



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Odměňování pracovníků

Employee Compensation

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Martin Šikýř, Ph. D.

**CHOCHOLOUŠOVÁ  
MARTINA**

**2017**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Martina	Jméno:	Chocholoušová	Osobní číslo:	42314
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MUVS)				
Zadávací katedra/ústav:	katedra managementu				
Studijní program:	Ekonomika a Management				
Studijní obor:	Personální řízení v průmyslových podnicích				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:  
Odměňování pracovníků

Název bakalářské práce anglicky:  
Employee Compensation

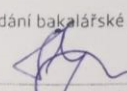

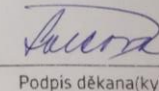
Pokyny pro vypracování:  
Cílem práce je porovnat a posoudit odměňování pracovníků ve dvou podnicích s rozdílným zaměřením a posoudit efektivnost uplatňovaného způsobu odměňování a to jak ve vztahu k výsledkům podniku, tak motivaci zaměstnanců.  
Teoretická část: 1. Pojetí a význam odměňování pracovníků, 2. Systém a formy odměňování pracovníků, 3. Vztah mezi odměňováním a motivací pracovníků.  
Praktická část: 1. Představení podniku X, 2. Představení podniku Y, 3. Systém odměňování v podniku X, 4. Systém odměňování v podniku Y, 5. Porovnání jednotlivých forem odměňování, 6. Dotazníkové šetření

Seznam doporučené literatury:  
1. ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. ISBN 978-80-247-1407-3  
2. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. ISBN 978-807261-168-3  
3. ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. ISBN 978-80-247-5212-9  
4. URBAN, Jan. Řízení lidí v organizace: Personální rozměr managementu. ISBN 978-80-7357-925-8

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:  
Ing. Martin Šikýř Ph.D.

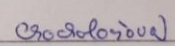
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:  
\_\_\_\_\_

Datum zadání bakalářské práce: 15.1.2016      Termín odevzdání bakalářské práce: 8.5.2016  
Platnost zadání bakalářské práce: 2.7.2017

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

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

**17-01-2016**

\_\_\_\_\_        
Datum převzetí zadání      Podpis studenta(ky)

CHOCHOLOUŠOVÁ, Martina. *Odměňování pracovníků*. Praha: ČVUT 2017. 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 žádný důvod proti zpřístupnění 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 plném znění.

V Praze dne:

Podpis:

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala Ing. Martinu Šikýřovi, Ph. D., který byl vedoucím této práce. Velice si vážím jeho trpělivosti a vstřícnosti při kompletaci této bakalářské práce. Cením si jeho přístupu, vlastního náhledu a odborných rad.

# Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na problematiku odměňování a motivace. Tyto dvě složky personální činnosti jsou významnými faktory při výkonu práce a systém odměňování by měl mít každý podnik detailně propracovaný. V práci jsou definovány pojmy jako celková odměna, hodnota práce, Herzbergův dvoufaktorový model, Maslowova teorie, motivace a zaměstnanecké výhody. Cílem této práce je porovnat systém odměňování ve dvou různých podnicích a následně na základě dotazníkové šetření zhodnotit skutečnou informovanost veřejnosti o zaměstnaneckých výhodách a její postoj k nim.

## Klíčová slova

Odměňování zaměstnanců, motivace, zaměstnanecké výhody

## Abstract

The bachelor thesis focuses on the issue of remuneration and motivation. These two components of personnel department are important factors in the performance of the work, and the remuneration system should be elaborate in every detail. In the thesis are defined terms such as total remuneration, value of work, Herzberg's two-factor model, Maslow's theory, motivation and employee benefits. The aim of this work is to compare the remuneration system in two different companies and then to evaluate the true public awareness of the employee benefits and its attitude based on the questionnaire survey.

## Key words

Employee compensation, motivation, employee benefits

# Obsah

TEORETICKÁ ČÁST.....	9
Úvod .....	9
1. Odměňování pracovníků .....	10
1.1 Pojetí a význam odměňování pracovníků .....	10
1.2 Řízení odměňování .....	10
2. Systém odměňování .....	11
2.1 Formy odměňování.....	12
2.1.1 Plat.....	12
2.1.2 Mzda .....	13
2.2 Základní mzdové formy .....	14
2.2.1 Časová mzda .....	14
2.2.2 Úkolová mzda .....	14
2.3 Doplnkové mzdové formy.....	15
2.3.1 Prémie .....	15
2.3.2 Provize .....	15
2.3.3 Osobní ohodnocení.....	16
2.3.4 Podíl na výsledcích hospodaření .....	16
2.4 Mzdotvorné faktory .....	16
2.5 Hodnocení práce.....	17
2.5.1 Metoda pořadí .....	17
2.5.2 Klasifikační metoda .....	18
2.5.3 Bodovací metoda .....	18
3. Odměňování a motivace zaměstnanců.....	19
3.1 Teorie motivace .....	19
3.1.1 Maslowova teorie .....	19
3.1.2 Teorie instrumentality .....	20
3.1.3 Herzbergův dvoufaktorový model .....	20
3.2 Zaměstnanecké výhody .....	21
3.3 Spropitné .....	22
3.3.1 Spropitné v ČR .....	22
3.3.2 Spropitné ve světě .....	22
PRAKTICKÁ ČÁST.....	24
4. Představení podniku X.....	25
4.1 Historie podniku .....	25
4.2 Oblast působení podniku.....	25
4.3 Současná situace.....	25
5. Představení podniku Y .....	26



5.1 Historie společnosti .....	26
5.2 Oblast působení.....	26
5.3 Současná situace.....	26
6. Systém odměňování podniku X .....	27
6.1 Plný úvazek .....	27
6.2 Částečný úvazek .....	27
7. Systém odměňování podniku Y .....	28
7.1 Plný úvazek .....	28
7.2 Částečný úvazek .....	28
8. Porovnání systémů odměňování .....	29
9. Dotazníkové šetření.....	31
9.1 Výsledky dotazníkového šetření .....	31
9.2 Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření.....	35
Závěr.....	37
Zdroje .....	39
Internetové zdroje.....	39
Seznam obrázků .....	40
Seznam tabulek .....	40
Seznam grafů.....	40
Seznam příloh.....	40
Evidence výpůjček .....	43

# TEORETICKÁ ČÁST

## Úvod

Úspěch podniku je přímo závislý na správném řízení lidských zdrojů. Pro každý podnik je rozhodující správné množství adekvátně kvalifikovaných a motivovaných lidí, jejichž pracovní výkony mají přímý dopad na rozvoj a fungování podniku.

Personalisté by si tedy měli zakládat nejen na propracovaných kritériích pro přijetí nových zaměstnanců, ale také na jejich následném odměňování a motivaci při výkonu práce. Měli by dokázat zajistit spravedlivé ocenění skutečného výkonu zaměstnanců s ohledem na sjednanou práci a umožnit jim tak vlastní ekonomické zajištění a uspokojení potřeb.

Odměňování pracovníků v dnešní moderní době však nezahrnuje jen peněžní formy odměňování, ale také nepeněžní. Obě tyto formy jsou velice úzce svázány s motivací pracovníků a každý podnik má v tomto směru svou vlastní strategii, která je v souladu nejen s pracovní právními předpisy daného státu, ale také s hospodářskými výsledky podniku.

Cílem práce je porovnat strategii odměňování a její návaznost na motivaci zaměstnanců ve dvou rozdílných podnicích. Posoudit, zda je strategie v obou podnicích správně zvolená, s ohledem na následné fungování a prosperitu podniku.

Práce je rozdělena do dvou částí, a to části teoretické a části praktické. První část, jak už její název napovídá, se zaměřuje na teorii z oblasti odměňování pracovníků, kdy má za cíl vysvětlit terminologii, systém, či například funkci odměňování pracovníků na základě studované literatury a vlastních znalostí.

Druhá část pak porovnává odměňování pracovníků v praxi, a to na základě příkladů z dvou odlišných podniků, s odlišným zaměřením, či způsobem řízení odměňování. Její součástí je také dotazníkové šetření, které mělo za cíl zjistit například informovanost potenciálních pracovníků (lidského kapitálu) o formách odměňování a jejich možných výhodách a nevýhodách.

# 1. Odměňování pracovníků

Podle Koubka (2012, s. 283) je odměňování pracovníků jednou z nejstarších a nejdůležitějších personálních činností podniku. Soustřeďuje se na ní pozornost nejen pracovníků, ale i vedení podniku. Bývá označována také jako kompenzace, či náhrada za odvedenou práci, která ovlivňuje množství a kvalitu práce budoucí. Kociánová (2010, s. 160) tak odměňování považuje za jeden z neefektivnějších nástrojů motivace, které má organizace a její vedoucí pracovníci k dispozici.

Každý podnik je jedinečný a stejně tak jedinečný by měl být i systém jejího odměňování. Je pouze na podniku, jaké formy odměňování pro své zaměstnance zvolí, či jaká pravidla a nástroje při samotném odměňování uplatní. Takový systém by však měl být motivující, spravedlivý a odpovídat požadavkům a možnostem nejen společnosti, ale i zaměstnanců.

## 1.1 Pojetí a význam odměňování pracovníků

V moderním pojetí už odměňování pracovníků nezahrnuje pouze peněžitou formu odměny, ale také nepeněžité složky, které si podnik volí dle vlastních možností a uvážení. Často se mezi ně řadí například povýšení, či formální uznání. Mezi nepeněžité složky se řadí také zaměstnanecké benefity, které jsou zaměstnanci poskytovány nezávisle na jeho pracovním výkonu organizací.

## 1.2 Řízení odměňování

Podle Armstronga (2009, s. 20) se řízení odměňování zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměněno jak peněžní, tak nepeněžní formou. Je zaměřeno na podobu, realizaci a udržování systémů odměňování, usilujících o uspokojování potřeb organizace i osob na ni zainteresovaných.

Odměňování má za cíl podpořit budoucí dosahování cílů podniku na základě spravedlivého a důsledného odměňování zaměstnanců v souvislosti s jejich hodnotou pro organizaci. Je prostředkem pro motivování lidí a udržení si jejich oddanosti a napomáhá k získávání a udržení si vysoce kvalifikovaných pracovníků. Netýká se však jen peněžité formy, ale také nehmotného ocenění zaměstnanců pomocí veřejného uznání, možnosti seberealizace, dalšího vzdělávání a profesního růstu.

Podle Martiničové a kol. (2014, s. 146) patří spravedlivé odměňování mezi faktory, které významně ovlivňují spokojenost zaměstnanců se zaměstnavatelem. Zaměstnanci se budou zajímat o spravedlivé procesy rozdělování mezd stejně tak jako o to, zda je jejich mzda spravedlivou odměnou vzhledem k odměnám ostatních zaměstnanců

## 2. Systém odměňování

Podle Koubka (2012, s. 286) existují tři základní otázky systému odměňování:

1. Čeho potřebuje organizace dosáhnout svým systémem odměň?
2. Jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměň (šíře nabídky odměň, typy odměň)?
3. Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci?

