnanci vynahradit zásah do osobního života. Tento příplatek přísluší zaměstnanci za hodinu práce v sobotu nebo v neděli, a to ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku.

- **Příplatek za dělenou směnu**

Dělenou směnou se rozumí příplatek náležící každému zaměstnanci, který v režimu dělených směn pracuje, bez ohledu na délku směny. Příplatek se stanovuje pevnou sazbou ve výši 20 Kč za každou rozdělenou směnu. V řadě případů je rozdělení pracovní doby vhodné a účelné, například u řidičů, topičů, školníků, ...

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Cíl průzkumu a výzkumné otázky

Cílem této práce je zanalyzovat a zhodnotit systém odměňování zaměstnanců a zaměstnaneckých výhod ve společnosti WIMEX s.r.o. Dále na základě získaných informací navrhnout případná řešení pro zlepšení systému odměňování.

Praktická část je zpracována podle dostupných informací z rozhovoru a dotazníkového šetření. Cílem těchto metod bylo prozkoumat motivaci na pracovišti, přístup zaměstnanců k systému odměňování a jejich spokojenost či nespokojenost se zaměstnaneckými výhodami.

Výzkumné otázky pro tento výzkum jsou vytvořeny podle stanovených cílů. Metodou průzkumu je rozhovor s personalistkou a dotazník pro zaměstnance, který je tvořen převážně uzavřenými otázkami, aby výsledky byly jasné a dobře vyhodnotitelné. Dotazníkovým šetřením se zjišťuje, jak jsou zaměstnanci spokojeni se svou mzdou, zaměstnaneckými výhodami, jaká je u nich ve společnosti motivace a zda jsou spokojeni s odměňováním.

Výzkumné otázky jsou tyto:

1. Jsou zaměstnanci dostatečně motivováni k výkonu práce?
2. S jakými zaměstnaneckými výhodami jsou zaměstnanci spokojeni a jaké jim chybí?
3. Jsou zaměstnanci spokojeni s výší své měsíční odměny?
4. Vyhovuje zaměstnancům systém odměňování ve společnosti?

6 Představení organizace

Zde Vám bude představena vybraná společnost WIMEX s.r.o.

Od roku 1993 společnost distribuuje, vyrábí a importuje jejich široký sortiment jednorázových obalů, hygienických výrobků a výrobků, které jsou určené pro konečné spotřebitele, pro oblast gastronomie a potravinářské obory. Sídlo firmy včetně centrálního skladu se nachází v České republice konkrétně v Královéhradeckém kraji ve městě Náchod. Oblastí odbytu je střední Evropa, hlavně její východ. Především Česká a Slovenská republika mají některé druhy výrobků jako první na trhu. Díky vlastním distribučním pobočkám na Slovensku, v Rakousku a v Německu pečuje o velkoobchody v těchto zemích napřímo. Distribuce zboží v dalších zemích se uskutečňuje prostřednictvím smluvních partnerů s významným zaměřením na východní Evropu.

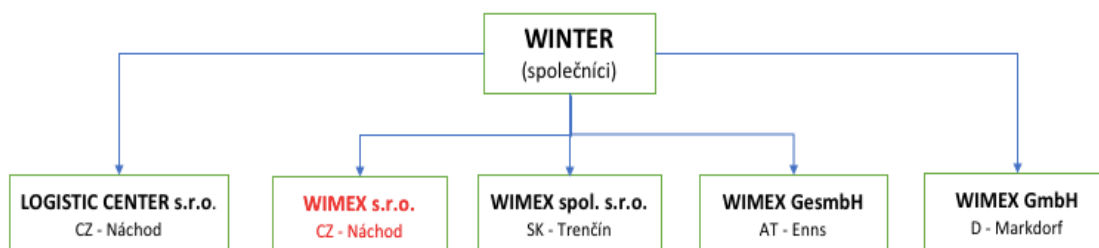
Zboží má svou vlastní značku Gastro, Party, Hyg.Soft, Hyg.San a Win.Pack. Jejich značky zaručují vynikající vztah ceny a kvality, a tím jsou u spotřebitelů stále více oblíbené. Díky jejich dlouholetých zkušeností z trhu znají poptávku a průběžně rozšiřují jejich sortiment na základě nových trendů. Zároveň jsou také schopni vyhovět individuálním požadavkům zákazníků.

Viz stránky společnosti

6.1 Organizační struktura společnosti

Tato práce byla zaměřena na společnost WIMEX s.r.o. se sídlem v Náchodě, která má aktuálně 104 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a 17 zaměstnanců na dohody. Jedná se o dohodu o provedení práce a dohodu o pracovní činnosti.

Vedení společnosti tvoří pět jednatelů, z nichž dva jsou zároveň i majitelé společnosti.



Obrázek 4 – Organizační struktura, zdroj: vlastní

7 Metody šetření

Tato kapitola bude zaměřena na následující metody: osobní rozhovor a dotazník. Následně budou tyto metody popsány a vyhodnoceny.

7.1 Rozhovor s personalistkou

Strukturovaný rozhovor byl veden s personalistkou společnosti WIMEX s.r.o. Byly kladeny otázky zabývající se motivací zaměstnanců, systému odměňování a zaměstnaneckých výhod. Personalistce byly položeny celkem 4 otevřené otázky, které byly odvozeny z výzkumných otázek.

Otázky jsou uvedeny v příloze č. 1.

7.2 Dotazník

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na zaměstnance z kanceláří různých oddělení, z balírny a ze skladu společnosti WIMEX s.r.o. V této skupině byla zkoumána spokojenost zaměstnanců s odměňováním, motivací ve společnosti a také byly kladeny otázky na zaměstnanecké výhody. Otázky v dotazníku byly převážně uzavřené, aby bylo jejich vyhodnocení jednodušší. Bylo jich celkem 18, které byly odvozeny z výzkumných otázek.

Dotazník můžete nalézt v příloze č. 2.

Dotazníky byly předány personalistce a ta je dále rozdala zaměstnancům. Celkově bylo rozdáno 40 dotazníků a z toho návratnost byla 70 % (28 vyplněných dotazníků se vrátilo zpět).

7.3 Respondenti

Bylo zapotřebí mít kolem 30-40 respondentů, ale ve vybrané společnosti nemá žádné oddělení tolik zaměstnanců, a tak po domluvě s personalistkou bylo rozhodnuto, že bude rozdáno 15 dotazníků do kanceláří, 15 na sklad a 10 na balírnu a díky tomuto rozdělení bude získán odpovídající průřez celou společností.

Do kanceláří bylo rozdáno 15 dotazníků a návratnost byla 9 dotazníků (60 %).

Na sklad jich bylo také 15 a vrátilo se 11 dotazníků (73 %).

Na balírnu bylo 10 dotazníků a vrátilo se 8 dotazníků (80 %).

8 Výsledky šetření

Tato kapitola bude zaměřena na představení výsledků šetření. Nejprve bude věnována otázkám kladeným personalistce společnosti. Dále budou představeny výsledky dotazníkového šetření. V závěru budou data vyhodnocena.