Postoj pracovníků, ale i podniku, k odměňování ovlivňují především vnější faktory jako je například situace na trhu práce, odměňování u konkurenčních podniků na daném území, úroveň zdanění, ekonomická a sociální situace ve státě, životní styl a jeho úroveň, kvalifikovanost potenciálních uchazečů o zaměstnání.

Podnik potřebuje být konkurenceschopný v získávání a udržení si kvalitních lidských zdrojů, které jí budou nápomocné při dosahování cílů, jako je kvalita práce, produkce společnosti, či celkový hospodářský růst.

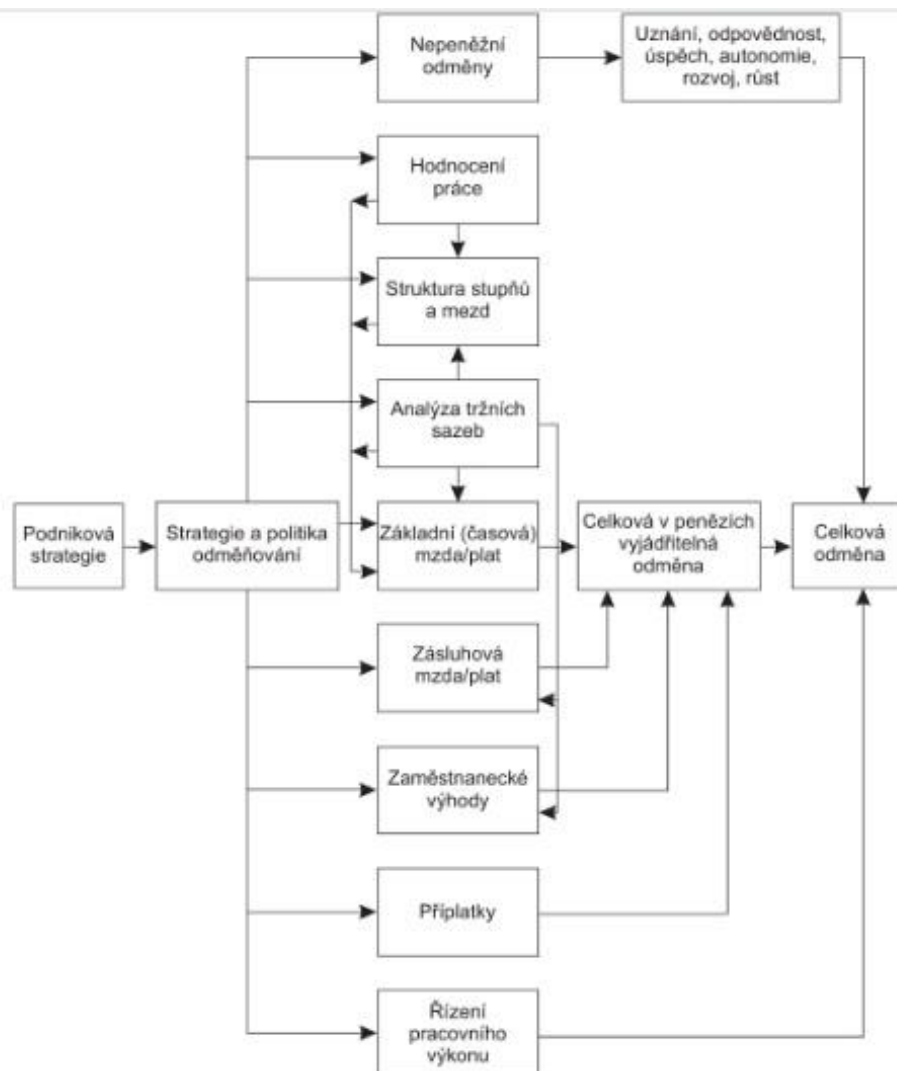
Oproti tomu samotní pracovníci si na základě odměňování zprostředkovávají především uspokojování vlastních potřeb. Díky peněžité formě mají možnost udržet svou životní úroveň a zabezpečit svou rodinu. Nepeněžité formy odměňování pak uspokojují takové potřeby, jako je například seberealizace, či potřeba uznání a pochvaly.

Po zodpovězení základních otázek pak organizace zvažuje již konkrétnější fakta. Porovnává výši mezd a platů s ohledem na konkurenční podniky k čemuž může využít například tzv. mzdová šetření.

Díky těmto šetřením je organizace schopná zjistit informace o výši a struktuře odměň, mzdových tarifech a dalších skutečnostech s tím spojeným. Mzdová šetření může podnik zorganizovat sám, či za přispění podobně zaměřených podniků v dané lokalitě, nebo si zjistit výsledky již uskutečněných šetření například z dat orgánů státní statistiky, orgánů samosprávy, či ze zjišťování prováděných poradenskými firmami, odbory, nebo výzkumnými organizacemi.

Dalším faktem, na které se organizace zaměřuje je vlastní struktura mezd a platů, kdy si určuje hierarchii platových tříd a mzdových tarifů na základě pracovních míst. S tím pak úzce souvisí placení jednotlivců, kde už organizace konkrétně přiděluje platové třídy, či mzdové tarify k jednotlivým pracovním pozicím na základě hodnocení pracovníků a jejich výsledků. Rozhodnout se musí, zda bude platit za odpracovaný čas, či výsledky.

Podnik nesmí zapomenout ani na nepeněžité odměny, které v české republice teprve získávají na popularitě. V této oblasti by měla přesně formulovat druh těchto odměň v závislosti na pracovní pozici, věku, pohlaví, sociální situaci, vzdělání či rodinným stavem jednotlivce. Tyto nepeněžité odměny mohou mít pak různou formu od pochvaly udělené od nadřízeného, která poslouží především k uspokojení potřeby veřejného uznání zaměstnance, přes motivující pracovní úkoly, až po umožnění na náklady společnosti absolvovat různé vzdělávací semináře.



Obr. 1: Prvky systému odměňování  
Zdroj: Armstrong (2009, s. 24)

## 2.1 Formy odměňování

Jak je vidět z obrázku 1, celková odměna za vykonanou práci se skládá z několika jednotlivých složek. Pomineme-li nepenížní odměny, jsou to především peněžní odměny jako plat nebo mzda.

### 2.1.1 Plat

Plat podle zákoníku práce náleží zaměstnancům, jenž jsou v pracovněprávním poměru s veřejnou (rozpočtovou) institucí, neboli pracuje v tzv. veřejném (rozpočtovém) sektoru – stát, obec, státní fond, příspěvková organizace a další, kde se platy hradí z rozpočtu zřizovatel.

Výše platu zaměstnanců veřejného sektoru je určena zákonem a není možné jeho výši stanovit jinak. Podle §123 zákoníku práce, je každému takovému zaměstnanci stanovena přísluší platový tarif stanovený pro platovou třídu a platový stupeň, do kterého je zařazen.

Platová třída, do které je zaměstnanec zařazen se pak odvíjí podle náročnosti práce, která je mu přidělena. Platový stupeň pak závisí na době praxe, době péče o dítě, či době výkonu vojenské služby nebo civilní služby. Platové tarify se stanovují v celkem 16 platových třídách a v každé z nich navíc v platových stupních.

V den nástupu do práce je tedy zaměstnavatel povinen vydat zaměstnanci platový výměr, kde je uvedeno do jaké je zařazen platové třídy a platového stupně. Dále je zde povinen uvést výši platového tarifu a dalších pravidelných měsíčních složkách platu. Zaměstnavatel zde uvádí i termín a místo výplaty, ovšem jen v případě že již není uvedeno ve smlouvě, či vnitřním předpisu.

platová třída	platový tarif v Kč měsíčně
<u>1</u>	6 500
<u>2</u>	7 110
<u>3</u>	7 710
<u>4</u>	8 350
<u>5</u>	9 060
<u>6</u>	9 830
<u>7</u>	10 660
<u>8</u>	11 570
<u>9</u>	12 550
<u>10</u>	13 620
<u>11</u>	14 780
<u>12</u>	16 020
<u>13</u>	17 370
<u>14</u>	18 850
<u>15</u>	20 470
<u>16</u>	22 200

Obr. 3: Rozdělení platových tříd  
Zdroj: Zákoník práce České republiky

K takto přidělenému platu se pak ve výjimečných případech přičítají ještě například příplatky za vedení, příplatky za noční práci či příplatky za práci v sobotu a neděli. Tyto příplatky se vypočítávají procentuálně buď z průměrného hodinového výtěžku, nebo z platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do níž je zaměstnanec zařazen (§123 zákoníku práce).

## 2.1.2 Mzda

Mzdu poskytují zaměstnanci všichni zaměstnavatelé soukromého sektoru, kdy jsou zákoníkem práce stanoveny jen obecné zásady odměňování mzdou a minimální mzdová práva zaměstnanců. Je tedy dáno, že mzda nesmí být nižší, než-li je zákonem stanovená minimální mzda, která je vyjádřením nejnižší možné peněžitě odměny za vykonanou práci v základním pracovněprávním vztahu. Stane-li se i přes to, že po odečtení veškerých odměn a příplatků je mzda nižší než její zákonem stanovené minimum, je zaměstnavatel povinen tento rozdíl doplatit.

Celková odměna zaměstnance za vykonanou práci zaměstnavatelem je tedy pouze věcí dohody mezi těmito dvěma stranami.

Jednotlivé složky mzdy jsou pak ovlivňovány především výsledkem působení nabídky práce a poptávky po práci na samotném trhu práce – cena práce. Cena práce se pak odráží na výši jednotlivých složek mzdy, jenž jsou stanovovány samotným zaměstnavatelem.

Šikýř (2014, s. 122) pak rozděluje složky mzdy následovně:

- **Základní složka mzdy (pevná, zaručená).** Oceňuje hodnotu práce a určuje se pomocí základní mzdové formy, zpravidla časové mzdy, mzdového tarifu.
- **Příplatky (ze zákona, smlouvy, vnitřního předpisu nebo mzdového výměru).** Oceňují mimořádné pracovní podmínky a určují se % z průměrného výdělku, % ze mzdového tarifu, absolutní částkou v Kč za hodinu, či v Kč za měsíc apod.
- **Doplňková (nezaručená, pohyblivá) složka mzdy.** Oceňuje nadstandartní pracovní výkon a určuje se pomocí doplňkové mzdové formy, zpravidla pobídkové mzdy, osobního ohodnocení, provize, prémie apod.

## 2.2 Základní mzdové formy

Mzdové formy vycházejí pouze z běžné praxe a nejsou nijak upraveny zákonem. Každá organizace si tedy dle vlastního nejlepšího uvážení vybere, jakou formu bude ve své strategii odměňování pracovníků využívat.

Mezi tyto formy patří:

- Časová
- Úkolová

### 2.2.1 Časová mzda

Je univerzální formou, která se hojně využívá v hlavních, pomocných, ale i řídicích procesech. Uplatňuje se zde buď hodinová, nebo měsíční mzda. Uplatnění časové mzdy je nenáročná na administrativu a poměrně jednoduché. Je nejčastěji používána v případech, kdy je množství odvedené práce těžko měřitelné, nebo jej zaměstnanec nemůže ovlivnit. Byť je tato forma mzdy pro zaměstnance určitou jistotou výdělku, není příliš motivující a tak ji zaměstnavatel často doplňuje ještě o další druh mzdové formy jako jsou provize, prémie, či osobní ohodnocení.