8.1 Rozhovor s personalistkou

Rozhovor s personalistkou (viz příloha č.1) byl veden jako první, aby bylo možné podle získaných odpovědí, popřípadě doplnit otázky v dotazníku. Byly kladeny 4 otevřené otázky.

1) Myslíte si, že pro zaměstnance Vaší společnosti je významnější hmotná nebo nehmotná motivace?

Mezi hmotnou motivaci řadíme výši platu, různé odměny, prémie. Za nehmotnou motivaci můžeme považovat pochvalu, uznání, kariérní růst.

Podle personalistky zaměstnanci určitě více preferují hmotnou motivaci. Jedná se především o výši jejich základní složky mzdy a dále prémie, které mají ve společnosti peněžní formu.

2) Co dle Vás zaměstnance motivuje nejvíce?

Dle názoru personalistky zaměstnance nejvíce motivují prémie, protože ty jediné má každý zaměstnanec zvlášť podle toho, jaké má pracovní nasazení a zda nemá vysoké reklamace. Prémie mají peněžní formu a jsou ve společnosti řešeny následovně: Skladníci a balárna jsou ohodnoceny každý měsíc, zaměstnanci v kancelářích jednou za půl roku, vedení je ohodnoceno jednou ročně. Výše prémie může být jedna roční mzda zaměstnance.

3) Jaký je systém odměňování zaměstnanců?

Většina zaměstnanců má pracovní smlouvu a jsou ohodnoceni fixní mzdou, kromě dohody o pracovní činnosti a dohody o provedení práce, kde jsou zaměstnanci ohodnoceni odměnou. Dále ke mzdě jsou přidány prémie, které jsou ve výši jednoho

měsíčního výdělku, který je rozmělněn do celého roku podle pozice buď 1/12, 1/2 nebo 1krát ročně.

4) Jaké jsou zaměstnanecké výhody zaměstnanců?

Tato otázka byla především položena, aby mohla být dále použita do dotazníků jako výčet, kde respondenti vyberou ty, které jsou pro ně nejdůležitější.

Personalistka uvedla tyto zaměstnanecké výhody, které jsou ty nejdůležitější:

- Příspěvek na dovolenou
- Příspěvek na Vánoce
- Bezúročné zaměstnanecké půjčky
- Závodní stravování
- Cenově výhodné občerstvení na pracovišti
- Dárky a prémie pro zaměstnance při pracovních a životních jubileích
- Zaměstnanecká sleva na firemní produkty
- Až Pět týdnů dovolené
- Půjčovna náradí
- Parkování pro zaměstnance v areálu firmy
- Homeoffice (práce z domova)
- Vzdělávací kurzy

Dále byly probrány i ty, které se prozatím chystají, v budoucnu se tedy stávající nabídka zaměstnaneckých výhod bude rozšiřovat.

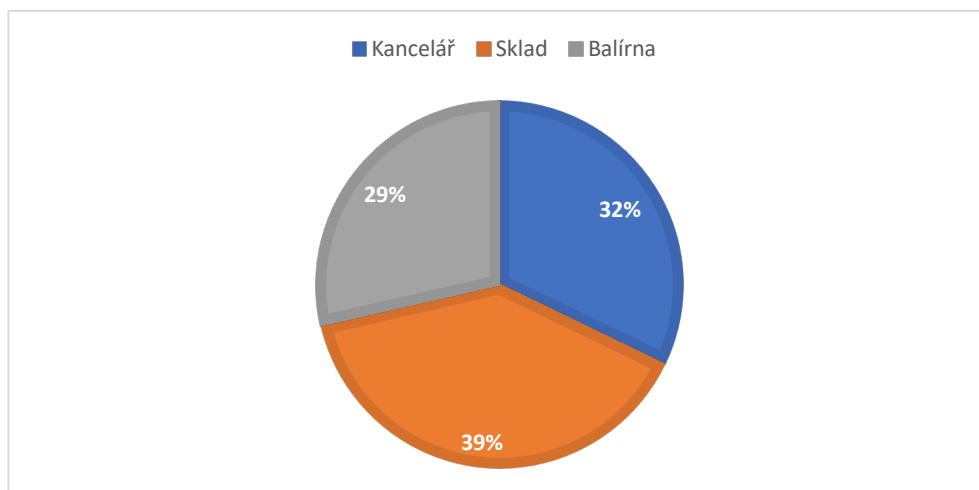
8.2 Dotazník

Dotazník mělo vyplnit 40 ze 127 zaměstnanců. Po konzultaci s personalistkou bylo zvoleno 15 dotazníků do kanceláří různých oddělení, 15 dotazníků na sklad a 10 na balírnu. Celková návratnost byla 28, což je 70 % návratnost.

Dotazníky byly rozdány a následně se vracely do schránky na personálním oddělení. Dotazník zahrnoval 18 otázek, z toho první čtyři otázky byly zaměřeny na oddělení, ve kterém pracují, dále na pohlaví, věk a délku zaměstnání u společnosti. Další otázky se týkaly motivace, zaměstnaneckých výhod a systému odměňování.

Úvodní část byla informační, kde respondenti nejprve byli rozděleni, z jakého jsou oddělení, na pohlaví, dle věku a délky zaměstnání u společnosti.

Otázka č. 1 – Z jakého jste oddělení?

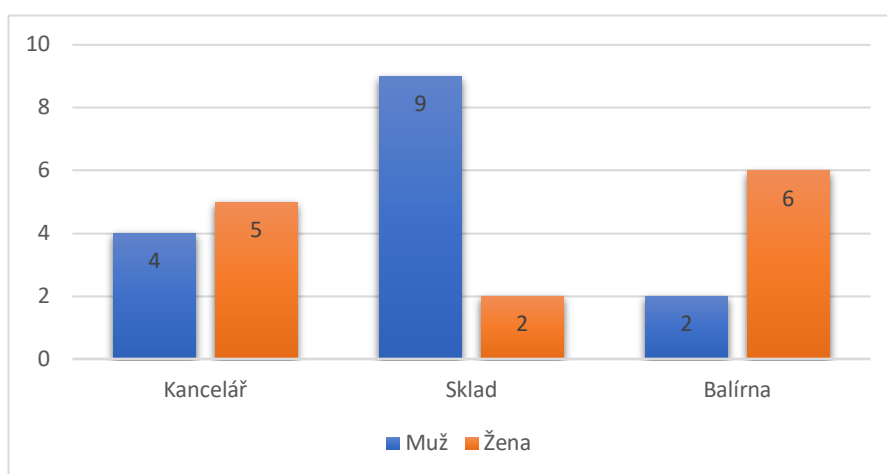


Graf 1 – Rozdělení zaměstnanců podle oddělení, zdroj: vlastní

První otázkou byli respondenti rozděleni do tří oddělení, a to na kancelářské pracovníky, skladníky a balírnu. V grafu výše je rozdělení procentuálně znázorněno.

Z kanceláře odpovědělo 9 respondentů (32 %), ze skladu 11 respondentů (39 %), z balírny 8 respondentů (29 %), celkový počet byl 28 respondentů. Největší část respondentů byli skladníci.

Otázka č. 2 – Jaké je Vaše pohlaví?



Graf 2 – Rozdělení dle pohlaví, zdroj: vlastní

Další otázka byla zaměřena na pohlaví, kde dotazník vyplnilo 15 mužů (54 %) a 13 žen (46 %). Nejvíce znatelné je, že ve skladu převažuje devět mužů oproti dvěma ženám. Tento výsledek nebyl překvapující, protože práce ve skladu bývá fyzicky náročná a mnoho žen by ji nezvládlo.

Otázka č. 3 – Kolik Vám je let?

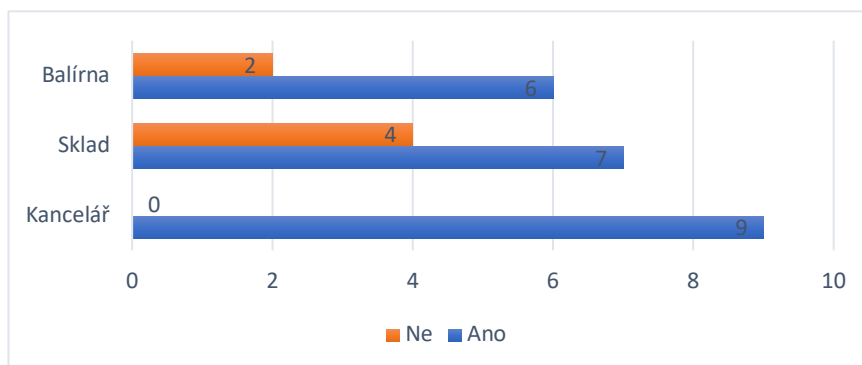
Pomocí další otázky bylo možné zjistit, že společnost má nejvíce zaměstnanců ve věkové kategorii 36-45 let, dále také, že ve skladě pracuje nejvíce lidí v rozhraní 46-56 let a více. Z výsledků bylo tedy překvapující, že ve věku 15-25 let odpověděli jen dva zaměstnanci. Společnost by mohla klidně nabírat i takto mladší zaměstnance, kteří by mohli u společnosti pracovat dlouho. Je zřejmé, že si spíše zakládají na zkušenějších zaměstnancích nejspíš, protože je pro ně především důležitá praxe, kterou mladí lidé tolik nemají.

Otázka č. 4 – Jak dlouho u společnosti pracujete?

Dle odpovědí respondentů je zřejmé, že u společnosti pracují nejvíce zaměstnanci déle jak 5 let, což je 12 respondentů (43 %) z 28 dotazovaných. Dále výsledky ukázaly, že nejméně zaměstnanců je u společnosti méně než 1 rok a to 3 (11 %). Z toho vyplývá, že společnost si snaží své zaměstnance udržet co nejdéle. Dalo by se tedy předpokládat, že jsou zaměstnanci ve své práci spokojeni a nemají důvod přecházet jinam.

Další část dotazníku byla zaměřena na spokojenost s prací a motivací na pracovišti.

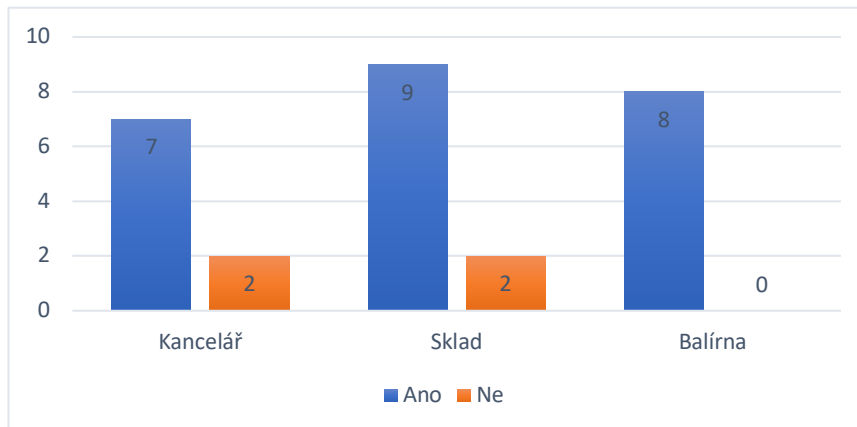
Otázka č.5 – Jste spokojen/a s vaší pozicí v práci?



Graf 3 – Spokojenost s pozicí v práci, zdroj: vlastní

Podle odpovědí vyšlo, že převládající většina je spokojena. 22 respondentů (79 %) je spokojeno a 6 (21 %) jich není spokojených, z toho 4 jsou skladníci. Můžeme se tedy domnívat, že spokojeni nejsou hlavně z důvodu fyzicky náročné práce.

Otázka č. 6 – Je pro Vás za dobře odvedenou práci důležitá pochvala?

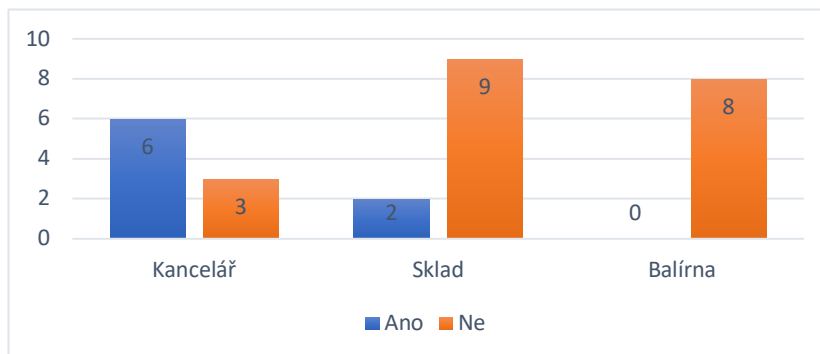


Graf 4 – Pochvala za práci, zdroj: vlastní

Z otázky týkající se pochvaly za dobře odvedenou práci je zřejmé, že pro zaměstnance je pochvala důležitá. Pro 24 respondentů (86 %) je důležitá a pro 4 (14 %) není. Pokud se zaměstnanci snaží a společnost má díky nim dobré výsledky, je určitě dobré je nejen odměnit, ale také pochválit. Zaměstnance to tak může více motivovat k další práci a mohou se více snažit. Ti zaměstnanci, kteří vyvinuli zvláště velké úsilí, by měli být pochváleni individuálně, aby věděli, že jejich práce přispěla k dobrému výsledku.

Následující dvě otázky se týkají motivace na pracovišti.

Otázka č. 7 – Myslíte si, že jste v práci dostatečně motivovaní?



Graf 5 – Motivace ve společnosti, zdroj: vlastní

Z grafu č. 5 můžeme vidět, že motivace na pracovišti není moc silná, převažuje u zaměstnanců hlavně v kancelářích. Ve skladu a v balírně jsou zaměstnanci nedostatečně motivováni. Motivovat zaměstnance je klíčovým úkolem každého zaměstnavatele. Motivovaní zaměstnanci pak odvádí požadovanou práci mnohem lépe. Společnost by se tedy měla více zaměřit na sklad s balírnou a zaměstnance tam více motivovat, a tím by se mohla i zefektivnit jejich práce, protože motivace ovlivňuje pracovní výkon zaměstnance.