Zaměstnanci, kteří jsou odměňováni na základě hodinové pracovní mzdy, neboli hodinovým mzdovým tarifem, náleží mzda za skutečně odpracované hodiny v měsíci. Celková mzda se tedy pak rovná součinu odpracovaných hodin a hodinového mzdového tarifu.

Oproti tomu zaměstnanci odměňováni na základě měsíční mzdy, neboli měsíčního mzdového tarifu, dostávají mzdu za odpracování celého měsíce podle pracovní doby sjednané v pracovní smlouvě. Pokud takový zaměstnanec neodpracuje celý měsíc například z důvodu dovolené, či pracovní neschopnosti, náleží mu poměrná část měsíční mzdy.

### 2.2.2 Úkolová mzda

Úkolová mzda patří mezi základní mzdové formy a využívá se především při odměňování zaměstnanců ve výrobě, kde je reálně sledovatelný výkon zaměstnance.

Zaměstnavatel zde stanoví normu času, která vyjadřuje spotřebu času na množství produkce, nebo normu množství, která naopak vyjadřuje množství produkce na jednotku času. Tato forma mzdy se uplatňuje v případech, kdy je zaměstnanec reálně schopný ovlivnit svým výkonem množství produkce.

Podle Šikýře (2014, s. 119) má však mnohdy použití této formy za následek velké fyzické vypětí zaměstnanců a nedodržování pracovního postupu, nevhodnému využívání zdrojů, zhoršení kvality práce nebo k porušování bezpečnosti v práci v důsledku snahy zaměstnanců dosáhnout co nejvyšší produktivity práce a tím i co možná nejvyššího výdělku.

## 2.3 Doplnkové mzdové formy

Pomocí doplňkových (dodatkových) mzdových forem se často podnik snaží lépe namotivovat zaměstnance k nadstandardnímu výkonu práce. Jsou většinou doplňkem mzdy časové, či platu a závisejí na vlastním výkonu zaměstnanců ať už jako jednotlivců, či kolektivu.

Doplňkové formy mzdy jsou stanoveny buď periodicky, nebo jednorázově a každý podnik pro ně má svůj specifický systém.

### 2.3.1 Prémie

Prémie jsou nejpoužívanější pobídkovou složkou mzdy, která se využívá především u základní mzdy časové, či úkolové. Můžeme se zde setkat s prémie vyplácenými pravidelně, jejichž podmínky jsou zaštitěny například v kolektivní smlouvě organizace.

Tyto prémie mohou být vypláceny buď jednotlivcům, nebo kolektivně. Kolektivní odměňování pracovníků může mít za cíl vzájemné vyvíjení tlaku mezi spolupracovníky a následné zvýšení jejich výkonu. V případě kolektivního odměňování musí být přesně dáno, jak bude odměna rozdělena mezi jednotlivce.

Další možností vyplácení prémie je tzv. bonus, nebo mimořádná odměna, která je vyplácena jednorázově. Jedná se o odměnu, která je v české republice udělována z pravidla jednotlivci za mimořádný výkon, či splnění úkolu nad rámec povinností sjednaných v pracovní smlouvě. Taková odměna může mít peněžitou i nepeněžitou formu. V případě nepeněžité formy se může jednat například o výlet, kulturní akci, věcnou odměnu, či pobyt.

Odlíšné jsou pak prémie manažerů, které se odvozují například od celkových hospodářských výsledků organizace, či skupinového pracovního výkonu.

Podle Koubka (2007, s. 316) se v zahraničí poměrně široce uplatňují tzv. prémie manažerů za dlouhodobý výkon. Jsou založeny na dlouhodobém dosahování určitých cílů organizace.

### 2.3.2 Provize

Provize je využívána především pro zaměstnance ve službách či obchodě, kdy je jeho mzda zcela podřízena prodeji množství nebo poskytnutým službám. Většinou bývá určována procentem z tržeb, či zisku na kterém se zaměstnanec svou prací podílel, nebo pevnou sazbou za jednotku prodeje.

Provize může být podle Šikýře (2014, s.119) poskytována jako doplněk základní složky mzdy, nebo jako jediná pohyblivá složka mzdy. V druhém případě má však zaměstnanec právo



na nejnižší mzdu podle náročnosti vykonávané práce. Může být chápána jako velmi motivující složka mzdy, vzhledem k tomu že je zcela závislá na množství a kvalitě odvedené práce. U některých zaměstnanců však tento fakt může vést k přemíře stresu a následné nespokojenosti s ohledem k nejistotě výdělku.

### 2.3.3 Osobní ohodnocení

Jedná se o další z individuálních doplňkových mzdových forem. Její výši z pravidla stanovuje manažer, a to pomocí maximálního procentuálního vyjádření ze mzdového tarifu, kterého zaměstnanec může dosáhnout. Slouží jako pobídková složka mzdy, která má za cíl stimulovat výkonnost pracovníků a jejich vlastní zájem na dobře odvedené práci.

### 2.3.4 Podíl na výsledcích hospodaření

Nejčastější používanou variantou je podíl na zisku podniku, kde je pevně stanoveno procento ze zisku společnosti, které je následně rozdělováno mezi jednotlivé pracovníky. Výše této odměny se může mezi jednotlivými zaměstnanci společnosti lišit v závislosti na hierarchii, významu vykonávané práce jedincem, či výši základní mzdy. Podle Koubka (2007, s. 316) je v tomto případě nevýhodou, že neprůměrný pracovník si mnohdy neuvědomuje vztah mezi individuálním výkonem a výkonem podniku jako celku, přičemž její efekt jakožto pobídkové složky mzdy není naplněn.

## 2.4 Mzdotvorné faktory

Odměna zaměstnanců by měla být přímo závislá na pracovním výkonu, avšak ne vždy tomu tak reálně je. Mzdy zaměstnanců bývají častěji závislé na dosaženém vzdělání, době zaměstnání v podniku (seniorita), či potencionálním výkonu.

Problémem v tomto ohledu je, že pracovní výkon bývá většinou často špatně měřitelný. I v případě, že se jedná o pracovní pozici, kdy je výkon zdánlivě měřitelný, mohou se vyskytnout složky výkonu, které měřitelné nejsou. Mohou to být faktory výkonu nezávislé přímo na úsilí zaměstnance jako jsou např. pracovní podmínky, organizace práce, či používaná technologie.

Všechny takové mzdotvorné faktory bychom pak mohli shrnout do dvou skupin. První skupinou jsou faktory vnitřní, které přímo souvisí se zaměstnanci a vnitřním fungováním organizace. Druhou skupinou jsou faktory vnější, které zohledňují to, jak na organizace působí okolí, a ona na něj (např. trh práce).

Podle Koubka (2007, s. 289) lze pak faktory vnitřní shrnout do následujících skupin:

- Faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavením v hierarchii organizace. Zdrojem informací je popis a specifikace pracovního místa a hodnocení práce na pracovním místě. V případě že organizace preferuje systém rolí, je zdrojem profil role a jí vyžadované schopnosti.
- Výsledky práce a pracovní chování pracovníků, úroveň plnění pracovních úkolů, tedy úroveň výkonu. Zdrojem informací je hodnocení práce.
- Pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě či v organizaci jako celku, které mohou mít negativní dopad na zdraví, bezpečnost či pracovní pohodu pracovníka, mohou zvyšovat jeho únavu, vyžadovat zvýšené úsilí, vyvolávat zvýšené nepohodlí, nadměrný stres apod.

Mezi vnější faktory pak řadíme:

- Situaci na trhu práce, především nabídku a poptávku po pracovních místech s určitými požadavky na kvalifikovanost, či formy odměňování pracovníků v organizacích vzájemně si konkurujících na trhu práce. Zdrojem informací jsou mzdová šetření.
- Platné zákony, předpisy, a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování pracovníků. Zde se zohledňuje především minimální mzda, povinné příplatky, placená dovolená apod.

V závislosti na těchto faktorech, základní mzdě a mzdových dodatkových formách je pak vytvářena konkrétní výše mzdy.

## 2.5 Hodnocení práce

Hodnocení práce používá podnik k tomu, aby zajistil spravedlivé ocenění zaměstnanců na jednotlivých pozicích v závislosti na náročnosti, složitosti a požadavcích potřebných k výkonu této práce. Podnik je díky hodnocení práce schopný rozdělit jednotlivá pracovní místa do různých platových či mzdových stupňů a forem. Účelem je zjistit, jakou má výkon na pracovním místě hodnotu pro výkon a plnění cílů celé organizace jako celku.

Koubek (2007, s. 293) uvádí, že k hodnocení práce musí nejprve každý podnik shromáždit informace o pracovních místech, které lze čerpat například z popisu pracovního místa. Pokud tyto informace nemá, začíná analýzou pracovních míst. Dále vybírá faktory, které budou určovat hodnotu práce jako jsou například dovednosti, odpovědnost či pracovní podmínky. Jako poslední musí podnik připravit a následně realizovat plán využívající vybrané faktory k zhodnocení významu jednotlivých pracovních míst v podniku.

Plán by měl hierarchicky seřadit pracovní pozice v závislosti na tom, kolik je k jejich výkonu třeba faktorů. K těmto plánům slouží různé typy metod hodnocení. Může to být metoda sumární (pořadí, klasifikační) nebo jedna z metod analytických (bodovací, faktorové porovnávání).

### 2.5.1 Metoda pořadí

Jedná se o nejstarší, nejjednodušší avšak podle Koubka (2007, s. 294) nejméně používanou metodu hodnocení práce. Hodnotitel zde seřazuje pracovní pozice jako celky od nejlehčí po nejobtížnější. Pracuje jen se základními informacemi a ty seřazuje dle významnosti pro podnik.

Výhodou zde může být její časová a organizační nenáročnost, srozumitelnost a jednoduchost. Nevýhodou je, že hodnotitel zde užívá subjektivního úsudku, tudíž je málo přesná a hodí se pro hodnocení spíše jen malého souboru pracovních míst. Posuzuje pořadí prací, ale již ne jejich vzájemnou propojenost a rozdíly.

## 2.5.2 Klasifikační metoda

Jindy také nazývaná jako metoda mzdových skupin, katalogová. Vytváří se zde tzv. stupně třídy (katalog) založené na odpovědnosti, dovednostech, povinnostech, pracovních podmínkách a dalších faktorech. Porovnáním popisu pracovního místa a takto vytvořené třídy se pak stanovuje relativní hodnota práce. Počet tříd se odvíjí od množství potřebných dovedností, povinnostech, odpovědnosti atd.

Výhodou této metody je její snadná realizace a srozumitelnost. Jsou-li správně zpracovány popisy pracovních míst a tříd, které se vzájemně porovnávají, jsou výsledky takového hodnocení práce přijatelné. Nevýhodou je, že tato metoda je velmi závislá na přesnosti a pečlivosti nejen při přípravě jednotlivých tříd, ale také popisu pracovních míst. Hodnotí práci jako celek a neumožňuje tak zohlednit různé pracovní podmínky u stejných prací v různých odděleních organizace.