Otázka č. 8 – Určete pořadí, co Vás nejvíce motivuje?

Tuto otázku respondenti bohužel pochopili špatně a jednotlivé odpovědi neočíslovali. Příčinou mohlo být, že v dotazníku nebyla uvedena názorná otázka s jasným návodem, jak očíslovat. Vzhledem k tomu, že všichni označili vždy alespoň jednu odpověď, bylo rozhodnuto v tabulce uvést motivátory, které jsou pro ně nejsilnější.

	<i>Kancelář</i>	<i>Sklad</i>	<i>Balárna</i>
<input type="radio"/> Mzda	6	9	5
<input type="radio"/> Kolektiv ve firmě		1	1
<input type="radio"/> Pochvala			1
<input type="radio"/> Dobré výsledky firmy	1		
<input type="radio"/> Karierní růst	2		
<input type="radio"/> Zaměstnanecké výhody			
<input type="radio"/> Jiné		1	1

Tabulka 2 – Motivátory, zdroj: vlastní

Výše uvedená tabulka uvádí odpovědi všech respondentů, kde je zřejmé, že zaměstnance nejvíce motivuje jejich mzda. Jedná se tedy o fixní mzdu, ke které se pak dále připočítávají prémie. Mzda je tedy pro zaměstnance společnosti nejsilnější motivátor a můžeme se domnívat, že je tomu tak, protože je fixní tedy neměnná a stálá a každý měsíc vědí kolik dostanou.

Otázka č. 9 - Jaké současné zaměstnanecké výhody jsou pro Vás nejdůležitější?

Tabulka 3 – Nejdůležitější zaměstnanecké výhody, zdroj: vlastní

	Kancelář	Sklad	Balírna
<input type="radio"/> Příspěvek na dovolenou		2	1
<input type="radio"/> Příspěvek na Vánoce	7	7	5
<input type="radio"/> Bezúročné zaměstnanecké půjčky			
<input type="radio"/> Závodní stravování			1
<input type="radio"/> Cenově výhodné občerstvení na pracovišti			
<input type="radio"/> Dárky a prémie pro zaměstnance při pracovních a životních jubileích			
<input type="radio"/> Zaměstnanecká sleva na firemní produkty			
<input type="radio"/> Až pět týdnů dovolené	2	2	1
<input type="radio"/> Půjčovna náradí			
<input type="radio"/> Parkování pro zaměstnance v areálu firmy			
<input type="radio"/> Homeoffice			
<input type="radio"/> Vzdělávací kurzy			

Tato tabulka byla zaměřena na jednu nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu, kterou v dotazníkovém šetření uvedl každý respondent. Výše můžete tedy vidět, že pro zaměstnance společnosti je nejdůležitější příspěvek na Vánoce. Dále až pět týdnů dovolené, příspěvek na dovolenou a závodní stravování.

Otázka č. 10 - Jaká zaměstnanecká výhoda Vám chybí?

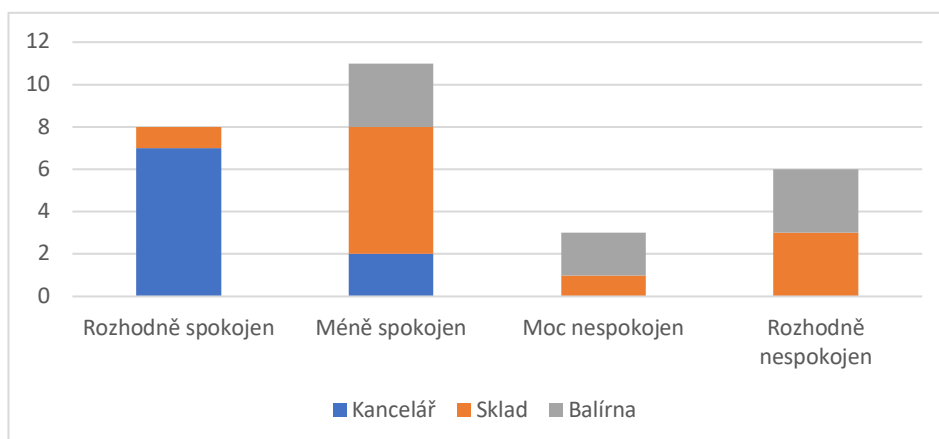
Tabulka 4 – Chybějící zaměstnanecké výhody, zdroj: vlastní

	Kancelář	Sklad	Balírna
○ Životní pojištění	1	1	1
○ Penzijní a životní připojištění	6	7	4
○ Příspěvek na kulturu, sport, rekreaci	1	1	2
○ Příspěvek na dopravu do zaměstnání	1	2	1
○ Příspěvek na zdravotní léky			
○ Poskytnutí bezplatného přechodného ubytování			

Z tabulky je patrné, jakou zaměstnaneckou výhodu by respondenti uvítali nejvíce. Je to penzijní a životní připojištění. Vzhledem k tomu, že se nyní ve společnosti nabídka zaměstnaneckých výhod aktualizuje a vymýšlí se nové, které zaměstnance udrží a také přilákají, mohla by společnost zvážit, zda mezi ně by nechtěli zkusit zařadit i penzijní a životní připojištění nebo třeba alespoň jedno z nich.

Následující otázky se budou týkat mzdy a systému odměňování.

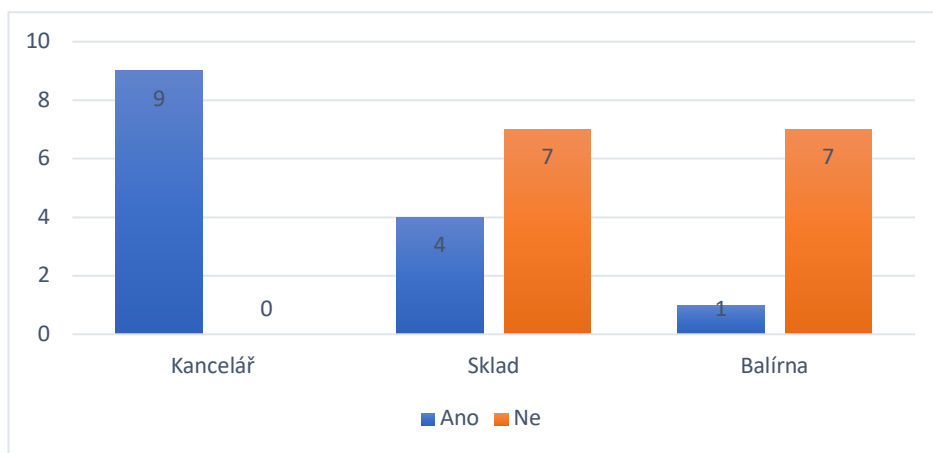
Otázka č. 11 – Jste spokojen se svou mzdou?



Graf 6 – Spokojenost se mzdou, zdroj: vlastní

Graf č. 5 nám říká, že 19 respondentů (68 %) je spokojeno se svou mzdou a 9 (32 %) je méně či vůbec nespokojeno. Je zde evidentní, že zaměstnanci v kancelářích se svou mzdou spokojeni jsou, oproti tomu ve skladě s balírnou moc spokojeni nejsou. Můžeme se domnívat, že je to kvůli tomu, že obě oddělení dělají převážně fyzicky namáhavou práci, a tak by si proto přáli mít vyšší mzdu.

Otázka č. 12 – Myslíte si, že pevná složka mzdy je vzhledem k Vašemu zaměstnání odpovídající?



Graf 7 – Pevná složka mzdy, zdroj: vlastní

Tato otázka je navazující na předchozí a můžeme zde opět vidět, že respondenti si myslí, že odpovídající pevnou složku mzdy mají ti, co pracují v kanceláři. Balárna a sklad si převážně myslí, že nemají odpovídající pevnou složku mzdy vzhledem k jejich zaměstnání. Je možné že je to z důvodu, protože ve skladě s balírnou je práce fyzicky náročnější, a tak to může být pro některé zaměstnance namáhavější než sedět v kanceláři. Jinak je tato otázka 50 na 50, 14 zaměstnanců (50 %) souhlasí se svou pevnou složkou mzdy a 14 (50 %) nesouhlasí. Můžeme se tedy domnívat, že jejich negativní odpověď může být i důsledkem toho, že někteří zaměstnanci ani nevědí, kolik jejich přesná fixní mzda, vzhledem k tomu, že se k ní připočítávají i prémie.

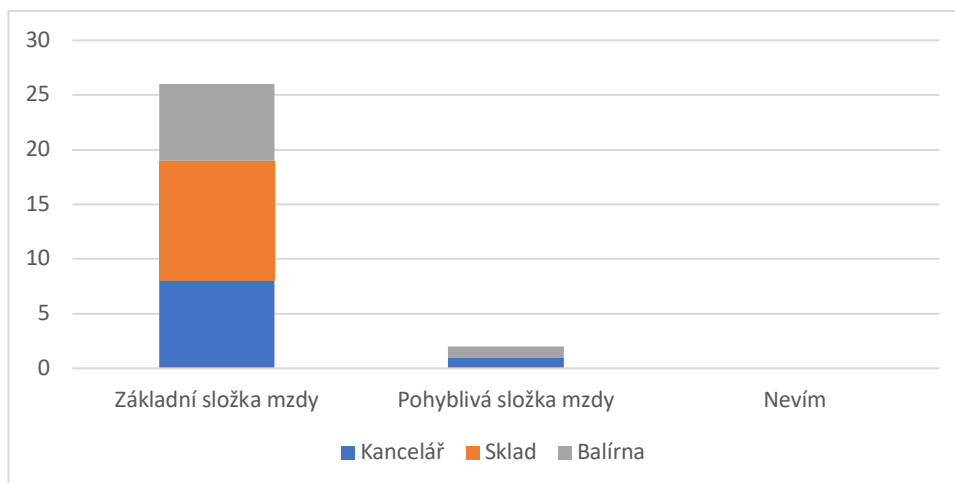
Otázka č. 13 – Myslíte si, že systém odměňování je spravedlivý?

Tabulka 5 – Systém odměňování, zdroj: vlastní

	Kancelář	Sklad	Balírna	Celkem
Ano				
Spíše ano	9	4	1	14
Spíše ne		3	3	6
Ne		4	4	8

Opět je z tabulky č.5 zřejmé, že se spravedlivým systémem odměňování souhlasí hlavně zaměstnanci v kancelářích, sklad a balírna nejsou úplně stejného názoru. Když se na to podíváme souhrnně, tak vidíme, že polovina respondentů (50 %) si myslí, že systém odměňování je spravedlivý a druhá polovina (50 %) si myslí, že není.

Otázka č. 14 – Která ze složek mzdy je pro Vás nejdůležitější?



Graf 8 – Složky mzdy, zdroj: vlastní

Z výše uvedeného grafu č. 7 je zřejmé, že pro respondenty je nejdůležitější základní složka mzdy. Pro 26 respondentů (93 %) je nejdůležitější základní složka mzdy a pro 2 (7 %) je to pohyblivá složka mzdy. Nejspíše je to kvůli tomu, že je součástí mzdy a je vždy stálá bez ohledu na to, jak pracovitý je zaměstnanec.

Následující dvě otázky jsou zaměřeny na výběr nejdůležitější dodatečné mzdové formy a na nejdůležitější příplatek ve společnosti.

Otázka č. 15 - Který z dodatečných mzdových forem je pro Vás nejdůležitější?

Tabulka 6 – Nejdůležitější dodatečné mzdové formy, zdroj: vlastní

	Kancelář	Sklad	Balírna	Celkem
Prémie	2	2	4	(29 %)
Osobní ohodnocení		3		(11 %)
Ostatní výplaty	6	6	4	(57 %)
Příplatky	1			(3 %)

Z výše uvedené tabulky č. 6 je zřejmé, že na prvním místě respondenti považují dodatečnou formu s názvem ostatní výplaty. Mezi ostatní výplaty můžeme řadit vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí. Jako další jsou pro ně důležité prémie, které jsou pro každého individuální a odvíjí se od pracovitosti zaměstnance.

Otázka č. 16 - Jaký příplatek je pro Vás nejdůležitější?

Tabulka 7 – Nejdůležitější příplatky, zdroj: vlastní

	Kancelář	Sklad	Balírna	Celkem
Příplatek za práci přesčas	8	5	4	(61 %)
Příplatek za práci o víkendu	1	2		(11%)
Příplatek za práci ve svátek		2		(7 %)
Příplatek za práci v odpolední směně		2	4	(21 %)

Tabulka č. 7 nám říká, že pro zaměstnance společnosti je nejdůležitější příplatek za práci přesčas. Dohromady tak odpovědělo 17 respondentů (61 %) z 28. Je to dosti pochopitelné, že pokud máte někde trávit čas navíc, chcete za něj dostat zapláceno, proto je tedy dobře, že firma tento příplatek zaměstnancům poskytuje.

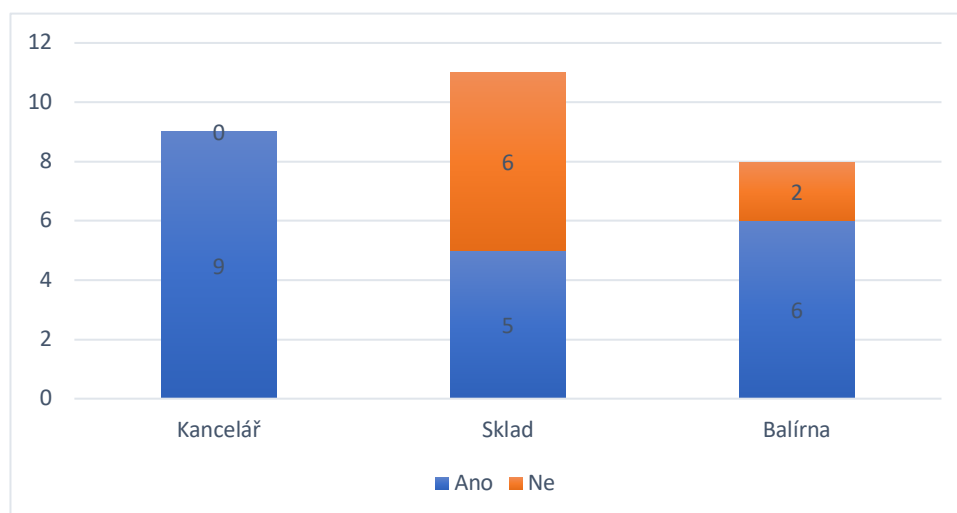
Výše uvedené příplatky jsou stanoveny dle Zákoníku práce kromě příplatku za odpolední směnu, který je nadstandardní ve výši 16 Kč/h.