## 2.5.3 Bodovací metoda

Při této metodě se využívá bodovacího systému, kdy podnik stanoví faktory práce, které bude pomocí bodovací stupnice hodnotit. Na základě popisu pracovní pozice pak přiděluje body k jednotlivým hodnoceným faktorům, které považuje za natolik významné, že je za ně ochotna platit. Celkový součet pak dává celkovou hodnotu práce pro organizaci.

Výhodou je její jednoduchost pro použití a snadnost při převodu do mzdového tarifu. Její výsledky jsou vysvětlitelné, snadno obhajitelné a metoda jako taková je velmi srozumitelná a flexibilní, díky tomu že umožňuje hodnotit jakoukoli práci. Nevýhodou je její časová náročnost při prvním tvoření stupnice.

## 3. Odměňování a motivace zaměstnanců

Urban (2017, s. 9) uvádí, že motivace zaměstnanců posiluje jejich pracovní nasazení, odpovědnost a iniciativu. Správné používání motivačních nástrojů, finančních i nefinančních, pozitivních i negativních, je proto jedním z nejdůležitějších úkolů podniku i každého vedoucího.

Motivovaný zaměstnanec je ten, jenž se na základě své práce snaží dosáhnout svých vlastních vytyčených cílů a potřeb. Nejčastěji používaný model motivace je založen na teorii uspokojování potřeb, jejímž autorem je psycholog Abraham Maslow.

Finanční odměny mohou zaměstnance motivovat v závislosti na tom, že právě díky penězům si jsou lidé schopni uspokojovat své potřeby. Ať už se jedná o základní potřebu přežití, jistoty a bezpečí, kdy za peníze mohou například koupit jídlo a pronajmout místo k bydlení, nebo o potřeby vyššího charakteru jako je například potřeba uznání a seberealizace.

Podle Janišové a Křivánka (2013, s. 274) je důležité, aby zaměstnanci mohli pocítit, že pokud se daří firmě, daří se i jim. Přičemž nemusí vždy jít jen o finanční odměnu, ale o vytvoření takových pracovních podmínek, v nichž bude zaměstnanec motivován aby se choval podnikatelsky, aby zbytečně neplýtval hledal inovativní řešení a optimální způsoby k co největší spokojenosti zákazníků.

### 3.1 Teorie motivace

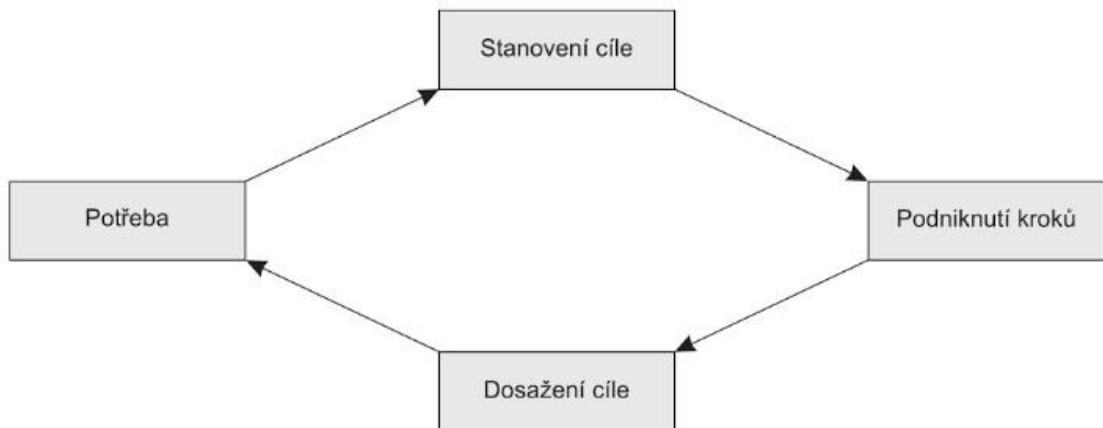
#### 3.1.1 Maslowova teorie

Jak již bylo zmíněno výše, tento model má základ v hierarchickém třídění potřeb a jejich postupném uspokojování. Je-li tedy uspokojena potřeba hierarchicky nižší, přichází na řadu kroky a s nimi spojené chování zaměstnanců potřebné k uspokojení potřeby hierarchicky vyšší. Toto uspokojování potřeb pracovníků může být z jejich pohledu zaměstnanců vědomé, ale i samovolné.

Maslowova „pyramida“ potřeb je založena na následujících pěti faktorech, jak uvádí Urban (2017, s.17):

- **Potřeby fyziologické**, jejichž uspokojení je podmínkou přežití. Uspokojuje je především mzda za práci.
- Potřeby jistoty, bezpečí a zdraví, o jejichž uspokojení rozhodují především pracovní podmínky a prostředí pracoviště.
- **Potřeby sociální**, tj. přátelství, sounáležitost, společenské přijetí apod., k jejichž uspokojení slouží příjemná atmosféra na pracovišti či sociální kontakty, které práce umožňuje.
- **Potřeby uznání**, tj. ocenění, sebeúcty, prestiže, úspěchu, respektu a pozornosti ostatních apod., označované též jako potřeby vlastního ega. Jsou-li uspokojeny zvyšují vlastní sebehodnocení či sebevědomí.
- **Potřeby seberealizace**, ke kterým spadá potřeba rozvíjet a uplatňovat vlastní schopnosti, získávat nové zkušenosti, řešit problémy, být při práci kreativní apod.

Model motivace na základě uspokojení potřeb si pak můžeme představit následovně:



Obr. 3: Model motivace  
Zdroj: Armstrong 2009, s.109

### 3.1.2 Teorie instrumentality

Podle Urbana (2017, s. 111) je tento přístup stále široce využíván, byť je založen na pouze na systému vnější kontroly a nezohledňuje řadu dalších lidských potřeb. Také nerespektuje fakt, že formální systém řízení kontroly bývá silně ovlivněn neformálními vztahy mezi pracovníky.

Základem pro tuto teorii je fakt, že lidé pracují pouze pro peníze a budou správně motivováni pouze v případě přímé návaznosti odměn a trestů na jejich pracovní výsledky. Pracovníci si pak uvědomují kroky a postupy, jež vedly k dosahování jejich cílů, vnímají je jako pozitivní podmínky a v případě obdobné potřeby tyto kroky opakuji. Naopak neúspěch a případný trest pak vede k hledání jiných způsobů k dosahování cílů.

### 3.1.3 Herzbergův dvoufaktorový model

Tato teorie bývá označována také jako „motivačně – hygienická“ a zohledňuje dvě složky faktorů, jež zohledňují spokojenost, či nespokojenost pracovníků.

Faktory „hygienické“ pak bývají označovány také jako vnější faktory mezi něž patří například pracovní doba, či prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Pracovní vztahy, jistota zaměstnání, uplatňovaný model řízení apod.. Tyto vnější faktory nemohou vyvolat přímo spokojenost pracovníků, avšak jejich nesprávná forma může u pracovníků vyvolat nespokojenost.

Druhou složkou jsou „motivační“ faktory, označované též jako vnitřní. Patří mezi ně práce samotná, její obsah a významnost, pravomoci, či odpovědnost za růst. Na rozdíl od vnějších faktorů mohou tyto vnitřní vyvolat spokojenost pracovníků a tím působit příznivě na jejich motivaci. V opačném případě však přímo nevyvolávají nespokojenost.

Podle Šikýře (2014, s. 133) musí tedy zaměstnavatel nejdříve usilovat o dosažení příznivých podmínek na pracovišti, aby zaměstnanci nebyli nespokojeni a teprve potom může usilovat o zvýšení motivace zaměstnanců k pracovnímu výkonu.

## 3.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody, často nazývané také benefity, jsou většinou nepeněžitou doplňkovou formou odměňování. Na rozdíl od výše zmíněných složek, nepatří mezi pobídkové formy. Organizace je zaměstnancům poskytuje pouze na základě toho, že jsou jejími zaměstnanci, nikoli v závislosti na jejich pracovním výkonu.

Zaměstnanecké výhody jsou prostředkem, jak být jako podnik pro případné zaměstnance atraktivnější, jak zlepšit pověst podniku jakožto zaměstnavatele. Jejich poskytování bývá sjednáno ve vnitřních předpisech společnosti, kolektivní, pracovní nebo jiné smlouvě. Je pouze v zájmu zaměstnavatele, aby své současné pracovníky o možnostech zaměstnaneckých benefitů své zaměstnance správně informoval.

Podle Koubka (2007, s. 320) se zaměstnanecké výhody v Evropě člení především do tří skupin:

- **Výhody sociální povahy** (důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené z části nebo zcela zaměstnavatelem, půjčky na ručení za půjčky, jesle a mateřské školky, apod.).
- **Výhody, které mají vztah k práci** (stravování, výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům, vzdělávání hrazené organizací apod.).
- **Výhody spojené s postavením v organizaci** (prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, placení telefonu v bytě, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace organizace, bezplatné bydlení atd.).

Mezi nejčastější benefity v ČR pak patří především ty, které jsou považovány za okamžité – příspěvky na stravování, dny volna na víc, zdravotní dny volna („sick days“), poskytnutí služebního vozidla, telefonu, či počítače, penzijní připojištění, či různá školení a kurzy.

Podle Kociánové (2010, s. 164) je často diskutovanou otázkou, zda si zaměstnanci vůbec zvýhodnění na základě benefitů uvědomují a na kolik si jich cení. Předpokladem pro vnímání ocenění pracovníky je tedy vzájemná komunikace mezi zaměstnavatelem a pracovníkem. Je důležité, aby byly benefity pro zaměstnance atraktivní, aby odpovídali jejich potřebám a aby o nich byli ostatečně informováni.

Některé benefity mohou být plošné neboli pro všechny zaměstnance stejné, jiné mohou být závislé například na postavení pracovníka, či délce jeho působení v organizace. Dále je pak můžeme dělit podle volitelnosti jejich využití. Určité benefity totiž zaměstnanci využívají povinně, některé si pak mohou volit. Povinné využívání některých benefitů však může být chápáno ze strany zaměstnanců negativně, vzhledem k tomu, že si na ně musejí sami automaticky připlácet.

Dvořáková (2012, s. 325) uvádí, že dosud nelze předložit jednoznačný důkaz o závislosti, nakolik právě benefity přitahují do podniku uchazeče o zaměstnání. Zároveň je ale jisté, že odrazují stávající zaměstnance od toho, aby pracovní poměr ukončili.

## 3.3 Spropitné

S tímto pojmem se asi v odborných knihách zabývajících se odměňováním pracovníků, ani jinými skutečnostmi v souvislosti s lidskými zdroji nesetkáme, avšak je významnou součástí mé praktické části, takže si zaslouží i malou část teorie.

### 3.3.1 Spropitné v ČR

Spropitné bývá označováno také jako „dýško“ či „tip“. Setkáváme se s ním především v sektoru služeb, kdy se stává součástí peněžitě odměny zaměstnance. Výše spropitného zcela závisí na úsudku zákazníka a vyjadřuje jeho spokojenost s poskytnutými službami zaměstnancem. Byť má zákazník většinou v úmyslu ocenit tímto způsobem pouze zaměstnance jímž byla služba poskytnuta, je na zaměstnavateli, jak tuto peněžitou odměnu mezi personál rozdělí.