Poslední dvě otázky byly kladeny na vztah s přímým nadřízeným. Nejprve byli dotazováni na spokojenost s ním a dále, jestli bere na vědomí jejich názory.

Otázka č. 17 – Jste spokojen/a s přímým nadřízeným?

Zde bylo zjištěno, jak jsou zaměstnanci spokojeni se svým přímým nadřízeným. Z odpovědí bylo zřejmé, že naprostá část respondentů 26 (93 %) je spokojena. Můžeme se tedy domnívat, že nadřízení plní své povinnosti správně, když jen dva respondenti (7 %) odpověděli, že spokojeni nejsou.

Otázka č. 18 – Bere Váš nadřízený na vědomí vaše názory?



Graf 9 – Empatie nadřízeného vůči svým podřízeným, zdroj: vlastní

Z výše uvedeného grafu je zřejmé, že zaměstnanci v kancelářích jsou se svým nadřízeným spokojeni, protože bere na vědomí jejich názory, oproti tomu ve skladě je 6 zaměstnanců (21 %) z 11 dotazovaných (39 %), kteří si myslí, že jejich nadřízený není vůči nim empatický, tudíž jim nenaslouchá a ani nebere na vědomí jejich názory.

9 Shrnutí výsledků

Jako první byl veden rozhovor s personalistkou společnosti, který napomohl dotvořit otázky do dotazníku. Rozhovor byl členěn do čtyř otevřených otázek, pomocí kterých byla zjištěna motivace, systém odměňování a zaměstnanecké výhody. Z odpovědí vyplynulo, že zaměstnanci upřednostňují převážně hmotnou motivaci ve formě různých příspěvků a prémie, které mají všichni zaměstnanci rozděleny individuálně podle odvedené práce. Systém odměňování je dán fixní mzdou pro zaměstnance na pracovní smlouvu, pro zaměstnance pracující na dohodu však nikoliv. Ke mzdě jsou dále přidány již zmiňované prémie, které jsou rozděleny do celého roku dle pozice zaměstnance. Výčet zaměstnaneckých výhod byl dále použit v dotazníku, kde byly uvedeny ty, které u společnosti jsou, ale z rozhovoru s personalistkou vyplynulo, že se další chystají.

Shrnutí výsledků je rozděleno do čtyř částí na základě výzkumných otázek.

Jako první byla zkoumána motivace ve společnosti, zda jsou zaměstnanci dostatečně motivováni a co je motivuje nejvíce. Z výsledků grafu č. 5, které jsou interpretovány v předchozí kapitole vyplývá, že zaměstnanci jsou na pracovišti málo motivovaní, a to především na skladě s balírnou. Přičemž v předchozí otázce 24 respondentů (86 %) odpovědělo, že je pro ně pochvala za dobře odvedenou práci důležitá. Společnost by se tedy měla více zaměřit na tato oddělení a zaměstnance chválit, aby tak byli více motivovaní pro výkon další práce. Můžeme se tedy domnívat, že zaměstnanci jsou motivováni především penězi, které podle nich zřejmě nejsou dostačující, a proto uvedli, že jsou málo motivovaní. Podle otázky, co je nejvíce motivuje, bylo zřejmé, že je to mzda, tedy peněžní odměna.

Druhá výzkumná otázka byla zaměřena na spokojenost se zaměstnaneckými výhodami, které z nich jsou pro zaměstnance nejdůležitější, a které jim chybí. Z výsledků je zřejmé, že nejdůležitější zaměstnaneckou výhodou je příspěvek na Vánoce, který každému zaměstnanci před Vánoci pomůže, aby mohl nakoupit dárky pro své blízké. Výhoda, která zaměstnancům ve společnosti chybí, je penzijní a životní připojištění.

Pomocí další výzkumné otázky byla získána odpověď na spokojenost zaměstnanců s výší jejich odměny. Nejprve byli respondenti dotazováni na spokojenost se mzdou,

kde bylo z výsledků jasné, že spokojení jsou především zaměstnanci v kancelářích. Podle následujících výsledků si polovina respondentů myslí, že jejich pevná složka mzdy je odpovídající a druhá polovina s tímto tvrzením nesouhlasí. Respondenti, kteří nesouhlasí, jsou zaměstnanci skladu a balírny. Můžeme se domnívat, že takto odpověděli, protože jejich práce je fyzicky náročnější, a proto zaměstnanci očekávají vyšší peněžní odměnu.

Poslední výzkumnou otázkou byla snaha zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni se systémem odměňování ve společnosti. Na otázku, zda je jejich systém odměňování spravedlivý, odpověděla polovina respondentů ano a druhá ne. Opět zde převládali zaměstnanci ze skladu a z balírny, kteří jsou nespokojeni. Většina zaměstnanců je toho názoru, že nejdůležitější složkou mzdy je pro ně základní složka mzdy, u které vědí jistě částku, kterou každý měsíc obdrží.

Dále bylo zkoumáno, která z dodatkových mzdových forem je pro zaměstnance nejdůležitější. Z výsledků výše uvedených bylo zřejmé, že jsou to ostatní výplaty, do kterých je i zařazen příspěvek na Vánoce, který je pro zaměstnance nejdůležitější zaměstnaneckou výhodou. Do ostatních výplat nepatří jen tento příspěvek, ale i třeba příspěvek na dovolenou nebo příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí.

Následující otázkou byla získána odpověď na nejdůležitější příplatek, kterým pro respondenty je příplatek za práci přesčas. Pro zaměstnance je především tento příplatek důležitý, protože většina z nich jsou odměňováni hodinově a pokud mají dělat práci přesčas, tak chtějí být i za ni odměněni a neztrácet tak zbytečně svůj čas v práci, za kterou by nedostali zapláceno.

Na otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni s přímým nadřízeným, většina respondentů odpověděla ano, ale z poslední otázky dotazníku se projevilo, že přímý nadřízený nebere moc na vědomí názory svých podřízených, a proto by měla společnost dále pracovat na dobrých vztazích na pracovišti mezi svými zaměstnanci.

10 Doporučení

V této kapitole jsou navržena doporučení týkající se výsledků výzkumných otázek, pomocí kterých byly hledány odpovědi na motivaci, systém odměňování a zaměstnanecké výhody.