Jestliže se zaměstnavatel rozhodne spropitné si jakožto provozovatel ponechat, jedná se o příjem ze samostatné výdělečné činnosti a obsluha je povinna tento údaj zadat do pokladny a elektronicky ho zaevidovat dle zákona o EET. Pokud se ale zaměstnavatel rozhodne přidělit spropitné personálu, jedná se o příjem ze závislé činnosti, který sice e-tržbám nepodléhá avšak zaměstnavatel je povinen jej zdanit spolu se zaměstnancovou mzdou.

V české republice bývá zvykem dávat spropitné 10% z útraty, jsme-li s poskytovanými službami spokojeni. To se ale většinou stává už jen v lepších restauracích a častěji jen zaokrouhlujeme placenou částku nahoru.

Konkrétně se pak jedná zejména o profese jako jsou číšník/servírka, kadeřnice, manikérka, pedikérka, masér apod..

### 3.3.2 Spropitné ve světě

Podle článku publikovaného na webových stránkách Evropské pojišťovny v roce 2016 je to se spropitným ve světě následovně:

- **Holandsko a Belgie:** V těchto zemích mají podle všeho zaměstnanci služeb dostatečně vysoké platy na to, abychom předpokládali, že je spropitné již zahrnuto v ceně. Existují ale výjimky, kdy je nižší míra spropitného akceptována. Například v taxíku automaticky zaokrouhlujeme cenu na celá eura. Řidičům a průvodcům na výletech či vyhlídkových lodích se dává spropitné do připravených čepic a v restauracích, jste-li s obsluhou vážně spokojeni, můžete zanechat o 1-3 eura navíc.
- **Německo a Rakousko:** V těchto sousedských zemích je očekáváno spropitné okolo 5-10%, přičemž v hotelích můžete například pokojské zanechat 1 euro denně.
- **Velká Británie:** Zde je zvláštností, že oproti jiným zemím záleží především na faktu, do jakého podniku se chystáte. Při večeři v restauraci bývá již spropitné ve výši 10-15% automaticky zahrnuto v ceně, avšak v baru budou očekávat, že drobné ani nebudete chtít vrátet.
- **Skandinávie:** V zemích jako Finsko, Norsko a Dánsko je spropitné již započítáno v ceně, avšak například ve Švédsku je očekáváno spropitné ve výši 10%.

- **USA a Kanada:** V těchto zemích má spropitné své kulturní zakořenění a je nejvyšší z uvedených zemí. Běžně se zde pohybuje okolo 15-20% z útraty. Pokud se tedy setkáte s nápisem autograt, je jisté, že spropitné je již započítáno v konečné ceně a většinou se jedná o 18% útraty.



# PRAKTICKÁ ČÁST

Cílem praktické části je porovnání systému odměňování ve dvou rozdílných podnicích, s rozdílným zaměřením, ale obdobným způsobem odměňování. Následně pak průzkum veřejnosti na základě dotazníkového šetření a zjištění, zda mají základní vědomosti nejen o odměňování obecně, ale i o benefitech a dalších výhodách nabízených jejich zaměstnavatelem.

V praktické části tyto podniky nejprve anonymně představila. Zmiňuji zde několik zajímavostí z historie jednotlivých podniků i jejich současného působení na českém trhu, aby měl čtenář této práce šanci lépe si představit jejich rozdílné zaměření a způsob fungování.

Dále uvádím jaké systémy odměňování jsou v jednotlivých podnicích použity, a to s rozdělením na zaměstnance, kteří jsou v podniku zaměstnáni na plný úvazek a zaměstnance, jež jsou zaměstnáni jen na částečný úvazek. Všechny tyto informace čerpám především z vlastních zkušeností, jelikož jsem měla šanci v obou podnicích být zaměstnána.

## 4. Představení podniku X

### 4.1 Historie podniku

Podnik X byl založen v americkém Rochestru počátkem 20. století. Již v první polovině 20. století se jedné z klíčových postav této společnosti podařilo v laboratoři poprvé udělat fotokopii svým vlastním vynálezem. Do té doby se musely veškeré texty a obrázky ručně překreslovat, což bylo pro tuto osobu značně náročné nejen časově, ale často i finančně.

V roce 1942 byl tomuto vynálezu udělen patent, ale stále neměl podporu žádné společnosti, která by ho byla schopná uvést na trh. Až v roce 1947 se podařilo domluvit spolupráci se společností X, která ihned oznámila vývoj v této oblasti. Po dvou letech pak vznikl první kopírovací stroj, který byl schopný zhotovit jednu kopii za tři minuty.

Zajímavostí je také spolupráce s dnes již celosvětovou společností Apple. Jeden ze zaměstnanců společnosti X v 70. letech pracoval na vývoji zařízení, které v dnešní době známe jako „myš“, která nám pomáhá s ovládním počítače. Byť byla jeho myšlenka revoluční společnost X se rozhodla, že o osobní počítač nebude mít veřejnost zájem a tak přizvala v roce 1979 vývojáře firmy Apple včetně Steva Jobse, aby se seznámili s tímto vynálezem.

Steve Jobs ovšem na rozdíl od společnosti X viděl v této věci obrovský potenciál a tak vznikl první osobní počítač Apple Lisa, který stál na počátku Apple Macintosh.

### 4.2 Oblast působení podniku

Jedná se o společnost, která na českém trhu působí především v oblasti IT. Prodává publikační tiskové systémy, černobílé i plnobarevné tiskové stroje, velkoformátové kopírovací stroje, faxy a tiskárny. Dodává také software pro správu dokumentů a nabízí množství služeb jako například pronájem strojů, či sofistikovaný outsourcing, kterému se věnuje samostatná divize. Oficiálně společnost X na našem trhu působí od roku 1993.

### 4.3 Současná situace

V dnešní době se jedná o celosvětově známou společnost, která na svých internetových stránkách uvádí, že má pobočky ve více než 160 zemích světa, kde zaměstnává přes 140 tis. osob. Cena jejích akcií se pohybuje kolem \$ 6.92 a momentálně disponuje více než 11 000 inovačních patentů. Díky jejímu zájmu o životní prostředí se od roku 2012 podařilo snížit emise skleníkových plynů o 20 %.

## 5. Představení podniku Y

### 5.1 Historie společnosti

Podnik Y byl založen šesti podnikateli v druhé polovině 20. století, v americkém Clearwateru. Jejich vidinou bylo založit podnik, kde budou moci posedět s přáteli a sledovat fotbalová utkání s možností dobrého občerstvení a milé obsluhy.

### 5.2 Oblast působení

Společnost Y se zaměřuje na oblast poskytování služeb v pohostinství. Soustřeďuje se nejen na kvalitu podávaných jídel, ale také servisu s tím spojeným. Jejich menu se skládá především z amerických typů pokrmů jako jsou Burgery, hranolky či cibulové kroužky. Za svojí specialitu pokládají kuřecí křidélka, která nabízejí v několika variantách. Vybrat si můžete obalovaná, či neobalovaná ve speciální směsi mouky, dále pak z pěti druhů speciálních omáček, které nabízí jen podnik Y a na stůl Vám jich na ráz donesou až 50. V nabídce najdete ale také jiné speciality, jako jsou třeba mexické Quesidilas, či anglické „fish and chips“.

Jak už bylo řečeno, soustředí se také na servis spojený s podáváním jídel, a tak není divu, že jejich servírky procházejí dlouhým školením bez kterého by jimi poskytované služby neměly ten správný standart. Všechny dívky mají v těchto restauracích stejně upravenou uniformu a vzhled, který je pro tento podnik velmi typický.

Vzhledem k původní myšlence zakladatelů můžete tento podnik navštívit v době různých sportovních akcí s jistotou, že zápas bude vysílán na jedné z velkoplošných televizí a možná i doprovázen speciálním programem v podání zdejších servírek. Ty také zajišťují speciální program v případě, že se zde chystáte oslavit narozeniny, rozlučku se svobodu, firemní večírek, či jinou soukromou, nebo firemní akci.

### 5.3 Současná situace

V dnešní době se jedná o franchisovou společnost s více než 420 restauračními pobočkami po celém světě. Zakládá si na trvale udržitelném standardu nabízených služeb, a tak všichni její zaměstnanci procházejí systematickým školením, které má za následek, že všechny pobočky v kterýchkoli zemích nabízejí stejnou kvalitu služeb.

V České republice jsou momentálně dvě pobočky podniku Y, přičemž obě se nacházejí v Praze.

Společnost Y je také partnerem nadace pro výzkum rakoviny a na její podporu a boj proti rakovině prsu získala prostředky ve výši více než čtyři miliony dolarů. Společnost Y také získává prostředky pro americké nadace a charity jako je nadace Make-A-Wish, Americká asociace na diabetes, Nadace pro mladé diabetiky a Sdružení svalové dystrofie.

## 6. Systém odměňování podniku X

Jako příklad pro odměňování podniku X jsem nevolila vývojové pracovníky a vědce zabývající se neustálými inovacemi, se kterými tato společnost přichází na trh. K posouzení jsem zvolila odměňování administrativních pracovníků, kteří poskytují servis zákazníkům v České republice.

### 6.1 Plný úvazek

Administrativní pracovník společnosti X, který je zde zaměstnán na plný úvazek, je odměňován na základě mzdového tarifu. Tento mzdový tarif je stanoven na základě reálně odpracovaných hodin/dnů. Jedná se o pevnou složku mzdy, která je v česká republika uváděna v pracovní smlouvě jakožto „hrubá mzda“ a jedná se o paušální velikost mzdy.

K této pevné složce mzdy má ještě nadřizený pracovník u zaměstnanců na plný úvazek možnost jednou za čtvrtletí přidělit také osobní ohodnocení, prémie, či odměny. Výše této pohyblivé složky mzdy, která bude zaměstnanci přidělena, závisí pouze na uvážení nadřízeného.

Zaměstnancům, kteří mají tuto práci jako hlavní pracovní poměr také náleží možnost náhrady mzdy za svátky, či dovolenou. Dostane-li se zaměstnanec do situace, že je dlouhodobě nemocný, a tedy dočasně práce neschopný, má pak nárok na dávky nemocenského pojištění.

Pracuje-li zaměstnanec přesčas, ve svátek, o víkendu, v noci či ve ztíženém pracovním prostředí má nárok na příplatek, který je pro zaměstnavatele ze zákona povinný.

### 6.2 Částečný úvazek

Další možností, jak být u společnosti Y zaměstnán, je práce na zkrácený úvazek. Jedná se zde především o studenty, či ženy na mateřské dovolené, které nemohou pracovat v plném časovém rozsahu. Takoví zaměstnanci pak pracují na dohodu o provedení práce, či dohodu o provedení činnosti, kdy je jim mzda počítána přesným hodinovým tarifem.

..

Zaměstnanci na zkrácený úvazek nemají nárok na žádné jiné finanční ohodnocení, jako tomu je u plného úvazku, a tak se musejí spoléhat pouze na přesné množství odpracovaných hodin.