Za největší problém, který vyplynul z dotazníků je nedostatečná motivace na pracovišti, především si to myslí zaměstnanci skladu a balírny, a proto by se společnost měla zaměřit hlavně na tyto dvě oddělení, protože tam se projevilo více nedostatků, které zaměstnanci uvedli. Vzhledem k tomu, že většina zaměstnanců odpověděla, že je pro ně důležitá pochvala za dobře odvedenou práci, proto by měla společnost chválit zaměstnance, pokud odvedou nějaký dobrý výsledek, protože i oni potřebují vědět, že vedoucí je spokojen a jejich práce byla správná. I pochvala je přiměje k tomu, aby se více snažili a byli pracovitější. Určitě by při zadávání úkolů vedoucími pracovníky mělo zaznít slovo prosím a nakonec děkuji, aby zaměstnanec viděl, že vedoucí ho o něco zdvořile žádá a zároveň je mu i vděčný za odvedenou práci. Dále by společnost mohla vymyslet motivátory, které by zaměstnance přiměly k lepší práci. Například vytvářet soutěže o nejlepšího pracovníka měsíce, který může získat nějakou výhodu či menší peněžní odměnu.

Zaměstnanci jsou velice spokojeni s příspěvkem, který dostávají na Vánoce, proto je důležité ho udržet a hlavně neměnit. Konkrétně co zaměstnancům chybí je penzijní a životní připojištění. Vzhledem k tomu, že ve společnosti dochází k aktualizaci zaměstnaneckých výhod, bylo by dobré se nad tímto benefitem zamyslet, zda ho přidat do nabídky. Můžeme se tak domnívat, že by zaměstnanci byli na pracovišti více spokojeni a měli tak větší snahu při práci.

Dále si opět zaměstnanci skladu a balírny myslí, že systém odměňování je nespravedlivý. Uvedli, že pevná složka mzdy není odpovídající jejich zaměstnání. Vzhledem k tomu, že není možné dát každému zaměstnanci takovou mzdu jakou by si představoval, je stěžejní mít pro ně zajímavé zaměstnanecké výhody, které jim alespoň část vynahradí. Je velice důležité, jaké výhody společnost zaměstnancům nabízí, protože pokud nebudou dostačující, může to zaměstnance přimět odejít ke konkurenci, proto by se tedy měla společnost hodně zaměřit na jejich aktualizaci a nabídnout zaměstnancům ty, které žádají, pokud je to ovšem možné.

V poslední části dotazníku byli respondenti dotazováni, zda jsou spokojeni s přímým nadřízeným, většina respondentů odpověděla ano, ale z poslední otázky se projevilo, že nadřízený nevnímá moc názory svých podřízených, a proto by měla společnost dále pracovat na dobrých vztazích mezi zaměstnanci na pracovišti a pořádat team buildingové akce, na které by byli zvaní všichni zaměstnanci. Díky nim by se mohli lépe utužovat vztahy na pracovišti mezi novými i stávajícími zaměstnanci.

Některým zaměstnancům je to nepříjemné vyjádřit svůj názor před ostatními či nahlas pod svým jménem, proto by mohlo být řešením vytvořit anonymní dotazníky, pomocí kterých by zaměstnanci projevili svůj názor a společnost by tak získala přehled, co by chtěli konkrétně zlepšit, a nakonec by pomocí dalšího dotazníku zjistili, zda provedené změny měly úspěch.

Závěr

Cílem bakalářské práce byl průzkum systému odměňování a zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti. Práce byla rozdělena na dvě části.

Teoretická část byla rozdělena na čtyři části, v první se zabývala řízením lidských zdrojů, dále motivací, zaměstnaneckými výhodami, a nakonec systémem odměňování. Je zde vysvětlení důležitých pojmů, které se týkají motivace, systému odměňování, mzdových forem a zaměstnaneckých výhod. Na základě těchto poznatků je vypracována část praktická.

V praktické části je nejprve stanoven cíl průzkumu a výzkumné otázky, dále představení společnosti WIMEX s.r.o. a jejich organizační struktura, ze které je zřejmé, kterou část společnosti jsem si vybrala.

Z rozhovoru s personalistkou vyplynulo, že zaměstnanci více preferují hmotnou motivaci, přičemž nejvíce je motivují prémie, jelikož je má každý zaměstnanec individuálně a odvíjejí se od jejich snaživosti a pracovitosti. Prémie jsou ve společnosti přiděleny tak, že zaměstnanci skladu a balírny jsou ohodnoceni každý měsíc, v kancelářích jednou za půl roku a vedení je hodnoceno jednou ročně. Dále bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou odměněni fixní mzdou, ke které jsou přičítány již zmiňované prémie a zaměstnanecké výhody pak byly dále použity v dotazníku.

Díky získaným informacím z rozhovoru s personalistkou byl vytvořen dotazník, který byl rozdán do kanceláří různých oddělení, na sklad a balírnu a díky tomuto rozdělení byl získán odpovídající průřez celou společností.

Výsledky dotazníků ukázaly jako slabou stránku společnosti, že zaměstnanci v kancelářích jsou více spokojeni oproti zaměstnancům na skladě s balírnou. Jako problém vidí motivaci na pracovišti, která je podle nich nedostatečná a dále si myslí, že pevná složka mzdy není odpovídající jejich práci a stejně tak odpověděli, že systém odměňování je podle nich nespravedlivý. Nejspíš je to důsledkem toho, že tito zaměstnanci mají fyzicky náročnější práci, a proto takto odpověděli.

Silná stránka společnosti je, že vedoucí pracovníci plní své povinnosti, jelikož převažující část je s nimi spokojena, ale překvapující byli odpovědi, že jejich vedoucí nebere na vědomí jejich názory, jednalo se hlavně o zaměstnance skladu.

Závěr práce je zaměřen na celkové zhodnocení ve společnosti podle zjištěných faktů. Dále je uveden návrh na zlepšení, který by společnost v budoucnu mohla použít. Na základě získaných dat bylo odpovězeno na výzkumné otázky a navrženo jako řešení vytvoření anonymního dotazníku, který by byl rozdělen podle oddělení, aby bylo zřejmé, jaký problém kde nastává a s čím konkrétně jsou zaměstnanci nespokojeni. Dále pořádat team buildingové akce pro upevnění vztahů na pracovišti. Snažit se zvýšit motivaci na skladě s balírnou, brát v potaz i názory zaměstnanců a pokud jsou s něčím nespokojeni, pokusit se problém odstranit. V poslední řadě přidat do zaměstnaneckých výhod penzijní a životní připojištění, o které měli zaměstnanci velký zájem.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael.** Odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael.** Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- BOYER, André a Stanislava HRONOVÁ a Hana MACHKOVÁ.** *Stručný výkladový slovník managementu.* Praha: HZ Praha, spol. s. r. o., 1995. ISBN 80-901918-5-1.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- HALÍK, Jiří.** *Vedení a řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.
- KOCOUREK, Jiří a Ladislav TRYLČ.** *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR.* Anag, 1996. ISBN 80-85646-49-8.
- KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOUBEK, Josef.** *Personální práce v malých podnicích.* Praha: Grada Publishing 2003. ISBN 80-247-0602-4.
- MACHÁČEK, Ivan.** *Zaměstnanecké benefity.* Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-301-1.
- PAUKNEROVÁ, Daniela a kol.** *Psychologie pro ekonomy manažery.* Praha: Grada Publishing 2006. ISBN 80-247-1706-9.
- PALÁN, Zdeněk.** *Výkladový slovník lidské zdroje.* Praha: Academia, nakladatelství Akademie věd České republiky 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- ŠIKÝŘ, Martin.** *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠULEŘ, Oldřich.** *Manažerské techniky III,* Olomouc: Rubico, 2003. ISBN 80-85839-87-3.
- VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ.** *Management: teorie a praxe v informační společnosti.* Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.
- WÁGNEROVÁ, Irena.** *Řízení výkonnosti – Hodnocení pracovníků jako významný nástroj řízení výkonnosti.* Brno: Marek Konečný, 2005. ISBN 80-903516-5-4.