## 7. Systém odměňování podniku Y

### 7.1 Plný úvazek

Mezi zaměstnance pracující v podniku na plný úvazek patří například vedoucí směn, či barmani. Všichni pracují na směnný provoz, který zahrnuje buď ranní, či odpolední směny na kterých se jednotliví zaměstnanci střídají.

Odměňování jsou na základě měsíční mzdy, která je stanovena předem v pracovní smlouvě a nárok mají i na několik zaměstnaneckých výhod. Vzhledem k povaze podniku mezi ně patří především slevy na samotné produkty, jako jsou různé druhy pokrmů a nápojů. Výhody můžou čerpat i příslušníci jejich rodiny, jestliže tento podnik navštíví.

V případě nemoci mají nárok na nemocenskou dovolenou a s tím spojenou náhradu mzdy.

### 7.2 Částečný úvazek

Zaměstnanci na částečný úvazek v tomto podniku jsou především servírky, které poskytují veškerý servis zákazníkům. Stejně jako manažeři směn pracují na směny, které jsou buďto ranní nebo odpolední.

Jsou odměňováni na základě hodinového mzdového tarifu a tudíž jim náleží odměna pouze na základě reálně odpracovaných hodin v měsíci. Nemají však nárok na žádné příplatky za práci ve svátek, či sobotu a neděli a jejich hodinový mzdový tarif je neměnný.

Stejně jako zaměstnanci na plný úvazek však mohou čerpat zaměstnanecké výhody, které podnik nabízí. Jsou to opět výhody spojené s produkty, které podnik poskytuje (jídlo, pití) a čerpat je taktéž můžou i příslušníci rodiny zaměstnance.

Speciální a poněkud nezvyklou složkou odměny těchto zaměstnanců je pak tzv. „spropitné“, které jim podnik ponechává v plné výši. Jedná se o poněkud nevyzpytatelnou složku mzdy, jelikož v tomto případě záleží pouze na uvážení samotného zákazníka, zda jej obsluze za poskytnuté služby zaplatí, či nikoli.

Zaměstnanci na částečný úvazek nemají nárok na čerpání náhrady mzdy za dovolenou, nemocenskou dovolenou, práci ve svátek či v sobotu a neděli.

## 8. Porovnání systémů odměňování

Jak již bylo zmíněno v úvodu, porovnávám v této kapitole zaměstnance, kteří pro jednotlivé podniky pracují na částečný úvazek.

Vzmemme-li v úvahu podnik X, je to velmi jednoduché. Zaměstnanec na částečný úvazek zde má nárok pouze na mzdu stanovenou časovým tarifem, a tak jeho celková částka k výplatě závisí pouze na reálně odpracovaných hodinách za uplynulý měsíc.

Oproti tomu v podniku Y jsou zaměstnanci na částečný úvazek hodnoceni o něco lépe. Mimo ohodnocení na základě mzdy stanovené časovým tarifem mají tito zaměstnanci nárok také na zaměstnanecké výhody. Na rozdíl od zaměstnanců podniku X tedy získávají ještě možnost koupě vlastních produktů podniku za zvýhodněnou cenu a tuto výhodu mohou uplatnit také pro své rodinné příslušníky.

Podnik X a náplň jeho zaměstnanců spadá pouze do administrativní sféry, oproti tomu podnik Y nabízí služby široké veřejnosti v oblasti pohostinství. Proto se zde setkáváme také se zajímavou formou ohodnocení ve formě tzv. „spropitného“.

Spropitné, které podnik Y ponechává v plné výši svým zaměstnancům je tak pro tyto zaměstnance další výhodou oproti zaměstnancům firmy X. Pro zaměstnance firmy X je tak od začátku jasné, jaká bude jejich celková odměna. Těmto zaměstnancům postačí pro orientaci součin reálně odpracovaných hodin a hodinového mzdového tarifu.

Skutečnost, že zaměstnanci firmy X nemají nárok na žádné příplatky či výhody pro ně však může být značně demotivující. Jejich odměna nezávisí na tom, s jakým nasazením a v jaké kvalitě svou práci odvedou, jelikož jejich nadřízený nemá možnost je za jakýkoli nadstandard ocenit. Proto je tato práce vhodná spíše pro takové uchazeče o zaměstnání, jenž práci chtějí jen jako malý přivýdělek při studiu, či mateřské dovolené.

Práce na částečný úvazek ve společnosti X není vhodná pro ty, jenž se chtějí díky pracovnímu výkonu seberealizovat a „stoupat“ na společenském žebříčku. Tito zaměstnanci nemají šanci na povýšení, či rozdílnoú výši mzdy oproti ostatním pracovníkům na částečný úvazek. Získat mohou od nadřízeného pouze nepeněžní ohodnocení formou veřejné pochvaly.

Naopak zaměstnanci podniku Y na částečný úvazek jsou ve své práci motivováni především díky již zmiňovanému spropitnému. Stejně jako zaměstnanci společnosti X mají svou základní jistotu díky hodinovému mzdovému ohodnocení, ale tato výhoda navíc může mít za následek mnohem lepší pracovní nasazení a kvalitnější výkon.

Byť není vždy jasné, zda zákazník zaměstnance za jím poskytované služby ocení touto formou „spropitného“, bývá to ve většině zemí zvykem. Proto je určitě správným rozhodnutím zaměstnavatele toto ohodnocení od samotného zákazníka svým zaměstnancům ponechat. Pro zaměstnance to je motivující a snaží se tak podat co nejlepší pracovní výkon, přičemž zaměstnavatel se o tuto pobídkovou složku nemusí nijak starat.

Další výhodou pro zaměstnance podniku Y oproti zaměstnancům X je již výše zmiňovaná výhodnější cena při nákupu vlastních produktů společnosti. Z toho v jisté míře profituje i podnik samotný, vzhledem k tomu, že nejen zaměstnanci, ale i jejich příbuzní mají další důvod k návštěvě podniku a zakoupení jeho výrobků, čímž zvyšují jeho tržby.

Zaměříme-li se na uspokojování potřeb s ohledem na zaměstnání, opět zde vítězí podnik Y. Na rozdíl od zaměstnanců v podniku X zde totiž zaměstnanci mohou získat vyšší pozici a tím i vyšší finanční ocenění za vykonanou práci. To může být bráno jako další motivační složka pro zaměstnance podniku Y a možnost uspokojení i vyšších potřeb, než jsou ty základní.

Závěrem tedy lze konstatovat, že lépe ohodnoceni a motivováni jsou zaměstnanci podniku Y, kde mají více možností i co se vlastního rozvoje týká.

## 9. Dotazníkové šetření

V dotazníkovém šetření bylo reálně dotázáno 116 osob rozdílného věku, pohlaví a zaměstnání. Tato část měla za cíl zjistit informovanost veřejnosti o způsobu, jakým jsou vlastně zaměstnavatelem odměňováni a jejich spokojenost se systémem, jaký jejich zaměstnavatel volí.

### 9.1 Výsledky dotazníkového šetření

#### 1) Jaké je Vaše pohlaví?

Ze 116 dotazovaných osob bylo 62 žen a 54 mužů. V procentuálním vyjádření to pak znamená 53 % žen a 47 % mužů. To nám dává možnost adekvátního posouzení výsledků.

#### 2) Jaký je Váš věk?

Věk	Počet respondentů
< 20	5
21 - 29	32
30 - 39	45
40 - 49	26
50 - 59	8
> 60	0

Tabulka č. 1: Věk respondentů  
Zdroj: Vlastní šetření

Z tabulky č. 1 je jasné, že největší množství respondentů, a to 39 %, bylo ve věkové hranici 30 až 39 let. Dalších 28 % pak tvořili respondenti v hranici 21 až 29 let a 22 % respondentů bylo ve věkové hranici 40 až 49 let. V rozmezí 50 až 59 let bylo pouze 7 % respondentů a 4 % byly mladší 20-ti let. Z věkové hranice nad 60 let nikdo dotazník nevyplnil.

#### 3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

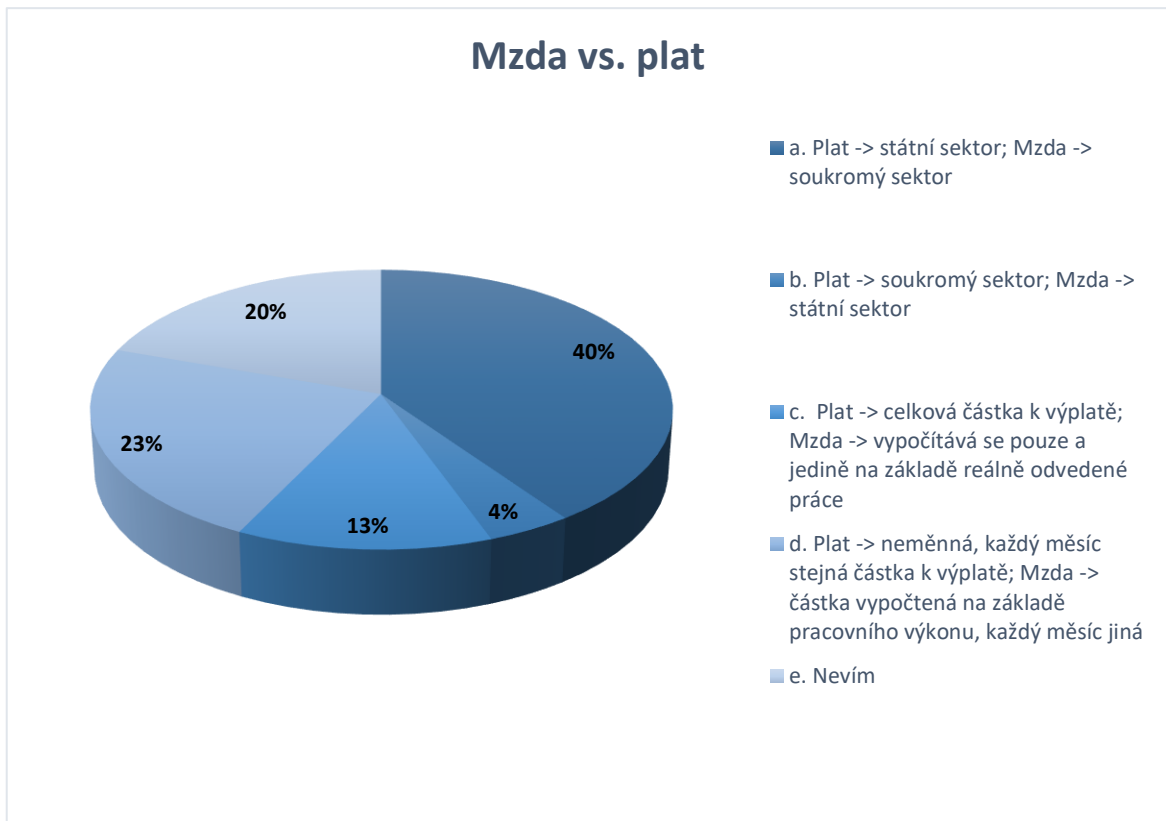


Graf č. 1: Úroveň vzdělanosti  
Zdroj: Vlastní šetření



Z grafu č. 1 je patrné, že největší množství, tedy 46 % respondentů dosáhlo středoškolského vzdělání, či odborného vyučení. Dalších 40 % pak dosáhlo vysokoškolského vzdělání formou bakalářského titulu a 8 % vyšší formou. Zbýlých 6 % doposud dosáhlo pouze základního vzdělání.

#### 4) Víte jaký je rozdíl mezi mzdou a platem?



Graf č. 2: Mzda vs. Plat  
Zdroj: Vlastní šetření

Z grafu č. 1 je zřejmé, že většina dotazovaných si je vědoma základního rozdílu mezi mzdou a platem (40 %), dalších 23 % dotazovaných pak vidí rozdíl v částce, jenž jim je vyplácena. Myslí si, že plat je stanovený každý měsíc stejně, přičemž mzda je každý měsíc jiná. Celých 20% respondentů u této otázky označilo, že neví jaký je mezi mzdou a platem rozdíl, dalších 13% bere plat jako celkovou částku k výplatě a mzdu jako vypočtenou částku pouze a jedině na základě reálně odvedené práce. Zbýlé 4% označily plat jako odměnu v soukromém sektoru a mzdu jako odměnu ve státním sektoru.

#### 5) Víte z čeho se skládá Vaše celková odměna za práci?

V této otázce měli respondenti na výběr ze tří odpovědí, kdy se složky odměny vždy rozšiřovaly. Celých 59 % respondentů pak odpovědělo „správně“, že celková odměna za práci se skládá ze základní mzdy, příplatků, zásluhové mzdy a zaměstnaneckých výhod. Dalších 12 % pak nepovažuje zaměstnanecké výhody za součást odměny a zbylých 29 % do odpovědi nezahrnulo ani zásluhovou mzdu.

## 6) Nabízí Váš zaměstnavatel nějaké zaměstnanecké výhody?



Graf č. 3: Poskytování zaměstnaneckých výhod  
Zdroj: Vlastní šetření

Z grafu č. 3 můžeme vyčíst, že většina respondentů (76 %) má u svých zaměstnavatelů šanci čerpat zaměstnanecké výhody. Dalších 22 % pak tuto možnost nemá a zbylá 2 % o tom neví.

## 7) Byli jste o zaměstnaneckých výhodách informováni před nástupem do pracovního poměru?

Na tuto otázku odpovědělo celých 78 % kladně, a to že o možnostech ohledně zaměstnaneckých výhod byli informováni ještě před nástupem do zaměstnání. Záporně pak odpovědělo 10 % respondentů, kteří tedy informování nebyli a zbylých 12 % si na tento fakt nevzpomíná.

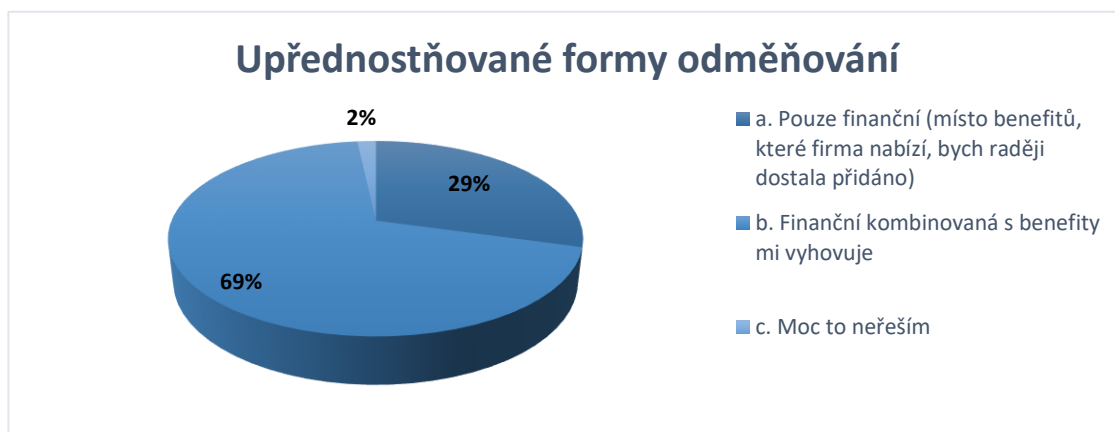
## 8) Víte kde zjistíte, jaké máte možnosti ohledně zaměstnaneckých výhod?

Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že 76 % respondentů ví v případě nejistoty, kde se informovat o možnostech ohledně zaměstnaneckých výhod poskytovaných jejich zaměstnavatelem. Zbylých 24 % však tuto možnost buď nemá, nebo o ní neví.

## 9) Jak vnímáte podniky, které nabízejí širokou škálu zaměstnaneckých výhod?

V tomto případě 90 % respondentů odpovědělo, že podniky nabízející zaměstnanecké výhody vnímá pozitivně. Jen 7 % vnímá zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnancem negativně a zbylé 3% o tom nikdy neuvažovala.

## 10) Jakou formu odměňování upřednostňujete?



Graf č. 4: Upřednostňované formy odměňování  
Zdroj: Vlastní šetření

V grafu č. 4 můžeme vidět, že 69 % většina dotazovaných upřednostňuje kombinovanou formu odměňování, která zahrnuje finanční odměnu spojenou s benefity. Pouze finanční formu odměny b upřednostnilo na úkor benefitů 29 % dotazovaných a zbylé 2 % na tom nezáleží.

## 11) Jaké zaměstnanecké výhody upřednostňujete?

Ze všech respondentů 21 % upřednostňuje pouze benefity spojené s postavením v organizaci (služební automobil, podnikový byt, mobilní telefon, příspěvek na reprezentaci apod.), dalších 17 % respondentů pak benefity související s prací (stravování, nápoje, doprava, ubytování, vzdělávání apod.) a 7 % upřednostňuje benefity sociální povahy (pojištění, půjčky, dovolená, sport, kultura, rekreace apod.). Zbýlých 53 % bere všechny z těchto složek jako kladné a upřednostňuje jejich kombinaci.

## 12) Myslíte si, že jste v práci hodnoceni spravedlivě v závislosti na složitosti, namáhavosti práce, popřípadě odpovědnosti Vám svěřené?

Z odpovědí na tuto otázku je zřejmé, že polovina respondentů (50 %) si myslí, že je hodnocena nespravedlivě, dalších 43% se svým pracovním hodnocením souhlasí a zbylých 7% nad tím neuvažovalo.

### 13) S ohledem na odměňování, jste spokojen/a s Vaším zaměstnavatelem?



Graf č. 5: Spokojenost s odměňováním  
Zdroj: Vlastní šetření

Z grafu č. 5 je jasně vidět, že více než polovina (55 %) respondentů je spokojena se způsobem odměňování, jaký jim jejich zaměstnavatel poskytuje. Oproti tomu 38 % respondentů spokojena není a 7 % nad tím nepřemýšlelo.

## 9.2 Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Jak můžeme odvodit z výsledků otázky č. 1 respondenti byli skoro vyrovnaně rozloženi na muže a ženy, přičemž věkový rozptyl byl od mladších 20-ti let až po 59 let věku. Co se vzdělání respondentů týká, nejvíce z nich dosáhlo středoškolského vzdělání a skoro stejné množství vysokoškolského s titulem Bc. Z toho lze usoudit, že jednotliví respondenti mají v podnicích různá postavení s různou dobou působení.

Další otázka, jejíž výsledky můžeme vidět na grafu č.1 sice může působit velmi jednoduše, měla však za cíl zjistit, zda má veřejnost základní znalosti ohledně terminologie týkající se odměňování. Mnoho jedinců ji totiž chápe špatně, a to je vidět i z výsledků. Zde odpovědělo 40 % respondentů správně, a 23 % dotazovaných pak vidí rozdíl v částce, jenž jim je vyplácena. Myslí si, že plat je stanovený každý měsíc stejně, přičemž mzda je každý měsíc jiná. Tento úsudek může být poněkud zavádějící například při pracovním pohovoru, či přímo podpisu pracovní smlouvy.

Pátá otázka měla za cíl zjistit, zda si zaměstnanci uvědomují, že i zaměstnanecké výhody a jejich nepeněžní formy jsou složkou jejich odměny, kterou jim zaměstnavatel poskytuje. Tento fakt si však podle výsledků uvědomuje jen 59 % respondentů, což je z mého pohledu nízké číslo. Byť dle odpovědí na otázku číslo devět vnímají podniky nabízející zaměstnanecké výhody většinou pozitivně, berou jejich poskytování poněkud automaticky, a nevnímají je jako odměnu za vykonanou práci. Toto hledisko by se dle mého názoru mělo změnit, zaměstnanci by pak byli s prací a odměnou za ní spokojenější a možná i motivovanější.

Většina podniků zaměstnanecké výhody poskytuje, jak vidíme na grafu č. 3, informuje o nich (viz. graf č. 4) a zprostředkovává zaměstnancům možnost se o nich dozvědět detailnější informace (viz. otázka č. 8). Tyto podniky by ale měly zajistit, aby zaměstnanci brali tyto výhody jako určitou motivaci k pracovnímu výkonu, a ne jako automatický bonus, který jim bude přidělen za jakýchkoli podmínek a tudíž není součástí jejich odměny za práci.

O tom, že si zaměstnanci neuvědomují své výhody například oproti jiným zaměstnancům, jimž v podnicích zaměstnanecké výhody poskytovány nejsou, svědčí i fakt, že 55 % respondentů je s odměňováním nespokojena.

Podniky by měly využít faktu, že zaměstnanci upřednostňují kombinovanou formu odměňování zahrnující finanční odměnu a zaměstnanecké výhody, jak můžeme usuzovat z odpovědí na otázku číslo deset. Tito zaměstnanci upřednostňují kombinaci všech složek poskytovaných benefitů, jako jsou sociální, spojené s prací, či závislé na postavení v podniku. To podniku dává široké možnosti ve výběru výhod, které budou uplatňovat.

V neposlední řadě je třeba říct, že většina respondentů si myslí, že je odměňována nespravedlivě, což je rozhodně negativní fakt pro zaměstnavatele. To může být i důsledkem neuvědomování si své odměny v plné výši, jak u našich respondentů vyplývá z otázky číslo pět.

# Závěr

Bakalářská práce byla zaměřena na problematiku odměňování a motivace zaměstnanců. V teoretické části se tedy soustředí na pojmy jako odměňování pracovníků, motivace, zaměstnanecké výhody, nebo hodnocení práce. První část teorie popisuje odměňování jako celek a jeho řízení, které je zaměřeno na to, aby veškeré systémy, strategie a procesy potřebné ke spravedlivému odměňování zaměstnanců správně fungovaly.

V další podkapitole se práce zabývá systémem odměňování, který musí mít každý podnik detailně propracovaný, aby odměňování fungovalo. V podkapitolách se pak soustřeďuje na jednotlivé formy odměňování, které by mělo být motivující a spravedlivé v závislosti na jednotlivých pracovních pozicích a jejich namáhavosti. Právě to je pro zaměstnance motivací, aby byl jeho pracovní výkon co nejlepší a setrvání v podniku co nejdelší. Mezi základní formy odměňování zde patří mzda, plat a provize, které bývají základem celkové odměny. Dalšími tzv. doplňkovými, či pobídkovými složkami jsou prémie, osobní ohodnocení a podíl na výsledku hospodaření. Všechny tyto složky jsou finančního charakteru.

Součástí teoretické části je také kapitola o mzdovorných faktorech, neboli faktorech ovlivňujících výši konečné mzdy. Tyto faktory se rozdělují na vnější (situace na trhu práce, platné zákony a předpisy) a vnitřní (výsledky práce, postavení v hierarchii, náročnost práce, pracovní podmínky, atd.). Aby ale oceňování zaměstnanců bylo opravdu spravedlivé, využívá se k tomu hodnocení práce, kterému se věnuje další z podkapitol. Toto hodnocení umožňuje podnikům za použití jedné z analytických, či sumárních metod správně hierarchicky rozřadit jednotlivá pracovní místa v závislosti na tom, kolik je k výkonu práce potřeba faktorů. To pak umožňuje sestavit spravedlivý a fungující systém odměňování.

Dalším důležitým pojmem v teoretické části jsou zaměstnanecké výhody. Zaměstnanecké výhody jsou nepeněžní složkou odměny, kterou zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům na základě vlastního úsudku. Tyto výhody mají tři základní formy, jimiž jsou výhody sociální povahy, výhody spojené s prací a výhody spojené s postavením v organizaci. Navíc je v této kapitole ještě zmíněno spropitné, které je sice finanční složkou odměny, ale i tak může být pokládáno za výhodu. Vyskytuje se pouze v sektoru služeb a je pouze na vedení podniku, zda si tuto částku, kterou většinou obdrží zaměstnanec spolu s platbou od zákazníka, ponechá, nebo zůstane zaměstnanci jako součást odměny.

Závěr teoretické části se soustředí na provázanost odměňování s dalšími personálními činnostmi, a to především motivací. Každý podnik by se měl zaměřit na to, aby jeho systém odměňování zaměstnance správně motivoval k výkonu práce a zajišťoval jejich spokojenost na pracovišti. Zde práce rozebírá několik teorií motivace jako Maslowovu teorii potřeb, teorii instrumentality a Herzbergův dvoufaktorový model. Jedině takový jedinec, který očekává, že jeho činy povedou k uspokojení jeho potřeb, bude motivovaný.

Motivací pro zaměstnance není nutně jen peněžita forma odměny, ale i uspokojování jejich potřeb o což se opírá Maslowova teorie potřeb. Tato teorie zakresluje potřeby od těch nejzákladnějších až po ty méně důležité do pomyslné pyramidy. V pracovním prostředí, můžeme pak základní fyziologické potřeby brát jako potřebu mzdy/platu, potřebu bezpečí pak bude představovat jistota pracovního místa, jako potřeba lásky můžou být brány vztahy na pracovišti, potřebou respektu a pozornosti ostatních pak bude představovat postavení na pracovišti a seberealizací možnost dalšího vzdělávání či řešení nových problematických úkolů. Oproti tomu teorie instrumentality, rozebíraná v další podkapitole, se opírá o fakt, že lidé pracují pouze pro peníze a budou správně motivováni pouze v návaznosti odměn a trestů na jejich pracovní

výsledky. Poslední z rozebíraných teorií je pak Herzbergův dvoufaktorový model, který zohledňuje tzv. motivační a hygienické faktory. Hygienické neboli vnější faktory, nemohou vyvolat přímo spokojenost zaměstnanců, avšak jsou-li špatně nastaveny, mohou vyvolat jejich nespokojenost. Opačně je tomu pak u motivačních neboli vnitřních faktorů.

Praktická část této práce začíná představením podniku X, jehož zaměstnanci se zabývají administrativní činností. Je zde shrnuta jeho historie i současná situace na českém trhu. Dále představuje podnik Y, který působí v oblasti pohostinství a opět shrnuje jeho historii i současnou situaci na českém trhu.

Další kapitola rozebírá hodnocení pracovníků v jednotlivých podnicích. Nejprve se zaměřuje na zaměstnance, kteří jsou zaměstnáni na hlavní pracovní poměr a poté zaměstnance pracující pro podnik na částečný úvazek. Z následného porovnání těchto dvou systémů u zaměstnanců na částečný úvazek vyplývá, že lepší ohodnocení mají zaměstnanci v podniku Y. Ti mají na rozdíl od zaměstnanců podniku X možnost čerpat zaměstnanecké výhody a díky nim jsou i více motivovaní nejen k výkonu práce, ale i setrvání v daném podniku.

Závěr praktické části tvoří dotazníkové šetření, které mělo za cíl zjistit nynější situaci ohledně poskytování zaměstnaneckých výhod podniky na českém trhu. Z průzkumu vyplývá, že veřejnost bere poskytování zaměstnaneckých výhod jako pozitivní fakt, což pro podnik znamená větší atraktivnost na trhu práce a větší spokojenost nynějších zaměstnanců. Problém však nastává v situaci, kdy si zaměstnanci neuvědomují, že zaměstnanecké výhody jsou jistou formou odměny a berou je jako automatickou věc. Následně jsou s odměňováním nespokojeni a připadají si nespravedlivě ohodnoceni.

Zaměstnavatelé by v tomto směru měly, dle mého názoru, lépe zaměstnance o možných výhodách informovat. Podat jim informace o výhodách v tom smyslu, aby zaměstnanci pochopili, že ne každý zaměstnavatel by jim takové výhody poskytl a je to součástí jejich ocenění za vykonanou práci. Současně by měli přizpůsobit tyto výhody potřebám zaměstnanců tak, aby je uspokojili v co nejvyšší míře a tím zajistili větší spokojenost na pracovišti a tím i motivaci k práci. Myslím si, že by se měli soustředit nejen na zaměstnance, kteří jsou zde na plný úvazek, ale i zaměstnance na částečný úvazek. Nejenže tito zaměstnanci mohou své zkušenosti se zaměstnavatelem šířit dál, ale budou-li spokojeni, mohou to být potencionální zaměstnanci na plný úvazek v budoucnosti. Z toho důvodu by i jim měly být poskytovány alespoň některé ze zaměstnaneckých výhod.

## Zdroje

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 8024728907.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. v Praze: C. H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 8074003477.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: GradaPublishing. ISBN 978-80-247-8858-6.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, Psyché (Grada). ISBN 8024724979.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vyd.* Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 8024753162.

PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství motivace: jak zařídít, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2., dopl. vyd.* Praha: Grada Publishing. ISBN 8024734478.

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

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

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 8027102278.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

## Internetové zdroje

Jak na spropitné? Informace z celého světa - ERV Evropská pojišťovna. ERV Evropská pojišťovna - ERV Evropská pojišťovna [online]. Copyright © 2017 ERV Evropská pojišťovna, a. s. [cit. 29.04.2017]. Dostupné z: <http://www.ervpojistovna.cz/cs/spropitne>



## Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Prvky systému odměňování. Zdroj: Armstrong (2009, s.24)

Obrázek č. 2: Rozdělení platových tříd. Zdroj: Zákoník práce České republiky

Obrázek č. 3: Model motivace. Zdroj: Armstrong (2009, s.109)

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Věk respondentů. Zdroj: Vlastní šetření

## Seznam grafů

Graf č. 1: Úroveň vzdělanosti. Zdroj: Vlastní šetření

Graf č. 2: Mzda vs. Plat. Zdroj: Vlastní šetření

Graf č. 3: Poskytování zaměstnaneckých výhod. Zdroj: Vlastní šetření

Graf č. 4: Upřednostňované formy odměňování. Zdroj: Vlastní šetření

Graf č. 5: Spokojenost s odměňováním. Zdroj: Vlastní šetření

## Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazníkové šetření

## Příloha č. 1: Dotazníkové šetření

Vážená paní / Vážený pane,

Věnujte prosím několik minut vyplnění následujícího strukturovaného dotazníku, který je zaměřen na odměňování zaměstnanců a jejich spokojenost s ním. Tento dotazník je plně anonymní a poslouží pouze jako podklad k vypracování praktické části mé bakalářské práce. Předem děkuji za Váš čas a námahu, který vyplňování dotazníku věnujete.

Martina Chocholoušová  
Studentka ČVUT, MÚVS

### 1) Jaké je Vaše pohlaví?

- a. Muž
- b. Žena

### 2) Jaký je Váš věk?

- a. Méně než 20 let
- b. 21 až 29 let
- c. 30 až 39 let
- d. 40 až 49 let
- e. 50 až 59 let
- f. Více než 60 let

### 3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a. Základní vzdělání
- b. Vysokoškolské (zakončené Bc.)
- c. Vysokoškolské (vyšší než Bc.)

### 4) Víte jaký je rozdíl mezi mzdou a platem?

- a. Plat -> státní sektor  
Mzda -> soukromý sektor
- b. Plat -> soukromý sektor  
Mzda -> státní sektor
- c. Plat -> celková částka k výplatě  
Mzda -> vypočítává se na pouze a jedině na základě reálně odvedené práce
- d. Plat -> neměnná, každý měsíc stejná částka k výplatě  
Mzda -> částka vypočtená na základě pracovního výkonu, každý měsíc jiná
- e. Nevím

### 5) Víte z čeho se skládá celková odměna za práci?

- a. Základní mzda, příplatky
- b. Základní mzda, příplatky, zásluhová mzda
- c. Základní mzda, příplatky, zásluhová mzda, zaměstnanecké výhody

### 6) Nabízí Váš zaměstnavatel nějaké zaměstnanecké výhody?

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nevím

- 7) Byli jste o zaměstnaneckých výhodách informováni před nástupem do pracovního výkonu?**
- Ano
  - Ne
  - Nepamatuji si
- 8) Víte, kde zjistíte, jaké máte možnosti v oblasti zaměstnaneckých výhod?**
- Ano
  - Ne
- 9) Jak vnímáte podniky, které nabízí širokou škálu zaměstnaneckých výhod?**
- Pozitivně
  - Neřeším to
  - Negativně
- 10) Jakou formu odměn upřednostňujete?**
- Pouze finanční (místo benefitů, které firma nabízí, bych raději dostal/a přidáno)
  - Finanční kombinovaná s benefity mi vyhovuje
  - Moc to neřeším
- 11) Jaké zaměstnanecké výhody upřednostňujete?**
- Sociální povahy (pojištění, půjčky, dovolená, sport, kultura, rekreace, apod.)
  - Související s prací (stravování, nápoje, doprava, ubytování, vzdělávání, apod.)
  - Spojené s postavením v organizaci (služební automobil, podnikový byt, mobilní telefon, příspěvek na reprezentaci, apod.)
  - Všechny беру jako kladné a upřednostňuji jejich kombinaci.
- 12) Myslíte si, že jste v práci hodnoceni spravedlivě v závislosti na složitosti a namáhavosti práce, popřípadě odpovědnosti vám svěřené?**
- Ano
  - Ne
  - Nepřemýšlel/a jsem nad tím
- 13) S ohledem na odměňování, jste spokojen/a s vaším zaměstnavatelem?**
- Ano
  - Ne
  - Nepřemýšlel/a jsem nad tím