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Manažerské funkce, zdroj: vlastní	7
Obrázek 2 – Maslowova pyramida, zdroj: vlastní	14
Obrázek 3 – Pracovník X a Y, zdroj: vlastní	15
Obrázek 4 – Organizační struktura, zdroj: vlastní.....	31

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Vývoj minimální mzdy od jejího zavedení v roce 1991, zdroj: vlastní	23
Tabulka 2 – Motivátory, zdroj: vlastní.....	38
Tabulka 3 – Nejdůležitější zaměstnanecké výhody, zdroj: vlastní.....	39
Tabulka 4 – Chybějící zaměstnanecké výhody, zdroj: vlastní.....	40
Tabulka 5 – Systém odměňování, zdroj: vlastní	42
Tabulka 6 – Nejdůležitější dodatkové mzdové formy, zdroj: vlastní.....	43
Tabulka 7 – Nejdůležitější příplatky, zdroj: vlastní.....	43

Seznam grafů

Graf 1 – Rozdělení zaměstnanců podle oddělení, zdroj: vlastní	35
Graf 2 – Rozdělení dle pohlaví, zdroj: vlastní.....	35
Graf 3 – Spokojenost s pozicí v práci, zdroj: vlastní.....	36
Graf 4 – Pochvala za práci, zdroj: vlastní.....	37
Graf 5 – Motivace ve společnosti, zdroj: vlastní.....	37
Graf 6 – Spokojenost se mzdou, zdroj: vlastní.....	40
Graf 7 – Pevná složka mzdy, zdroj: vlastní.....	41
Graf 8 – Složky mzdy, zdroj: vlastní	42
Graf 9 – Empatie nadřízeného vůči svým podřízeným, zdroj: vlastní	44

Internetové zdroje

WIMEX s.r.o., Náchod. *O společnosti* [online]. 2018 [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: <http://www.wimex.eu/o-wimex>

Přílohy

Příloha č. 1 – osobní rozhovor

- Myslíte si, že pro zaměstnance Vaší společnosti je významnější hmotná nebo nehmotná motivace?
- Co dle Vás zaměstnance motivuje nejvíce?
- Jaký je systém odměňování zaměstnanců?
- Jaké jsou zaměstnanecké výhody zaměstnanců?

Příloha č.2 – dotazník

Dobrý den,

Jmenuji se Aneta Dudková a studuji Masarykův ústav vyšších studií na ČVUT v Praze. Chtěla bych Vás touto cestou požádat o vyplnění krátkého dotazníku souvisejícího s mou bakalářskou prací na téma Odměňování zaměstnanců. Cílem mé práce je zhodnotit a popsat systém odměňování zaměstnanců ve společnosti WIMEX s.r.o. Vyplnění dotazníku je anonymní a slouží pouze pro praktickou část bakalářské práce. Prosím vždy zakroužkujte jednu vybranou odpověď.

Moc děkuji za poctivé vyplnění a Váš čas.

1) Z jakého jste oddělení? (doplňte prosím slovy)

2) Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

3) Kolik Vám je let?

- 15-25 let
- 26-35 let
- 36-45 let
- 46-55 let
- 56 let a více

4) Jak dlouho u společnosti pracujete?

- Méně než 1 rok
- 1-2 roky
- 3-5 let
- Více jak 5 let

5) Jste spokojen/a s vaší pozicí v práci?

- Ano
- Ne

6) Je pro Vás za dobře odvedenou práci důležitá pochvala?

- Ano
- Ne

7) Myslíte si, že jste v práci dostatečně motivovaní?

- Ano
- Ne

8) Určete pořadí, co Vás nejvíce motivuje? (1-nejvíce motivuje, 7-nejméně motivuje)

- Mzda
- Kolektiv ve firmě
- Pochvala
- Dobré výsledky firmy
- Karierní růst
- Zaměstnanecké benefity
- Jiné

9) Jaké současné zaměstnanecké výhody jsou pro Vás nejdůležitější? Prosím určete pořadí (1 – nejvíce důležité, 12 – nejméně důležité)

- Příspěvek na dovolenou
- Příspěvek na Vánoce
- Bezúročné zaměstnanecké půjčky
- Závodní stravování
- Cenově výhodné občerstvení na pracovišti
- Dárky a prémie pro zaměstnance při pracovních a životních jubileích
- Zaměstnanecká sleva na firemní produkty
- Až Pět týdnů dovolené
- Půjčovna nářadí
- Parkování pro zaměstnance v areálu firmy
- Homeoffice (práce z domova)
- Vzdělávací kurzy

10) Jaká zaměstnanecká výhoda Vám chybí?

- Životní pojištění
- Penzijní a životní připojištění
- Příspěvek na kulturu, sport a rekreaci
- Příspěvek na dopravu do zaměstnání
- Příspěvek na zdravotní léky
- Poskytnutí bezplatného přechodného ubytování

11) Jste spokojen/a se svou mzdou?

- Rozhodně spokojen
- Méně spokojen
- Moc nespokojen
- Rozhodně nespokojen

12) Myslíte si, že pevná složka mzdy je vzhledem k Vašemu zaměstnání odpovídající?

- Ano
- Ne

13) Myslíte si, že systém odměňování je spravedlivý?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14) Která ze složek mzdy je pro Vás nejdůležitější?

- Základní složka mzdy
- Pohyblivá složka mzdy
- Nevím

15) Který z dodatkových mzdových forem je pro Vás nejdůležitější? (zakroužkujte jeden)

- Prémie
- Osobní ohodnocení (osobní příplatek)
- Ostatní výplaty (příspěvek na Vánoce a dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí atd.)
- Příplatky (za práci přesčas, o víkendu, ve svátek)

16) Jaký příplatek je pro Vás nejdůležitější? (zakroužkujte jeden)

- Příplatek za práci přesčas
- Příplatek za práci o víkendu
- Příplatek za práci ve svátek
- Příplatek za práci v odpolední směně

17) Jste spokojen/a s přímým nadřízeným?

- Ano
- Ne

18) Bere Váš nadřízený na vědomí Vaše názory?

- Ano
- Ne

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Aneta Dudková

V Praze dne:

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis