



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

**Motivace a odměňování zaměstnanců
ve vybrané společnosti**

**The Remuneration and Motivation of Employees
in the Selected Company**

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

Vedoucí práce: Ing. Eva Škorňová

Patrik Farkaš

Bakalářská práce

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Farkaš	Jméno:	Patrik	Osobní číslo:	460810
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MUVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Odměňování a motivace pracovníků ve vybrané společnosti

Název bakalářské práce anglicky:
The Remuneration and Motivation of Employees in the Selected Company

Pokyny pro vypracování:
Cíl: Cílem práce je analýza systému odměňování a motivování zaměstnanců ve vybrané společnosti, provedení šetření a v případě zjištění nedostatků návrh úpravy odměňování zaměstnanců.
Přínos: Návrh úpravy stávajícího systému odměňování s cílem zvýšit motivaci a výkon pracovníků.
Osnova: 1. Úvod 2. Teoretická část - motivace, typy motivace, teorie motivace, odměňování: definice odměňování, mzdové faktory.
3. Praktická část - představení společnosti, popis stávajícího systému odměňování a motivování ve společnosti, provedení šetření, návrh zlepšení. 4. Závěr.

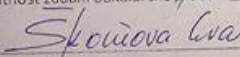
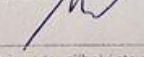
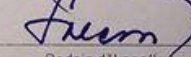
Seznam doporučené literatury:
Armstrong, Michael, Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, 10. vydání, Grada publishing, 2007
Šikýř, Martin, Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů, Grada publishing, 2014
Koubek, Josef, Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky, Praha Management Press, 2015

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
Ing. Eva Škorňová, MUVS v Praze, Oddělení manažerských 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/kateory
 Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

26-03-2018 Datum převzetí zadání
 Podpis studenta(ky)

FARKAŠ, Patrik. *Motivace a odměňování zaměstnanců*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

Prohlášení

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

Nemám závažný 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 platném znění.

V Praze dne: 18. 05. 2018

Podpis:

Poděkování

Rád bych poděkoval Ing. Evě Škorňové za její odborné vedení, cenné rady, konzultace a věnovaný čas během celého průběhu tvorby této práce. Dále bych chtěl také poděkovat personálnímu oddělení společnosti za pomoc při rozesílání dotazníků a také zaměstnancům společnosti za vyplnění dotazníků.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá tématem motivace a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se práce zabývá základními pojmy motivace a odměňování. V praktické části je nejprve představena společnost jako celek a dále její systém motivace a odměňování. Poté je vyhodnoceno dotazníkové šetření pomocí grafů. V poslední kapitole praktické části je představen návrh na vylepšení jednotlivých aspektů, které mají za úkol zvýšit motivaci zaměstnanců.

Klíčová slova

motivace, odměňování, zaměstnanci, mzda, zaměstnanecké benefity, společnost, spokojenost zaměstnanců, dotazník

Abstract

This bachelor thesis focuses on the topics of motivation and remuneration of employees in a selected company. Theses split two parts, theoretical and practical. Theoretical part focuses on basic concepts of motivation and remuneration. Practical part introduces the company and then its system of motivation and remuneration. After that, a questionnaire survey using graphs is evaluated. The last part of the practical part introduces a proposal for improvement of individual aspects that are designed to increase the motivation of employees.

Key words

motivation, remuneration, employees, wages, employee benefits, company, employee satisfaction, questionnaire

OBSAH

ÚVOD.....	5
1 MOTIVACE	7
1.1 POJEM MOTIVACE	7
1.2 PRACOVNÍ MOTIVACE.....	7
1.3 PROCES MOTIVACE.....	8
1.4 TYPY MOTIVACE.....	9
1.4.1 Pozitivní motivace.....	9
1.4.2 Negativní motivace	9
1.4.3 Vnitřní motivace.....	9
1.4.4 Vnější motivace.....	9
1.5 TEORIE MOTIVACE.....	10
1.5.1 Teorie instrumentality	10
1.5.2 Teorie zaměřené na obsah	11
1.5.3 Teorie zaměřené na proces.....	14
1.6 MOTIV, STIMULACE	16
1.6.1 Motiv.....	16
1.6.2 Stimul.....	16
1.6.3 Stimulace a motivace.....	16
1.7 MANAŽERSKÉ MOTIVAČNÍ TRUMFY	17
1.7.1 Úspěch a uznání	17
1.7.2 Odpovědnost, zájem o práci a postup.....	18
1.7.3 Vzájemná úcta, korektnost a férovost.....	19
1.7.4 Chvála a kritika	19
1.8 MOTIVACE VZOREM.....	20
2 ODMĚŇOVÁNÍ.....	21
2.1 PLAT A MZDA	22
2.2 MZDOVÉ FORMY.....	23
2.2.1 Mzda časová.....	24
2.2.2 Úkolová mzda.....	24
2.2.3 Podílová mzda.....	25
2.2.4 Smíšená mzda.....	26
2.3 DOPLŇKOVÉ MZDOVÉ FORMY	26
2.3.1 Provize	26
2.3.2 Prémie.....	27
2.3.3 Osobní ohodnocení.....	28

2.3.4	Podíly na výsledcích hospodaření organizace, akcie	28
2.3.5	Příplatky	29
2.4	MINIMÁLNÍ MZDA	30
2.5	ZARUČENÁ MZDA	32
2.6	PRŮMĚRNÁ MZDA	33
2.7	ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	34
3	CHARAKTERISTIKA PODNIKU	36
3.1	PŘEDSTAVENÍ FIRMY X	36
3.2	HISTORIE SPOLEČNOSTI	37
3.3	LIDSKÉ ZDROJE	37
3.4	VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	39
3.5	OBCHODNÍ VÝSLEDKY	39
3.6	SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVOVÁNÍ VE FIRMĚ X	40
4	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	42
4.1	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	43
4.2	SHRNUTÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	54
5	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ	55
	ZÁVĚR	59
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	61
	SEZNAM OBRÁZKŮ	64
	SEZNAM GRAFŮ	65
6	SEZNAM PŘÍLOH	66
6.1	PŘÍLOHA Č. 1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	66
6.2	PŘÍLOHA Č. 2 NEFORMÁLNÍ ROZHOVOR	68

Úvod

Bakalářská práce se zabývá tématem motivace a odměňování. Cílem práce je analýza systému odměňování ve vybrané společnosti a doporučení případného návrhu na zlepšení aspektů motivace a odměňování, které by vedly k vyšší spokojenosti a tím i k lepšímu výkonu zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Motivace a odměňování zaměstnanců patří mezi základní personální činnosti v každé společnosti a správně nastavený systém odměňování a motivace vede ke spokojenosti zaměstnanců. Lidské zdroje společnosti jsou jednou z nejdůležitějších složek, které při dobré organizaci vedou k dosažení cílů, a proto je nezbytné jim věnovat velkou pozornost. Pokud si společnost chce udržet kvalitní zaměstnance, měla by se zaměřit na systém motivace a odměňování, který by neměl být statický a měl by vyhovovat potřebám zaměstnance i zaměstnavatele.

Práce se skládá z teoretické a praktické části, kde teoretická část se skládá ze dvou kapitol. Úvod kapitoly motivace je věnován základním pojmům, co je to motivace, typy motivace a bude také popsán proces motivace. Dále jsou stručně popsány vybrané teorie motivace, jsou vysvětleny pojmy motiv a stimul. V předposlední podkapitole jsou nastíněny motivační trumfy a na závěr kapitoly motivace je popsán zajímavý motivační nástroj, motivace vzorem.

Druhá kapitola je věnována tématu odměňování. Na úvod dojde k upřesnění základních pojmů jako mzda a plat. Dále jsou popsány nejpoužívanější mzdové formy, které jsou doplněny další podkapitolou, která nese název doplňkové mzdové formy. V dalších podkapitolách jsou vymezeny nařízení vlády, které upravují minimální mzdu a zaručenou mzdu pro zaměstnance v pracovněprávní vztahu a na závěr budou popsány zaměstnanecké benefity.

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na systém odměňování a motivace ve vybrané společnosti. Pro bakalářskou práci byla vybrána společnost, která si přeje být v anonymitě. Z tohoto důvodu je v celé práci uváděn název společnosti X. Praktická část práce je rozdělena do tří částí. V první části je představena společnost, její historie, lidské zdroje, vzdělávání zaměstnanců. Představeny jsou také její obchodní výsledky, a nakonec je popsán systém odměňování a motivace ve vybrané společnosti, tuto pasáž považuji za nejdůležitější část této podkapitoly.

Pro potřeby zjištění skutečnosti, jakým způsobem probíhá ve společnosti odměňování a jak jej vnímají zaměstnanci, bylo provedeno dotazníkové šetření. Výstupy byly vyhodnoceny a vizualizovány do grafů s vysvětlujícím komentářem. S ohledem na analýzu, neformální rozhovor a dotazníkové šetření jsou v práci provedeny návrhy na zlepšení systému motivace a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Teoretická část

1 Motivace

V této části práce budou vymezeny základní pojmy z oblasti motivace. Konkrétně dojde k upřesnění pojmů jako motivace, pracovní motivace, typy motivace, budou popsány vybrané motivační teorie. Definovány budou i pojmy jako stimulace, stimul a motiv, motivace. V této kapitole bude i přiblížen způsob motivace manažerem. Jako poslední část kapitoly s názvem motivace bude nastíněn nástroj motivace, a to motivace vzorem.

1.1 Pojem motivace

Z jakého důvodu nás něco baví? Proč nás láká vykonávat určitý druh práce a k jiné práci máme odpor? Odpovědi na tyto otázky pomůže vysvětlit vznik samotného slova motivace. Kořen slova tedy motiv má původ z latinského slova *Movere* – hýbat, pohybovat. Motiv je důvod pro to abychom něco dělali, dává tedy věci do pohybu. „*motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali*“ (Armstrong 2007, s. 205).

Motivace stimuluje jedince k určitému jednání, k aktivitě. Každý člověk má nějaký cíl, přání, impuls, který ho stimuluje. Jsou to tedy, vnitřní pohnutky, které nás vedou k určité reakci ve formě jednání či k určité činnosti. Platí zde také pravidlo, že čím více je člověk motivovaný tím silnější je touha dosáhnout určitého cíle.

1.2 Pracovní motivace

Pracovní motivace vyjadřuje ochotu zaměstnance pracovat a jeho celkový postoj k práci. Organizace by se měla zajímat o to, co zaměstnance motivuje, aby udržela vysokou úroveň výkonu lidí, a to hlavně pomocí takových nástrojů, jako jsou stimuly, odměny, správné vedení lidí a práce. Pomocí práce člověk uspokojuje své potřeby, existenční i sociální. Každý člověk má v životě různé cíle, preference, někteří usilují o vysoký výdělek, úspěch, někdo má potřebu mít dobré mezilidské vztahy na pracovišti případně s nadřízeným, jiný se orientuje na osobní rozvoj a pracovní postup.

Podle Šikýře: „*motivující pracovní místa umožňují zaměstnancům vykonávat práci, která je přiměřeně komplexní, rozmanitá, významná a autonomní a poskytuje zaměstnancům odpovídající zpětnou vazbu*“ (Šikýř 2014, s. 86).

Pokud zaměstnanec cítí, že je v práci užitečný a má patřičnou zodpovědnost, zvyšuje se u něj motivace a spokojenost. Může také lépe rozvíjet jeho zkušenosti a dovednosti.

Cílem organizace je především vytvářet nejlepší pracovní prostředí pro zaměstnance a rozvíjet motivační procesy, aby jednotliví zaměstnanci dosahovali požadovaných výsledků. Dobře motivovaný zaměstnanec odvádí svou práci rád, a tím může organizace naplňovat své firemní strategické cíle a dosahovat zisku.

1.3 Proces motivace

Proces motivace je mnohem komplikovanější, než se mnozí lidé domnívají. Každý člověk má jiný pohled na život, rozdílné potřeby a cíle.

Tři složky motivace jsou:

- Směr – co se nějaká osoba pokouší dělat
- Úsilí – s jakou snahou se o to pokouší
- Vytrvalost – jak dlouho se o to pokouší (Armstrong 2017, s. 205)

Uplatňování motivace na jiných lidech je, že lidem dáme určitý směr, kterým chceme, aby se ubírali za účelem dosažení určitého výsledku. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů.

Lidé s jasně definovanými cíli a kroky jsou dobře motivovaní, jelikož takoví lidé mohou motivovat sami sebe. Většina lidí však potřebuje být motivována zvnějšku formou práce, která člověka uspokojuje, odměn z práce, dobrého pracovního prostředí nebo vzděláváním a růstu. Hlavní úlohu hrají přesto vedoucí zaměstnanci, kteří musejí využívat svých kvalit a dovedností, aby nastavili správný motivační proces, který zaručí, že zaměstnanci budou odvádět nejlepší práci. Je tedy třeba, aby správně rozuměli, jak proces funguje a jaké typy motivace existují (Armstrong 2017, s. 206).

1.4 Typy motivace

Člověka v zásadě motivují dvě primární věci. V první řadě, zda něco dostane, tedy odměna a strach, který je spojený s nějakým možným negativním očekáváním. V zásadě se jedná o to, že pokud něco neudělám, může nastat situace, která bude pravděpodobně nepříjemná.

1.4.1 Pozitivní motivace

Stojí na tom, že vím, jaký mám cíl a čeho chci dosáhnout, a činí mi radost dosahovat dílčích cílů, které vedou k vytyčenému cíli. V pracovním prostředí je pozitivní motivace chápána jako motivace odměny. Kdy zaměstnanec dostane odměnu za lepší výkon. Zaměstnance můžeme motivovat formou hmotné zainteresovanosti, kdy vedoucí zaměstnanec postaví do řady zaměstnance a vydá jim odměny. V tomto případě každý ví, kolik, kdo dostal, a to je motivuje do další práce. Dále např. formou morálního ocenění nebo využití faktoru seberealizace.

1.4.2 Negativní motivace

Je založena na strachu, který je spojený s nějakým možným negativním očekáváním. V zásadě se jedná o to, že pokud něco neudělám, může nastat situace, která bude jedinci pravděpodobně nepříjemná. Strach je pro člověka přirozený a je faktorem přirozené obrany, kdy např. při napadení bude naše motivace utéct. Je založena na existenčním faktoru a faktoru strachu (obava ze ztráty zaměstnání, pracovního místa, života).

1.4.3 Vnitřní motivace

Taková motivace, u které zaměstnanec vykonává, hledá nebo nalézá práci, kterou vykonává rád, a která ho uspokojuje, případně od které očekává, že mu pomůže splnit své cíle. Zaměstnanec má v práci odpovědnost, práce je komplexní, variabilní a baví ho. U práce má také určitou autonomii (volnost), může také rozvíjet své schopnosti a dovednosti a může myslet i na karierní postup.

1.4.4 Vnější motivace

Je úkolem managementu, aby prostřednictvím příslušných metod správně motivoval zaměstnance může přitom využít např.

- Zvýšení odměn
- Karierní postup
- Pochvalu
- Tresty, kritiku (Armstrong 2017, s. 206)

1.5 Teorie motivace

Podle Armstronga: „motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru“ (Armstrong 2007, s. 205). Radí, co mohou organizace udělat, aby povzbudily své zaměstnance, aby co nejlépe uplatnili své dovednosti a schopnosti, a aby vyvinuli snahu způsobem, který podpoří cíle organizace i uspokojení vlastních potřeb. Zabývá se také tím, jak jsou zaměstnanci spokojeni se svou prací v závislosti na jejich pracovním výkonu.

Existují tři nejzákladnější skupiny teorií motivace. Teorie instrumentality, dále teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces.

1.5.1 Teorie instrumentality

Z názvu této teorie můžeme lehce naznačit, čeho se týká. Instrumentalita, nebo-li přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, má to za následek věc druhou. Tato teorie vznikla v druhé polovině 19. stol. a poukazuje na Taylorovu koncepci vědeckého řízení (1911), která zdůrazňuje vliv finanční stimulace. Ve své podstatě šlo jen o to, že lidé pracují jen pro peníze. Teorie cukru a biče, jak se také nazývá teorie Instrumentality, se domnívá, že člověka motivujeme k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo návazné na jeho výkon.

Podle mého názoru, tato teorie byla účinná ve své době, ale v dnešní době tuto teorií nemůžeme používat na všech pozicích, jelikož je velice jednoduchá, je založena na systému kontroly a neberu v úvahu řadu lidských potřeb a také nezdůrazňuje, že formální systém řízení může být ovlivněn neformálními vztahy mezi zaměstnanci (Kociánová 2010, s. 28)

1.5.2 Teorie zaměřené na obsah

Také teorie potřeb je založena na principu, že obsahem motivace jsou potřeby. V případě neuspokojené potřeby můžeme pocítovat stres, napětí a nerovnováhu. K uspokojení potřeby je třeba rozpoznat cíl a zvolit jednotlivé kroky chování, které nám umožní uvedeného cíle dosáhnout.

Každý člověk má však jiné potřeby, které považuje za primární. Některých může být snazší dosáhnout, ale některé vyžadují vyšší snahu, avšak k dosažení jednotlivých cílů musí člověk přizpůsobit chování, které závisí na jeho momentální situaci, výchově, prostředí. Je však potřeba zdůraznit, že jedné potřeby lze dosáhnout různými cestami, čím vyšší je snaha určité potřeby dosáhnout a čím déle tato snaha trvá, tím se okruh více rozšiřuje. Jeden cíl však může uspokojit řadu potřeb.

Mezi neznámější teorie potřeb patří Maslowova teorie potřeb, Herzbergerův dvoufaktorový model, McClellandova teorie manažerských potřeb.

1.5.2.1 Maslowova pyramida potřeb

Abraham Harold Maslow byl významný americký psycholog, jeden ze zakladatelů humanistické psychologie, je autorem tzv. pyramidy potřeb, která systémem pěti základních kategorií potřeb uspořádaných hierarchicky od nejnižších po nejvyšší, počínaje fyziologickými potřebami, dále potřeba bezpečí, lásky, sociálními potřebami, potřebou uznání a na nejvyšších políčku nalezneme potřebu seberealizace. Maslow předpokládal, že těchto pět kategorií je společných pro všechny lidi.

Maslowova hierarchie potřeb je následující:

- 1) Fyziologické potřeby - fyziologické potřeby jsou jedny z nejzákladnějších lidských potřeb, které se skládají např. z potřeby dýchat, jídla, pití, sex, voda, integrita, spánek. Vše, co je potřeba k přežití.
- 2) Potřeba jistoty a bezpečí - patří sem jistota stálého zaměstnání, stálost příjmu, jistota rodiny, zdraví, jistota ochrany před nebezpečím. Tyto potřeby

dávají člověku životní jistotu a jistotu setrvání do budoucna

- 3) Sociální potřeby– můžeme sem zařadit potřebu lásky a přátelství
- 4) Uznání- patří sem potřeba sebeúcty, být respektován ostatními (prestiž), sebedůvěra, uznání, potřeba významu, ocenění druhými
- 5) Seberealizace– potřeba zdokonalovat své schopnosti a dovednosti, potřeba stát se tím, kým chceme být, kým věříme, že se můžeme stát, dosáhnout uspokojení ze sebe sama (Urban 2017, s. 13)

Obrázek č. 1 Maslowova pyramida potřeb



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

Abraham Maslow ve svém hierarchickém systému tvrdí, že pokud člověk uspokojí tzv. nižší potřeby posouvá se systémem k potřebám vyšším. Tak člověk postupuje systémem na vrchol, kde stojí potřeba seberealizace, kterou člověk nemůže nikdy uspokojit, jelikož pouze neuspokojená potřeba může člověka dále motivovat. Je důležité říct, že když člověk uspokojí tzv. nižší potřeby, uspokojení klesá, zatímco nejsilnější motivaci poskytují vyšší potřeby, jako pocit uznání či seberealizace, které když jsou uspokojovány, nabývají na síle, umocňují se (Kociánová 2010, s. 28).

Maslowova hierarchie potřeb však nebyla nikdy ověřena empirickým výzkumem a je často kritizována za svou nepružnost. Každý člověk má různé priority, a proto je těžké přijmout, že lidské potřeby mají hierarchický vývoj. Jak uvádí Armstrong: „*sám Maslow vyslovil určité pochybnosti o platnosti nějaké přísně uspořádané hierarchie*“ (Armstrong 2007 s. 210). Avšak tato teorie měla až dosud největší vliv.

1.5.2.2 McClellandova teorie naučených potřeb

David Clarence McClelland (1917-1998) byl americký psycholog, který proslul svou teorií získaných potřeb, Need for achievement někdy Three needs Theory N-Ach. Teorie se zabývá motivací lidí a ve své podstatě teorie tvrdí, že motivace člověka je ovlivněna třemi potřebami:

Potřeba něčeho dosáhnout – potřeba lidí něčeho dosáhnout, chtějí být nejlepší předstihnout ostatní a hledají uznání

Potřeba moci – lidé chtějí mít moc nad ostatními, chtějí je ovlivňovat

Potřeba někam patřit – lidé chtějí být součástí nějaké komunity, chtějí rozvíjet mezilidské vztahy

Tato teorie se využívá především v nastavování motivačních faktorů konkrétních lidí. Každý člověk má všechny tři uvedené potřeby, záleží jen na něm a na jeho vnitřních prioritách, které u něj převládají a vychází tedy z toho, že každý člověk zná své priority a organizace by měla znát jeho příslušné motivátory (Kociánová 2010, s.29).

1.5.2.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzberg ve své teorii definoval dvě skupiny faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost a motivaci zaměstnanců. První skupinu pojmenoval motivátory nebo také dissatisfactory, které se váží k osobnosti. Motivátory ovlivňují pracovní spokojenost, úsilí a výkonnost buď v pozitivní nebo negativní míře. Druhá skupina se nazývá hygienické vlivy nebo frustrátory, které se vážou k podmínkám práce. Pokud jsou hygienické vlivy v pořádku, tak si je člověk ani neuvědomuje, ale pokud

jsou v nepořádku, cítí nespokojenost. Zaměstnanec bere hygienické vlivy jako samozřejmé, jejich účinek naplnění však rychle vyprchá. Příkladem nám může být mzda, která je zaměstnanci každý měsíc vyplácena, zaměstnanec ji bere za samozřejmou nemá na něj přímý motivační stimul, pokud mzdu však zaměstnanci mzdu nevyplatíme, cítí nespokojenost, frustraci.

Motivátory

Mezi motivátory může zařadit např. uznání, zajímavá práce, odpovědnost, karierní postup, úspěšný výkon. Tyto motivátory mají pozitivní účinek, působí na spokojenost zaměstnanců. V opačné míře mohou však mít i negativní účinek.

Frustrátory

Podle Kociánové rozlišujeme:

- **Frustrátory s pozitivním účinkem** tj. faktory neovlivňující spokojenost, patří sem plat, jistota pracovního místa, vysoký status, dobrá podniková a personální politika.
- **Frustrátory s negativním účinkem**, tj. faktory působící nespokojenost, patří sem špatné pracovní podmínky, nejistota pracovního místa, nízký status, špatná podniková a personální politika (Kociánová 2010, s. 30).

Cílem vedoucích zaměstnanců by mělo být naplnění hygienických faktorů, a doplnit je o motivační faktory, které by měli zvýšit výkonnost zaměstnanců.

Herzbergova teorie i přes vlnu kritiky měla velký úspěch a ladí s myšlenkami Maslowa a McGregora.

1.5.3 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces nebo také kognitivní teorie se specializují na psychologické procesy, které mají vliv na motivaci a základní potřeby. Tyto teorie mohou ve své podstatě být užitečnější pro vedoucí zaměstnance, manažery, než předchozí teorie, jelikož nabízejí realističtější návod, jak motivovat lidi.

Mezi nejvýznamnější teorie zaměřené na proces řadíme expektační teorii, teorii cíle a teorii spravedlnosti.

1.5.3.1 Expektační teorie

Nebo-li Vroomova teorie očekávání, je založena na vnitřním očekávání, které jedince motivuje ve třech proměnných.

- Valence – přesvědčení o atraktivnosti cíle
- Instrumentita – přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc povedete to k jiné (odměna)
- Expectancy- nebo očekávání je přesvědčení, že úsilí povede k výsledku (reálnost cíle)

Zaměstnanec musí věřit v cíl, ve své schopnosti cíle dosáhnout, a že úsilí povede k očekávané odměně (Armstrong 2017, s. 208).

1.5.3.2 Teorie cíle

Teorie cíle uvádí, že pokud jsou lidem stanoveny určité cíle, které jsou obtížné, ale akceptovatelné a pokud existuje patřičná zpětná vazba, zvýší to motivaci a výkon.

1.5.3.3 Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti ve své podstatě tvrdí, že pokud je s lidmi spravedlivě zacházeno, budou více motivováni a v případě opaku dochází k demotivaci.

Zaměstnanec je v pracovním prostředí členem pracovní skupiny, ve které dochází k různým interakcím. V tomto kolektivu zaměstnanec pociťuje pocit spravedlnosti v pracovním prostředí tak, že je členem nějaké pracovní skupiny, a v té skupině porovnává, jak je zacházeno s ním oproti ostatním v závislosti na pracovním postavení zaměstnanců. Spravedlnost zaměstnanec vnímá tak, jak je hodnocený oproti ostatním. V případě nespravedlnosti může zaměstnanci klesnout výkonnost, případně mohou vzniknout konflikty na pracovišti.

Teorie spravedlnosti je také založena na tom, že v člověku vzbuzuje pocit spravedlnosti fakt, že jeho odměna je srovnatelná s jeho výkonem tedy spravedlivá.

A je také přiměřená vůči ostatní zaměstnancům v závislosti na pracovním postavení (Kociánová 2010, s. 33).

1.6 Motiv, stimulace

1.6.1 Motiv

Představuje vnitřní pohnutky (potřeby), které jsou dostatečně silné a poté vyúsťují k nějaké činnosti, jednání. Vzbuzuje v člověku aktivitu v určitém směru a danou aktivitu v člověku udržuje. Cílem každého motivu je dosažení psychického stavu nasycení. Po dosažení cíle motivu přichází pocit uspokojení

Motivy jsou rozdělovány do tří základních skupin:

- 1) **Aktivní** – podněcují pracovní výkon
- 2) **Podporující** – vytváření přátelské atmosféry na pracovišti, která pak může podporovat pracovní výkon
- 3) **Motivy potlačující** – odvádějí zaměstnance od pracovní činnosti (např. motiv pobavit se s přítelem na pracovišti).

1.6.2 Stimul

Stimul (incentiv, pobídka) je vnější podnět, který působí na psychiku člověka. Vyvolává změny v motivaci člověka. Zda se stane určitý podnět stimulem záleží především na tzv. motivační struktuře konkrétního člověka, tj. na podobě jeho relativně trvalé motivační zaměřenosti, na tom, zda daný podnět koresponduje s motivací jedince.

1.6.3 Stimulace a motivace

Stimulace a motivace se v běžné praxi používají jako synonyma, tyto pojmy jsou sice velmi podobné, avšak je třeba je rozlišovat. Základním rozdílem mezi stimulací a motivací je ten, že stimulace působí na člověka z vnějšku, nejčastěji pomocí jiného člověka, zatímco motivace působí na člověka pomocí vnitřních pohnutek (motivů). Jak stimulace, tak motivace mohou působit

společně a zároveň se posilovat. Při stimulaci hraje klíčovou roli, při vzniku žádoucího chování, vnější situace v případě motivace je to vnitřní svět motivovaného člověka.

Stimulace

Je soubor pobídek. Je velmi jednoduchá, pokud zaměstnancům kompenzujeme úsilí, které vynakládají při práci nějakou odměnou, budou pokračovat v práci. Pokud však odměny nevyplatíme, můžeme očekávat opačnou reakci. Práce pokračuje jen pokud působí stimuly, což je velká nevýhoda stimulace.

Motivace

Má proti stimulaci jednu velkou výhodu. Pokud poznáme motivy, které člověk má, je možnost, že práce bude pokračovat i bez příkonu vnějších podnětů za předpokladu, že udržíme příznivé podmínky. Zaměstnanec vykonává práci rád, protože jej baví, považuje jí za významnou a důležitou. Oproti stimulaci je však motivace složitější, jelikož musíme mít potřebné znalosti o procesu motivace a o člověku, kterého hodláme motivovat. Každého člověka motivuje něco jiného.

1.7 Manažerské motivační trumfy

Manažer jako vedoucí osoba, která má motivovat své podřízené. Jeho cílem je snaha o dosažení tzv. Pygmalionského efektu, nebo-li snaha o změnu jednání a osobnosti jím vedených zaměstnanců žádoucím směrem například k lepšímu výkonu, přesnější práci. Může přitom využít řadu praktických řídicích situací, v nichž motivačně působí na své zaměstnance např. při projevu uznání, delegování pravomocí, odpovědnosti a třeba kariérní postup (Stýblo 1993, s. 90-94).

1.7.1 Úspěch a uznání

Pro každého člověka je hlavním motivačním faktorem úspěch jako odměna za vykonané úsilí nebo ocenění za dobře vykonanou práci. Důležitou podmínkou je zpětná informační vazba od manažera. V opačném případě může nastat, že zaměstnanci nebudou vědět, co udělali dobře, a co udělali špatně.

Úspěch a uznání mají k sobě hodně blízko. Pokud se manažer chlubí všemi zásluhami za vykonanou práci a myslím jen svůj kariérní postup, nedělá dobře. Větší díl zásluh by měl ve většině případů připadat zaměstnancům, nikoliv vedoucím. Manažer by měl pozitivně motivovat své podřízené a využít všechny možné

prostředky pro povzbuzení, uznání hodnoty výkonu a ocenění snahy. To je cesta, jak odbourat negativní postoje, které brání zaměstnancům jejich tvořivosti a svazuje jejich iniciativu. Manažer by měl jít příkladem a úspěch sdílet se svými zaměstnanci a neúspěch brát na sebe. Uznání stmeluje kolektiv a posiluje vědomí vlastního významu pro firmu (Stýblo 1993, s. 90-94).

1.7.2 Odpovědnost, zájem o práci a postup

Manažer je zodpovědný za výsledky firmy. Pokud chce rozvíjet motivaci zaměstnanců může se pokusit o někdy riskantní věc, a to o delegování pravomocí a odpovědností.

Můžeme delegovat pravomoce a odpovědnost na zaměstnance, rozšířit jejich rozsah práce a dát jim odpovědnost podílet se na výsledcích organizace. Pokusit se poskytnout „každému“ (zaleží kdo na to má potřebné schopnosti, což se projeví časem) šanci na manažerskou pozici, což je dobrý motivační prostředek. Tato metoda se nazývá job enrichment. Důvěru však může manažer dát najevo i tak, že stojí-li tým před těžkým úkolem, tak jim dá najevo, že v ně věří.

Zájem o práci jako další motivační faktor, který podporuje růst výkonnosti u zaměstnanců vychází často z věcí jako například, že zaměstnanec ví, co má dělat, k čemu je to dobré (účel), a že obdrží patřičnou zpětnou vazbu, jestli splnil očekávání. Pokud však nastane situace, že zaměstnanec neobstojí před výzvou (nový úkol), každý má právo na omyl. Projevíme-li pochopení, můžeme docílit toho, že zaměstnance neodradíme od dalších pokusů, ale naopak. Práce musí být pro zaměstnance zajímavá a představovat výzvu, měla by vyžadovat od nich to nejlepší, čeho jsou schopni.

Hnacím motorem pro mnohé zaměstnance je určitě postup. Čekají na něj léta a někteří pro jeho dosažení jsou schopni udělat či obětovat mnohé. Je třeba, ale zmínit, že pokud povýšení není podloženo výkonem nebo zásluhami, není motivační silou. Žádný člověk nebude pracovat lépe, pokud nebude mít vidinu na postup např. z důvodu, že povýšení je souzeno jen oblíbencům nebo z objektivních příčin. V tomto případě by to mohlo mít demotivační účinek (Stýblo 1993, s. 90-94).

1.7.3 Vzájemná úcta, korektnost a férovost

Mají-li zaměstnanci obavy, strach nebo podřizují-li své chování narušuje to jejich motivaci. Cílem manažera by mělo být vytvoření efektivního týmu a důvěra nebo přiměřená úcta podporuje spolupráci. Naopak nastane-li u zaměstnanců strach, povolnost a nucené podřizování se, je to známka špatného motivačního klimatu.

Korektnost a férovost by měla být jistá známka etiky každého manažera. Příkladem nám může být základní pravidlo odměňování, že zaměstnanci, kteří vykonávají stejnou práci by měli dostávat stejnou odměnu (mzdu, plat). Pokud nastane situace, že jeden zaměstnanec je neopodstatněně zvýhodňován před ostatními, může to vyvolat mnoho nepříjemností. Tuto zásadu se nevyplatí porušovat, jelikož zvýhodnění jednoho zaměstnance před druhým, není-li řádně podloženo, může vyústit až k výpovědi zaměstnance.

Další zásada je, že v práci jsou si všichni rovni. Každý zaměstnanec má sice ve firmě různé postavení, různá poslání a plní různé úkoly, a proto mají různé odměny (mzdy, platy), a to je spravedlivé, ale to neznamená, že jednatel firmy se bude chovat nadřazeně ke svým zaměstnancům. Peníze nikoho neospravedlňují, aby se choval povýšeně oproti tomu, kdo má peněz míň (Stýblo 1993, s. 90-94).

1.7.4 Chvála a kritika

Chválit a kritizovat může manažer jen za předpokladu, že zná všechny podklady o zaměstnancích a o tom, co chce chválit a kritizovat. To je tedy spíše věc rozumu a poznání svých podřízených, než pouček a teorie. Jsou-li chvála a kritika použité v pravý čas na pravém místě, mají motivační účinek. Ano, také kritika může mít motivační účinek, je-li taktní a pozitivní. Platí zde pravidlo, že chválíme nahlas a káráme potichu. Manažer by měl hodnotit práci svých zaměstnanců a dávat najevo svou radost při úspěchu a pocit zklamání při neúspěchu, avšak chybujícím zaměstnancům dáme najevo, že o nich neztrácíme mínění. Dodáme jim sebevědomí, řekneme že začínáme zase od začátku „obracíme list“, vzbudíme sebedůvěru. Tím, že manažer chválí nebo kritizuje motivuje své zaměstnance, dává tím také najevo, že si jich všímá (Stýblo 1993, s. 90-94).

1.8 Motivace vzorem

Nakonec kapitoly Motivace bych rád uvedl velmi zajímavý nástroj motivace, a to Motivaci vzorem. Tato motivace probíhá obvykle bez záměru, zcela spontánně a přirozeně. Můžeme zde uvést citát Jána Ámose Komenského „omnia sponte fluant, absit violentia rebus“ Nechť vše plyne samo a bez násilného působení, tak probíhá tato motivace zcela bez násilného působení tedy přirozeně.

Tuto motivaci každý zná už od školních let, kdy se snaží učitelé své žáky nadchnout pro jejich obory zcela bez využití složitých metod motivace pomocí obyčejného zájmu a nadšení pro věc. Jsou odhodlaní a věří přesně tomu, co dělají, a proto jsou věrohodní. Podle Plamínka: „*přestávají být obyčejnými učiteli, stávají se lídry, tedy lidmi, které ostatní lidé napodobují. Po kterých opakují jejich myšlenky a, jsou-li toho schopni, pak třeba i činy.*“ (Plamínek 2015, s. 35). Z toho plyne, že lidé mají potřebu napodobovat lidi, které považují za úspěšné. V pracovní sféře by těmito lídry měli být nadřízení, a zaměstnanci by k nim mohli vzhlížet. Každý manažer má velkou příležitost stát se vzorem pro své podřízené. Je třeba zmínit, že lidé často napodobují i lidi, které nemají rádi.

Lidé sice nemohou napodobovat fyzické ani psychické vlastnosti svých vzorů. Obtížné bude i dostat se na úroveň schopností, dovedností a znalostí, které vzor má. Lidé mají, ale tendenci napodobovat postoje, to co si lídr myslí a co chce (názory, motivy). Zde je právě velký prostor pro motivaci, být pozitivní vzor pro své okolí (Plamínek 2015, s. 35).

2 Odměňování

Navrhovat a upravovat systém odměňování je základní personální činností v každém podniku. Správně navržený systém odměňování má za cíl přilákat, a především udržet zaměstnance ve společnosti a dále své zaměstnance podněcovat peněžně tak i nepeněžně k co nejlepším výkonům, aby daná organizace mohla splnit své strategické cíle. Hlavním kritériem odměňování by měla být spravedlnost, že žádný zaměstnanec nebude neoprávněně zvýhodňován. Dále je také hlavní cíl udržet konkurenceschopnou formu odměňování (Koubek 2009, s. 283).

Odměňování má také zásadní vliv na motivaci a pracovní výkon zaměstnanců. V závislosti na pracovní výkon má odměňování dvojí úlohu:

- 1) **Orientace na budoucnost** – motivovat zaměstnance k co nejlepšímu pracovnímu výkonu a rozvoji svých schopností a dovedností. Dále je podněcovat k dosažení svých cílů, zlepšit jejich pracovní výkon.
- 2) **Orientace na minulost** – především odměňovat zaměstnance za jejich vykonanou práci, oceňovat jejich práci, úsilí a poskytnout jim uznání za překročení jejich limitů

Na motivaci působí odměňování, tak že každý člověk má své potřeby, které chce uspokojit a tyto potřeby může člověk uspokojit především díky odměně za vykonanou práci, a to především mzdě či platu, který zaměstnanec dostává od svého zaměstnavatele. Mzdu nebo plat můžeme brát jako hlavní motiv zaměstnanců, proč pracují, proč chodí do práce.

V moderním pojetí řízení lidských zdrojů odměňování neznamena jen mzdu nebo plat, případně jiné peněžní odměny, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci za jeho vykonanou práci v organizaci. Odměňování v moderním pojetí má daleko širší spektrum.

Odměny můžeme rozdělit na vnitřní a vnější.

- **Vnější odměny** mají společné to, že o nich v podstatě rozhoduje organizace a můžeme sem zařadit např. pochvalu, povýšení, benefity, které zaměstnanec dostává od organizace nezávisle na jeho pracovním výkonu, ale pouze ze statusu zaměstnance v organizaci. Součástí odměn může být i např.

vybavená kancelář, zařazení na privilegované pracoviště, přidělení stroje, zařízení. V dnešní době je nejvíce oblíbené vzdělávání, které organizace poskytuje pro své zaměstnance za účelem rozvoje svých zaměstnanců.

- **Vnitřní odměny** – tyto odměny souvisejí především s prací, kterou zaměstnanec vykonává a uspokojením, které mu práce přináší. „*Radost z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariery apod.*“ (Koubek 2009, str. 283). Tento druh odměn se shoduje s osobností zaměstnance, jeho potřebami a zájmy.

2.1 Plat a mzda

Podle míry složitosti, odpovědnosti, namáhavosti práce, obtížnosti pracovních podmínek, podle výkonnosti a dosahovaných výsledků zaměstnanci přísluší mzda, plat nebo odměna z dohody. Za mzdu a plat se nepovažují cestovní náhrady, odstupné, výnosy z kapitálových podílů nebo obligací či jiné benefity zaměstnavatele, které nejsou poskytovány za práci, ale jen v souvislosti se zaměstnáním.

Odměňování za práci zaměstnanců v pracovním poměru je v upraveno v Zákoníku práce (zákon. č. 262/2006 Sb.). Dříve se řídilo odměňování zaměstnanců samostatnými zákony (zákon o mzdě, zákon o platu)

Odměna za práci se sjednává přímo v pracovní smlouvě nebo je určena platovým či mzdovým výměrem nebo ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem. Odměna za práci musí být uvedena před začátkem práce, za kterou má být zaměstnancem obdržena.

Zákoník práce rozlišuje odměny za práci na plat a mzdu (Finance ©2017).

- **Plat-** je peněžité plnění poskytované za práci. Platem jsou odměňováni zaměstnanci ve státním sektoru. Plat tedy dostávají zaměstnanci úřadů (obcí, krajů), státních fondů, školských právnických osob zřízených Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem nebo obcí, nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona, a dalších příspěvkových organizací, jejichž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného

z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů (Finance ©2017).

- **Mzda-** je peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za vykonávanou práci, není v Zákoníku práce stanoveno jinak. Používá se především v organizacích, které podnikají v soukromém sektoru. Mzda v soukromém sektoru může být stanovena jako plnění peněžité odměny, tato odměna je pak vyplácena ve formě naturální mzdy (Finance ©2017).

2.2 Mzdové formy

Jak bylo řečeno v předchozí kapitole základní povinností zaměstnance je vykonávat pro zaměstnavatele sjednanou práci, a zaměstnavatel je povinen podle smlouvy zaměstnanci tuto práci kompenzovat pomocí odměn. Využívá k tomu odměny, které mají za cíl zaměstnance stimulovat k lepším výkonům. Odměny jsou jednou z hlavních příčin, proč zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonává sjednanou práci.

Zaměstnavatel se snaží co nejvíce motivovat své zaměstnance, aby podávali co nejlepší výkon, k tomu využívá možnost strukturovat mzdu, tak aby co nejvíce zvýšil zainteresovanost zaměstnance. Využívá takovou mzdovou formu, která je pro jeho potřeby co nejvýhodnější. Největším úkolem mzdových forem je ocenit výsledky práce zaměstnance jeho výkon, pracovní chování a jeho schopnosti.

Mezi nepoužívanější mzdové formy patří:

- Mzda časová
- Mzda úkolová
- Mzda podílová
- Mzda smíšená

Tyto mzdové formy jsou většinou kombinovány s doplňkovými mzdovými formami jako např. různými odměnami (výkonnostní, mimořádné), prémie, osobním ohodnocením, příplatky a podíly na zisku (Koubek 2009, s.307).

2.2.1 Mzda časová

Patří mezi nepoužívanější mzdové formy díky její univerzálnosti. Většinou se používá u zaměstnanců v hlavních, pomocných a řídicích procesech. Časová mzda se většinou používá jako hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou zaměstnanec dostává za svou odvedenou práci.

Při časové mzdě je velkou výhodou to, že je lehce srovnatelná a spravedlivá, jelikož zaměstnanec dostává mzdu, která odpovídá jeho odpracovaným hodinám za daný časový rámec. Pokud zaměstnanec neodpracuje za daný časový rámec určitý počet hodin náleží mu poměrná část jeho mzdy. Další výhodou je skutečnost, že je celkem jednoduchá a administrativně nenáročná.

Používá se většinou u prací, kdy zaměstnanec nemůže ovlivnit množství odvedené práce, nebo v případech, kdy množství odvedené práce nemůžeme přesně změřit z důvodu složitosti.

Časová mzda zaměstnancům poskytuje jistotu výdělku v závislosti na odpracovaných hodinách, ale je nutno uvést její nevýhodu pro zaměstnavatele, a to že příliš nestimuluje k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Zaměstnavatelé časovou mzdu proto musí často kompenzovat jinou doplňkovou formou mzdy jako např. provizí, prémiei nebo osobním ohodnocením.

Při výpočtu zvažujeme počet odpracovaných hodin zaměstnance v daném měsíci x hodinový mzdový tarif (Šikýř 2014, s. 119).

2.2.2 Úkolová mzda

Patří mezi základní pobídkové formy odměňování zaměstnanců. Je oblíbená pro svou jednoduchost a nejčastěji se používá k odměňování zaměstnanců ve výrobě, kde převažuje zájem o maximalizaci množství odvedené práce. Úkolová mzda je závislá na výkonu zaměstnance vyjádřeném plněním stanovené normy výkonu. Výkony vyjadřujeme kvantitativními jednotkami jako (ks, kg, m). Základem jsou normy spotřeby práce, které vyjadřují kolik a v jaké kvalitě má být vyrobeno výrobku v závislosti na čase.

- Norma času- spotřeba času/jednotka produkce
- Norma množství- množství produkce/jednotka času

Zavedení úkolové mzdy vyžaduje následující kroky:

1. musíme předem stanovit technologický postup, pracovní postup a normu spotřeby práce
2. zajistit technické a organizační požadavky pro plynulé plnění pracovních úkolů – tj. suroviny, materiál, polotovary, nástroje a výborní dokumentaci v požadovaném množství, kvalitě a termínu
3. spolehlivou evidenci a kontrolu množství a kvality práce
4. možnost ovlivnění plnění výkonových norem pracovním úsilím
5. nesnižovat bezpečnost práce a neohrožovat zdraví zaměstnanců při zvýšeném pracovním výkonu

(Kleibl, J., Dvořáková, Z. Huttlová., 1994. s. 89)

Základním předpokladem úkolové mzdy je množství produkce, které zaměstnanci mohou svým výkonem ovlivnit. Je zde přímý vztah mezi výdělkem a skutečným výkonem.

Výhodou úkolové mzdy je, že stimuluje zaměstnance k vyšším výkonům, tato výhoda je, ale kompenzována velkým vypětím fyzických sil zaměstnanců, což může vést ke zhoršování kvality práce, nedodržování bezpečnostních předpisů, nevhodnému zacházení s výrobním zařízením, materiálem.

2.2.3 Podílová mzda

Podílová mzda se uplatňuje v oblasti služeb a obchodu. Odměna zaměstnance je závislá např. na prodaném množství výrobků, služeb nebo zboží. Můžeme rozlišit přímou podílovou mzdu, kdy je odměna zcela závislá na výši prodaného množství např. výrobků, služeb, zboží apod. Zaměstnanec může mít, ale stanovenou zaručenou mzdu, kterou dostává zpravidla měsíčně a ke mzdě dostává provizi za prodaném množství.

Stejně jako pro zavedení úkolové mzdy platí, že ji lze uplatňovat jen pro ty případy, kdy jsou vytvořeny takové podmínky, že zaměstnanec může výši mzdy ovlivnit.

Výhodou podílové mzdy je přímý vztah odměny a výkonu, pokud zaměstnanec nebude podávat výkon a neprodá určité množství výrobků, služeb nebo zboží nebude placen. Nevýhodou je, že zaměstnanec nemůže přímo ovlivnit faktory, které přímo ovlivňují trh, na kterém se produkt nachází. Příkladem nám může být

konkurenční prostředí, kdy náš produkt může být nahrazen kvalitnějším a levnějším produktem konkurence, dále se může změnit hospodářská situace, počasí nebo preference zákazníků. Zaměstnanec nemůže také ovlivnit ani kvalitu výrobku (Koubek 2009, s. 312).

2.2.4 Smíšená mzda

Smíšenou mzdu chápeme jako kombinaci předchozích mzdových forem. Nejčastěji se využívá kombinace časové mzdy a podílové nebo kombinace mzdy časové a úkolové.

2.3 Doplnkové mzdové formy

Doplnkové mzdové formy se používají, jak vyplývá i z názvu k doplnění základních mzdových forem a hlavním cílem těchto doplnkových forem. Můžeme je i nazvat dodatkové mzdové formy zvýšení pobídkovosti základních mzdových forem. Většinou se používají k odměňování zaměstnanců za jejich výkon případně odměňují jejich zásluhy, případně i obojí. Zpravidla korespondují s výkonem zaměstnanců, jak individuálním či kolektivním, mohou být jednorázové nebo periodicky se opakující, mohou být cíleny na manažerské pozice i na zaměstnance ve výrobě.

2.3.1 Provize

Je doplnková mzdová forma, která se nejčastěji uplatňuje při odměňování zaměstnanců v obchodě a ve službách. Většinou se uplatňuje tam, kde není lehké zaměstnancům předem stanovit jasné prodejní cíle. Provize jsou zpravidla vázány na prodané množství nebo poskytnuté služby; ve druhém případě se může odměna zaměstnance skládat ze zaručené mzdy a vypočtené provize. Může být určena procentem z obratu, tržeb, zisku apod. nebo pevnou sazbou za jednotku z prodeje. Bývá často poskytována jako doplněk základní mzdy, popřípadě jako jediná složka mzdy. Velkou výhodou provizí je, že podněcuje zaměstnance k nadprůměrným výkonům. Nevýhodou může být, že mzda zaměstnance může být zcela závislá jen na provizi z prodeje množství nebo za poskytnutou službu, nemají tak jistotu výdělku, a to může vést ke zvýšenému stresu u zaměstnanců k následné fluktuaci.

2.3.2 Prémie

Je doplňková mzdová forma, která se nejčastěji poskytuje k doplnění časové a úkolové mzdy. Při stanovení prémie je dobré si nejprve vytyčit čeho chceme touto motivační složkou dosáhnout. Zaměstnanci musíme dát vědět co se od něj očekává, aby se našim požadavkům mohl přizpůsobit. Prémie slouží především jako odměna zaměstnanci za přínos výsledků podniku a není nárokovou složkou. Při stanovení struktury prémie musíme rozhodnout, jestli dáme přednost individuálnímu přístupu ke každému zaměstnanci nebo týmové spolupráci. Musíme si vybrat, zda je pro nás důležitější výkon jednotlivce nebo týmu. Nejvhodnější je kombinace obou způsobů.

Prémie mohou mít jednorázový či opakující charakter:

- **Pravidelně se opakující prémie** - tyto prémie jsou přímo vázány na výkon zaměstnance (výkonové odměny). Tento druh odměn je závislý na předem stanovených cílech, kterých mají zaměstnanci dosáhnout nebo výkonnostních ukazatelích, které mají zaměstnance motivovat k nadstandartním výkonům. Mohou být individuální nebo skupinové a jejich výše je zpravidla předem stanovena
- **Jednorázové prémie** – tyto prémie se vyplácí jednorázově a jejich získání není zpravidla zaručeno a jejich výše je stanovena až po dosaženém výkonu. Jednorázové prémie jsou poskytovány především za mimořádný výkon, za vynikající plnění pracovních úkolů, za iniciativu nebo za pracovní chování. Můžeme sem zařadit prémie za mimořádné množství vyrobené produkce, výrazné zvýšení ukazatelů kvality, dosažené úspory či optimální využití podnikových prostředků, včasné splnění náročného úkolu, věrnostní prémie (za počet let odpracovaných v organizaci, prémie za přítomnost (za nulovou pracovní neschopnost.

Zaměstnance hodnotíme podle několika kritérií. Můžeme hodnotit jednotlivce nebo můžeme hodnotit i celý tým, důležité je, aby váha kritérií byla pro všechny zaměstnance stejná. Aby se mohl zaměstnanec v dalším období zlepšit a zapracovat na sobě, musí vědět, co dělá špatně a kde se může v následujícím období zlepšit. K tomu slouží kvalitně nastavený systém pravidelného hodnocení zaměstnanců. (Koubek 2009, s. 315-316).

2.3.3 Osobní ohodnocení

Je doplňková mzdová forma, kterou může zaměstnavatel poskytovat zaměstnanci, který dlouhodobě dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci, anebo je vynikajícím uznávaným odborníkem. Zaměstnavatel může poskytnout zaměstnanci osobní příplatek, poskytovat ho, ale nemusí. Osobní ohodnocení je tzv. nenároková složka mzdy, tj. že jeho přiznání je na rozhodnutí zaměstnavatele, má povahu pouze fakultativního plnění. Pokud, ale zaměstnavatel vydá v souladu se zákoníkem práce rozhodnutí o jeho přiznání a výši, je povinen tuto složku platu zaměstnanci v určené výši poskytovat (Fetter 2013).

Velikost osobního příplatku je zpravidla dána určitým procentem základního platu, přičemž bývá stanoveno procentuálně maximum, jehož ohodnocení může dosáhnout.

Osobní ohodnocení má zaměstnance stimulovat k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

2.3.4 Podíly na výsledcích hospodaření organizace, akcie

Je zvláštní druh doplňkové formy, která stimuluje zaměstnance k výkonnosti a identifikaci s cíli firmy. Mohou mít různou podobu i způsob stanovení výše. Mezi nejznámější formy podílů na výsledcích hospodaření organizace řadíme:

- Podíly na tržbě
- Podíly na zisku
- Podíly na dosažené rentabilitě

Pro jednotlivé formy podílů je nutné stanovit vhodné ukazatele (vývoj tržeb, nákladů, zisku), tyto ukazatele mají odrážet komplexně strategii firmy, dále musíme stanovit předpoklady, za kterých budeme vyplácet odměnu v závislosti na dosažené úrovni výsledků a v neposlední řadě musíme stanovit výši podílu jednotlivých kategorií zaměstnanců na výsledku.

Motivační část správně zvoleného ukazatele je uplatněna tak, že by měla být podporována kooperativnost a pocit identifikace s cíli firmy i u jednotlivců. Potřeba zachovat individuální pracovní aktivity příznivě ovlivňují vývoj daného ukazatele,

např. výši nákladů, úspory materiálů, surovin, režijních nákladů, podíly zmetků, výši reklamací apod.

Hlavním cílem je stabilizovat zaměstnance a zvýšit u nich pocit sounáležitosti s vykonávanou prací a realizovanými cíli firmy. Podle Koubka: „Nevýhodou může být, že průměrný zaměstnanec si nemusí uvědomovat přímý vztah mezi individuálním výkonem a výkonem celé organizace a pobídkovost této formy pak není právě nejlepší“ (Koubek 2009, s. 316).

U vedoucích zaměstnanců bývá v moderním pojetí značně využívána možnost využití akcií, případně firemních obligací. Tyto akcie vytvářejí spoluvlastnický vztah na kapitálu firmy. Akcie mohou být veřejně obchodovatelné i mohou mít firemní charakter. V předpisech je možno vyjádřit progresivní vliv délky zaměstnání ve firmě, funkční úroveň rozhodnou pro stanovení podílu ve formě akcií apod. Využití podílu akcií však může být použito i u řadových zaměstnanců, jsou-li k tomu vytvořeny podmínky (Koubek 2009, s. 316-317).

2.3.5 Příplatky

Příplatky ke mzdě mohou být dvojího typu povinné (jsou zakotveny v právních normách) nebo nepovinné, na nichž se organizace dohodla s odbory v rámci kolektivního vyjednávání na úrovni organizace.

Povinné příplatky:

- **Za práci přesčas** – Poskytují se, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodl na poskytnutí náhradního volna. Příplatek ani náhradní volno nepřísluší, je-li mzda sjednána již s přihlédnutím k případné práci přesčas. Za práci přesčas přísluší nejméně 25 % z průměrného výdělku.
- **Za práci ve svátek** – Jaký den se považuje za svátek je uvedeno v zákoně o svátcích. Pokud je pracovní den svátkem a zaměstnanec tedy nepracuje má nárok na mzdu za daný den. Pak se vyplácí náhrada ve výši průměrného výdělku. Pokud zaměstnanec ve svátek ještě pracuje, má přednostně nárok na náhradní volno. Zaměstnavatel se může se zaměstnancem dohodnout, že místo toho mu poskytne (povinně) příplatek, a to nejméně 100 % průměrného výdělku.
- **Za práci v noci** – Za noční práci se považuje práce v noční době, tj. mezi 22. až 6. hodinou, přísluší nejméně 10 % průměrného výdělku.

- **Za práci ve ztíženém pracovním prostředí** – Práce ve ztíženém prostředí je prostředí, ve kterém je výkon práce spojen s mimořádnými obtížemi vyplývajícími z vystavení účinkům ztěžujícího vlivu (prach, chemické látky, hluk, vibrace, zvýšený tlak, radiace apod. Za práci ve ztíženém pracovním prostředí přísluší nejméně 10 % z částky minimální hodinové mzdy, tj. 7,32 Kč při týdenní pracovní době 40 hod/týden.
- **Za práci v sobotu a neděli** – Přísluší nejméně 10 % průměrného výdělku. Je však možné sjednat jinou minimální výši a způsob určení příplatku (Kučera 2017).
- **Za pracovní pohotovost** – Pracovní pohotovost je doba, v níž je zaměstnanec připraven k případnému výkonu práce. Pracovní pohotovost může být jen na jiném místě dohodnutém se zaměstnancem, odlišném od pracoviště zaměstnavatele. Po dobu pracovní pohotovosti nepřísluší zaměstnanci mzda (nejedná se o výkon práce), ale odměna za pracovní pohotovost nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. Výkon práce v rámci pracovní pohotovosti je prací přesčas, pokud výkon práce přesahuje stanovenou týdenní pracovní dobu, a zahrnuje se do limitů práce přesčas.

Jednotlivé příplatky se mohou vzájemně kombinovat.

Mezi nepovinné příplatky můžeme zařadit např. příplatek na dopravu do zaměstnání, příplatky na pracovní oblečení, příplatky na ubytování a ostatní příplatky související s vykonáváním práce v konkrétní organizaci (Šíma, Suk 2015, s. 231-232).

2.4 Minimální mzda

Minimální mzda byla zavedena už v roce 1991 jako nástroj sociální ochrany před nepřiměřeně nízkým oceněním práce zaměstnance, ale zároveň by měla motivovat občany, aby se jim víc vyplatilo pracovat než pobírat podporu v nezaměstnanosti nebo sociální dávky. Minimální mzda je tedy nejnižší přípustnou výší odměny za práci v pracovněprávním vztahu. Mzda, plat či odměna z dohody nesmí pak být nižší než minimální mzda.

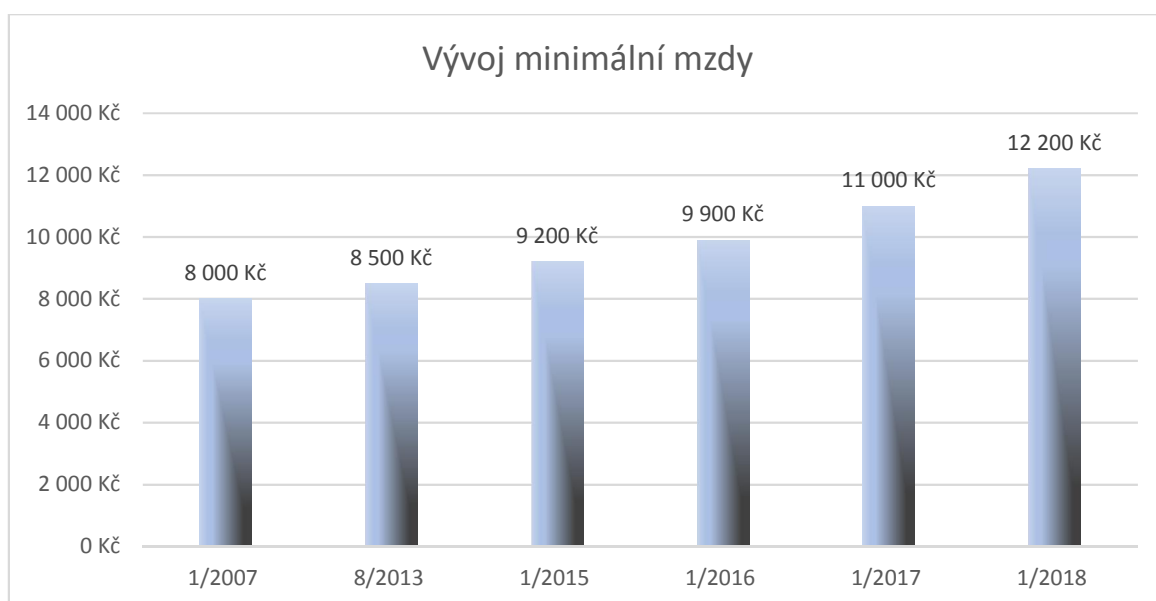
Do minimální mzdy se nezahrnuje práce přesčas, přípatky za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a neděli. Dále se do minimální mzdy nezahrnují plnění poskytovaná v souvislosti

se zaměstnáním jako např. náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady a odměny za pracovní pohotovost.

K roku 2018 činí základní sazba při 40 hodinové týdenní době 12 200 Kč za měsíc nebo 73,20 za hodinu. Pokud však nedosáhne mzda, plat nebo odměna z dohody v kalendářním měsíci výši minimální mzdy, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout doplatit, a to bez ohledu na jeho zaviněnou či nezaviněnou nižší výkonost (Ministerstvo práce a sociálních věcí 2018, s. 1-4).

Vývoj minimální mzdy od roku 2007 do roku 2018

Graf č. 1 Vývoj minimální mzdy



Zdroj: MPSV

Zdroj: vlastní zpracování

Minimální mzda byla zavedena v roce 1991, výše minimální mzdy v té době byla 2 000 Kč/měsíc, 10,80/hodinu. Graf zkoumá výši minimální mzdy od ledna 2007, kdy byla výše minimální mzdy ve výši 8 000/měsíc, tj. 48,10/hodinu. V roce 2013 nastal progres v minimální mzdě o 500 Kč/měsíc. Do roku 2016 nepřesáhla minimální mzda 10 000 Kč/měsíc. Minulý rok v lednu nastal progres v minimální mzdě, kdy poprvé v historii minimální mzda přesáhla 10 000 Kč/měsíc a to dokonce na 11 000 Kč/měsíc, tj. 66 Kč/hodina. V současné době k lednu roku 2018 činí minimální mzda 12 200/měsíc a 73,20/hodina.

2.5 Zaručená mzda

Zaručená mzda chrání zaměstnance před poskytováním příliš nízkých mezd. *Jedná se o mzdu nebo plat, na kterou vzniklo zaměstnanci právo podle zákoníku práce, podle smlouvy, vnitřního předpisu, mzdového nebo platového výměru* (Šíma, Suk 2015, s. 234). Výše zaručené mzdy se odvíjí od míry složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, která je odstupňována do osmi jednotlivých kategorií a pro každou z nich je stanovena nejnižší úroveň zaručené mzdy. Zaměstnavatel je tedy povinen nejen dávat zaměstnancům minimální mzdu, ale je třeba odměňovat minimálně na úrovni příslušných skupin mzdy zaručené, která roste s každým zvýšením mzdy minimální.

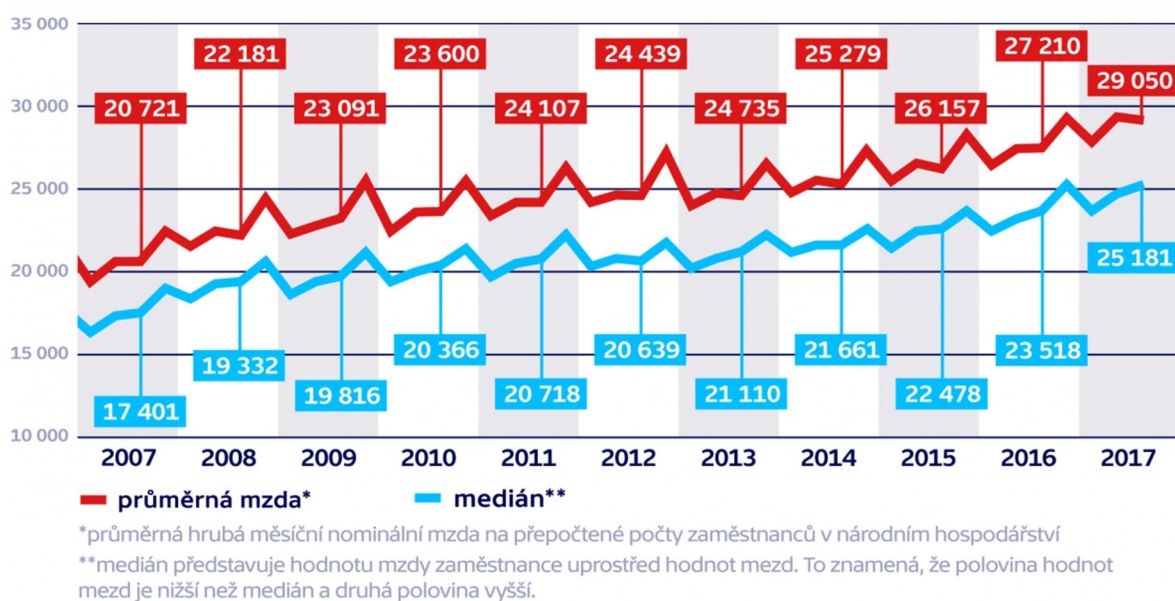
Stejně jako u mzdy minimální ani do zaručené mzdy se nezapočítávají jednotlivé příplatky za práci přesčas, příplatky za práci ve svátek a neděli, svátek, za noční práci, za práci v sobotu a neděli ani za práci ve ztíženém prostředí. Zaručená mzda je stanovena jak hodinově, tak i měsíčně. Pokud zaměstnanci pracují v rámci kratší týdenní pracovní doby, musí zaměstnavatel přepočítat hodinovou mzdu příslušným koeficientem (Kučerová 2017).

2.6 Průměrná mzda

V této kapitole je zhodnocen na vývoj průměrné mzdy v České republice od roku 2007 do roku 2017.

Obrázek č. 2 Vývoj průměrné mzdy a mediánu v letech 2007 až 2017

Vývoj průměrné mzdy a mediánu v letech 2007 až 2017 (v Kč)



Zdroj: ČSÚ

Zdroj: ČSÚ

V roce 2017 vzrostla průměrná mzda na 29 050 Kč, čímž zaznamenala meziročně nárůst o 6,8 %. Ještě více vzrostl medián z 23 518 Kč na 25 181 Kč, čímž zaznamenal nárůst o 7,1 %. Medián hrubé průměrné mzdy nám rozděluje výši mezd na dvě stejné poloviny, takže polovina hodnot mezd je nižší než medián a druhá polovina je vyšší. Od roku 2007 do roku 2017 se zvýšila průměrná hrubá mzda z 20 721 Kč na 29 050 Kč, vzrostla tedy o 8 329 Kč a medián vzrostl ze 17 401 Kč na 25 181 Kč, tj. o 7 780 Kč. Česká republika z dlouhodobého hlediska zaznamenává nárůst průměrné mzdy. Je třeba zdůraznit, že vysoký nárůst průměrné mzdy je vyvolán také nízkou nezaměstnaností v ČR, je třeba také uvést, že inflace v ČR se také zvýšila o 4,2 %.

2.7 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity jsou součástí odměny, která nezávisí na odvedeném výkonu zaměstnance. Jsou součástí péče o zaměstnance, mohou však přihlížet k hierarchickému postavení zaměstnance ve firmě, délce zaměstnání nebo náročnosti práce. Organizace zaměstnanecké benefity poskytují ve snaze získat a udržet kvalitní zaměstnance a nabídnout jim podmínky, služby či péči, které zvyšují jejich spokojenost. Z dlouhodobého hlediska mohou přispět i k jejich výkonnosti. Zaměstnanecké benefity usnadňují lépe zvládat nároky práce nebo je lépe skloubit s mimopracovními zájmy zaměstnanců.

Druhy benefitů

V současné době mají zaměstnavatelé možnost si vybrat z mnoha typů zaměstnaneckých benefitů, které lze dělit dle různých kritérií. Můžeme je rozlišit na:

- **Benefity osobní a sociální povahy** – můžeme zde zařadit např. nadstandardní zdravotní péče o zaměstnance i jeho rodinné příslušníky (léčebné pobyty, lázeňské procedury, vitamíny apod.), dále péče o děti (jesle, školky, tábory), příspěvek na dovolenou, sportovní, rekreační a kulturní aktivity, finanční výpomoc, příspěvky na stavební spoření, pojištění, připojištění, dárky apod.
- **Benefity související s prací** – patří sem příspěvek na stravování (stravenky), nápoje, nadstandardní pracovní volno, vzdělávání a rozvoj, doprava, ubytování apod.
- **Pracovní pomůcky** – většinou slouží i pro osobní potřebu. Můžeme zde zařadit osobní automobil, notebooky, mobily apod. (Šikýř 2014, s. 123).

Plošné a Pružné benefity

Zaměstnanecké benefity se mohou sjednat přímo v pracovní smlouvě, kolektivní smlouvě nebo jiné smlouvě, případně se mohou stanovit vnitřním předpisem. Z hlediska způsobů poskytování lze výhody třídit na systém:

- **Plošný**– u tohoto systému zaměstnavatel nabízí všem zaměstnancům bez ohledu na to, zda o ně mají zájem.
- **Pružný**– také je někdy tento systém označován jako „kafetéria systém“, dává možnost zaměstnancům si jednotlivé benefity volit podle jeho osobních preferencí a volbu periodicky opakovat. Volba je omezena účtem

zaměstnaneckých benefitů (finančním limitem), v jehož rámci si z nabízeného portfolia může sestavit vlastní „balíček“. Finanční limit i nabízené menu benefitů mohou být diferenciovány (např. na délce zaměstnání, funkci v organizaci). Výhodou tohoto systému je, že uspokojuje větší škálu potřeb zaměstnanců s různými referencemi, pružně reaguje na poptávku po benefitech a šetří náklady na benefity o které je menší zájem. Nevýhoda je, že je zde velká míra administrativní činnosti, musíme sledovat trendy v poskytování benefitů a musíme počítat s vyšší prvotní investicí.

- **Kombinace plošného a pružného poskytování** – využívá se k ušetření administrativy, která je spojená s pružným systémem při plošném poskytování benefitů (Urban 2017, s. 145)

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Charakteristika podniku

Pro praktickou část své bakalářské práce jsem si vybral společnost, která bude stručně charakterizována od její historie, organizační struktury přes lidské zdroje, vzdělávání zaměstnanců, obchodní výsledky až po systém odměňování ve společnosti. Společnost si přála zůstat v anonymitě, a proto ve své bakalářské práci neuvádím název společnosti. Společnost bude nazývána XY, respektive v mé práci uvádím předchozí název společnosti, který bude mít zkratku Y a současný název společnosti bude mít zkratku X.

3.1 Představení firmy X

Sídlem firmy je město, ve kterém byla společnost v roce 1895 založena. Sídlí zde i vedení společnosti i veškeré výrobní závody. Firma X je výrobním hráčem v oblasti veřejné dopravy, patří mezi největší výrobce prostředků na přepravu osob v Evropě. Navrhuje, vyrábí a prodává jak městské, meziměstské, turistické autokary, tak i mini autokary. Firma X je největším výrobním závodem této značky a největším výrobcem svého druhu v České republice.

Firma X přispívá k růstu tuzemské ekonomiky, je významným plátcem daní a osmým největším českým exportérem. Slaví úspěchy ve Francii, v Německu, Rakousku, ale i Azerbajdžánu. Mnohá česká města na tuto společnost nahlíží jako na cizí společnost. Když firma ještě vystupovala pod názvem Y (starším názvem), byla na zdejším trhu mnohem úspěšnější než dnes.

Když v 90. letech firma X (současný název společnosti) získala firmu Y, měla firma vystupovat stále pod starým názvem, firma X vyráběla pod svým starým názvem pro středoevropské trhy a s novým názvem pro trhy západní. Továrnu pak ovládla italská firma, která této firmě dala název X. Češi měli starý název firmy velmi rádi. Firma X je významným zaměstnavatelem v jednom z českých regionů, má přes 3500 zaměstnanců, a dalších zhruba 1700 pracovních míst vytváří u svých subdodavatelů (Výroční zpráva 2016).

3.2 Historie společnosti

Tato firma byla založena v roce 1895 v menším městě v České republice na výrobu kočárů. Od roku 1925 se firma zaměřila díky synovi majitele na výrobu karoserií podvozků automobilů, přívěsů a započala výrobu prvních karoserií prostředků na přepravu osob. Podnik si získal jméno díky vlastním tvarovým návrhům, kvalitní výrobě a úspěchům na výstavách. První výrobek pro přepravu 14 osob vyjel roku 1928.

Po znárodnění se stal podnik jediným výrobcem ve svém oboru v Československu. Koncem 50. let se v podniku začaly vyrábět první z velmi známých modelů autokarů, které byly oceněny na mnohých mezinárodních výstavách. Tato společnost byla založena pod jedním názvem, který se používal do znárodnění roku 1948. V roce 1989, po pádu totality, se společensko-ekonomickým změnám musela přizpůsobit i tato společnost. Do této doby její produkce byla 3400 výrobků ročně, po roce 1989 se produkce snížila pouze na tisíc výrobků ročně. I přes tuto skutečnost se firmě podařilo získat zpět své jméno, díky zahraničnímu francouzskému investorovi. Byla provedena modernizace výrobního podniku a zmodernizovány její vozy.

Od roku 1999 je firma součástí celoevropského holdingu, který založila francouzská společnost spolu s italskou firmou X. Italská firma X převzala tuto českou firmu Y zcela v roce 2003. Italská firma vlastní 94 % akcií původního podniku. Od ledna roku 2007 byla firma z českého názvu přejmenována na firmu X Czech Republic, a.s. (Výroční zpráva 2016).

3.3 Lidské zdroje

K 31.12. 2017 zaměstnávala společnost celkem 2381 zaměstnanců, což ve srovnání s rokem 2016 představuje navýšení o 128 zaměstnanců. Do kmenových stavů byli převedeni zapracovaní zaměstnanci agentur práce, kterým byl nabídnut pracovní poměr s cílem posílit kmenové stavy zaměstnanců a snížit počet zaměstnanců přidělených k výkonu práce do společnosti. Věkový průměr zaměstnanců společnosti k 31.12.2017 dosáhl 41,3 let (u mužů 40,9 let a u žen 42,3 let). Kvalifikační struktura zaměstnanců je ze 7,5 % tvořena zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, 33 % zaměstnanců má úplné středoškolské vzdělání, 55 % zaměstnanců má výuční list a pouze 4,5 % zaměstnanců má základní vzdělání.

V roce 2017 pokračovala spolupráce s vybranými certifikovanými agenturami práce, které dočasně přidělily k výkonu práce do společnosti v průběhu roku 2017 v průměru 1 102 zaměstnancův požadovaném čase a v požadovaných profesích. V oblasti konstrukčních a inženýrských činností byla společnost nucena využívat i nadále odborných znalostí externích firem, které pokryly potřebnou kapacitu v nedostatkových profesích. Agenturní zaměstnávání a využívání externích týmů značnou měrou přispělo ke splnění náročných úkolů, které souvisí s vyčerpaným trhem práce (Výroční zpráva 2016).

Priority řízení lidských zdrojů výrobního závodu patří:

- správné stanovení potřebného počtu zaměstnanců a jeho struktury a přizpůsobení stavů zaměstnanců potřebám výrobního závodu
- zdokonalení procesů výběru nových zaměstnanců a náborových aktivit a k přihlídnutí k velmi nízké míře nezaměstnanosti jak v ČR, tak i v působícím kraji
- stabilizace a optimalizace počtu kmenových zaměstnanců splňující požadované kvalifikační a výkonnostní požadavky, pokračování převodů zkušených a kvalifikovaných zaměstnanců agentur práce do kmenových stavů výrobního závodu
- udržení optimálního počtu zaměstnanců agentur práce k zajištění požadované flexibility k pokrytí absence kmenových zaměstnanců
- sledování funkčnosti a efektivity principů nastavených dle World Class Manufacturing parametrů, zjištěné nedostatky zapracovávat do tréninkových plánů a programů zlepšování pracovního výkonu manažerů výrobního závodu, mistrů, tým leadrů, interních školitelů a zvyšování jejich motivace
- v celém výrobním procesu přijímat opatření a nastavovat programy směřující k neustálému zvyšování kvality, efektivity a produktivity výroby

- systematické snižování míry rizik na pracovištích a počtu pracovních úrazů a trvalé zlepšování pracovních podmínek na pracovištích firmy
- snižování zátěže životního prostředí zlepšováním parametrů procesů, které jej ovlivňují
- zvyšování zapojení zaměstnanců firmy na programech trvalého zlepšování (Výroční zpráva 2016).

3.4 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávací akce ve výrobním závodě byly orientovány na trvalé zvyšování výkonu zaměstnanců, na jejich zapojení do programu zlepšování a cestou podávání malých zlepšení a jejich realizace. S ohledem na míru nezaměstnanosti se společnost zaměřila i na zvyšování kvalifikací stávajících zaměstnanců, vč. rekvalifikací v klíčových profesích, zejména lakýrníků a svářečů kovu. Dále byl kladen důraz na zvýšení technických znalostí a na rozvoj manažerských dovedností napříč organizací s důrazem na work-life balance jednotlivých zaměstnanců.

Jednotlivá témata požadavků na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců vyplývala ze strategie a cílů společnosti a současně vycházela z výstupů celoročního hodnocení zaměstnanců a z hodnocení středního a vyššího managementů společnosti. Celkem se v roce 2017 vzdělávacích akcí zúčastnilo 3 038 zaměstnanců a bylo realizováno 27 067 školících hodin (Výroční zpráva 2016).

3.5 Obchodní výsledky

Celkový prodej společnost X na trhu České republiky dosáhl 382 autokarů. Výroba v roce 2017 dosáhla nového historického rekordu počtem 4104 kompletních autokarů, což znamená nárůst výroby o 5,64 % oproti roku 2016.

V roce 2017, se společnosti X podařilo zainvestovat více než 384 mil. Kč do projektů spojených s rozšiřováním kapacit závodu, zaváděním nových modelů do výroby, z toho 24,7 milionů Kč do zlepšení pracovních podmínek a ochrany zdraví a bezpečnosti práce. Investice byly směřovány zejména do rozšiřování kapacit a modernizace prvovýroby a svařovny, do navýšení kapacit lakovny a logistiky.

Nedílnou součástí denních aktivit jsou pak projekty orientované na štíhlou výrobu, a to ve všech výrobních oblastech a logistice.

Rok 2017 byl pro společnost X výjimečný jednak historicky nejvyšším objemem výroby, zásadní přestavbou výrobního závodu, a i náběhem nových modelů autokarů (Výroční zpráva 2016).

3.6 Systém odměňování a motivování ve firmě X

V dokumentech, které byly poskytnuty k šetření nejsou žádné bližší informace o odměňování a motivování. Jednotlivé bližší informace jsem mohl tedy, jen vyzkoumat z neformálního rozhovoru se zaměstnancem ve společnosti X.

Zaměstnanci ve společnosti X jsou odměňováni časovou mzdovou formou, s příslušným hodinovým mzdovým tarifem. K časové mzdě mají příplatky za přesčas, svátek, za práci v noci, za odpolední směnu. Mzda je dále doplněna mzdou doplňkovou, kde jsou jednotlivé prémie a osobní ohodnocení. Tato doplňková forma se odvíjí od hodnocení vedoucích zaměstnanců, kteří hodnotí, jestli zaměstnanec dostatečně splnil nebo nesplnil dané požadavky.

Motivace je převážně založena na hmotné složce. Zaměstnanci dostávají motivační odměnu, která se odvíjí od docházky daného zaměstnance (častá nemocnost znamená menší odměna), tato odměna se zaměstnancům kumuluje a vyplácí se na konci roku se mzdou. Dále vedoucí zaměstnanec motivuje zaměstnance měsíční odměnou, kde započítává splnění norem zaměstnance, docházku a kvalitu práce.

Společnost X nabízí zaměstnancům velké množství benefitů, což má také na zaměstnance motivační faktor. Ve společnosti najdeme kmenové zaměstnance i agenturní zaměstnance. Zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáváni agenturou práce nemají, tak velké množství benefitů jako kmenoví zaměstnanci, ale mzdová složka je stejná pro oba typy zaměstnanců. Kmenoví zaměstnanci mají oproti zaměstnancům agentury práce navíc roční odměnu ve výši 5000 Kč, dostávají benefity sociální povahy jako vitamíny, dále dostávají unišky, což jsou univerzální šeky, které může zaměstnanec uplatnit, kde zrovna potřebuje (kultura, sport, vzdělání, zdraví, nákup knih), po 60 dnech mají nárok na 1 den placeného volna.

Pro všechny zaměstnance má společnost ještě velký počet benefitů jako např.:

- týden dovolené nad rámec zákona
- příspěvek na stravování
- příspěvek za pracovní výročí
- příspěvek za narození dítěte
- příspěvek na penzijní připojištění
- program seniority
- příspěvek za práci přesčas nad rámec zákona
- anonymní služba Ela – Employee life assistant (Výroční zpráva 2016).

Top 10 nejlepších zaměstnavatelů v České republice

Společnost X se v roce 2016 poprvé v historii soutěže Zaměstnavatel roku probojovala do celostátního finále, kde obsadila 10. příčku. Společnost se zúčastnila soutěže v kategorii do 5 000 zaměstnanců, kde obsadila 10 příčku. V krajském kole soutěže obsadila 2. místo.

Ředitelka personálního oddělení společnosti X připisuje jeden z hlavních důvodů úspěchu zvýšený důraz na zaměstnanecké benefity a práci zaměstnanců společnosti, kteří pomohli společnosti dosáhnout výborných ekonomických výsledků.

Kritéria soutěže bylo například:

- Míra interního povyšování a karierního vývoje
- Počet hodin školení zaměstnance
- Hodiny věnované komunitám
- Počet dní absence
- Míra dobrovolných odchodů (Společnost X 2016)

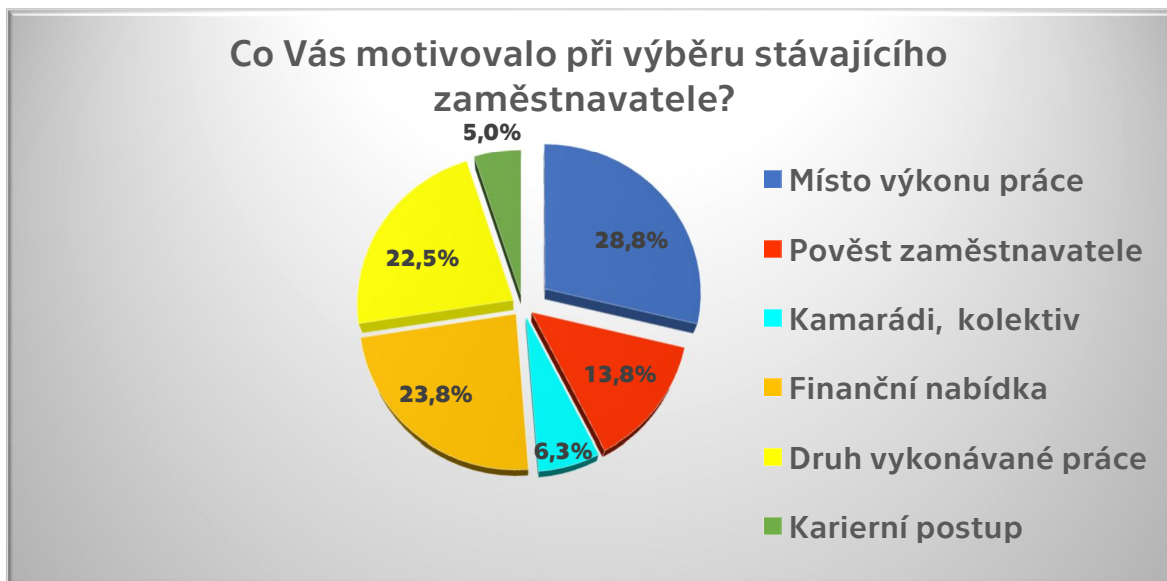
4 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření patří mezi kvantitativní metody výzkumu veřejného mínění. Při přípravě dotazníkového šetření je dobré si formulovat problém (co nevíme) a definovat cíl čeho chceme dotazníkem dosáhnout (co chceme zjistit). Poté si připravíme otázky k dotazníku a poté dotazník můžeme rozeslat, či můžeme otázky sdělit respondentům ústně. Velká výhoda této metody spočívá v tom, že jsme schopni sesbírat velké množství dat s méně podrobnými informacemi. Tyto informace mohou být aplikovány mezi širší okruh lidí. Dotazníkové šetření bývá většinou anonymní, a proto nemáme nikdy jistotu, že respondent vyplnil dotazník sám.

Dotazník se skládá z 15. otázek, z toho je 14. otázek je uzavřených a jedna otevřená, kde mohou respondenti uvést jaký typ benefitů jim ve společnosti X schází. Podobu dotazníku můžete nalézt v příloze bakalářské práce. Dotazník byl s pomocí personálního oddělení ve společnosti X rozdán v papírové podobě mezi zaměstnance ve výrobě a mezi zaměstnance v kanceláři v období březen 2018. Dotazníkové šetření bylo zcela anonymní. Celkem dotazníkové šetření vyplnilo 80 respondentů.

4.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

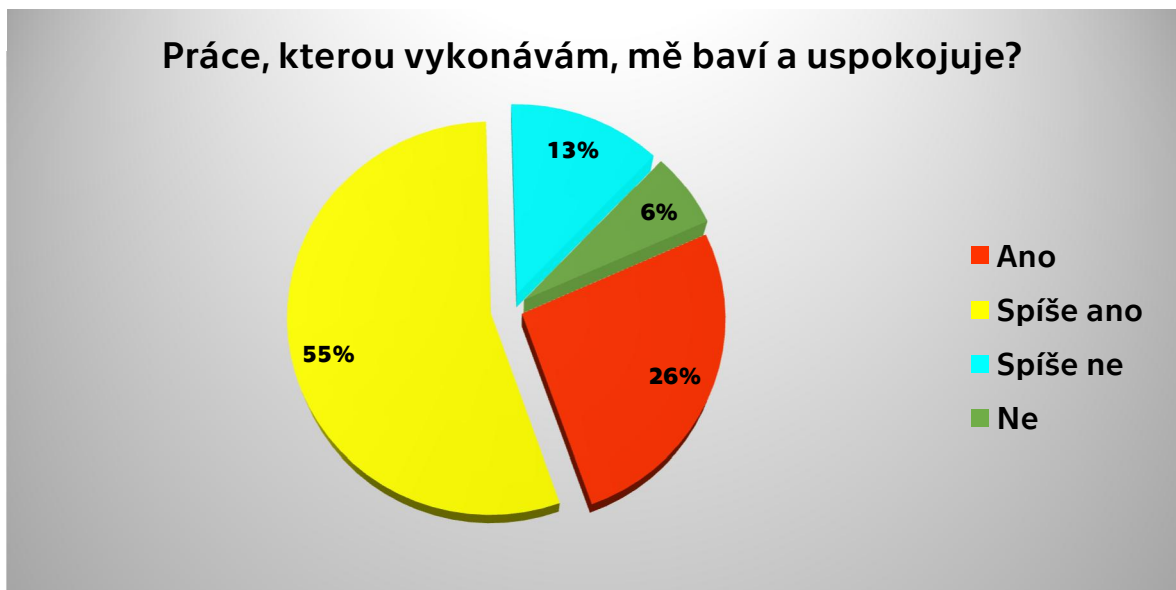
Graf č. 2 Co vás motivovalo při výběru stávajícího zaměstnavatele?



Zdroj: vlastní zpracování

Cílem této otázky bylo zjistit, co motivuje zaměstnance při výběru stávajícího zaměstnavatele. Z grafu č. 2 je zřejmé, že 28,8 % respondentů preferuje při výběru zaměstnání místo výkonu práce, což odpovídá umístění společnosti v menším městě, kde v okolí cca 45 km lze nalézt krajská města, ale zaměstnanci by museli zohlednit při výběru zaměstnavatele v těchto městech náklady vynaložené na dojíždění, dále čas strávený na cestách a další nezmíněné aspekty, proto si neváhají vybrat práci, která se nachází blízko jejich bydliště. Na druhém místě s 23,8 % respondenti zohledňují finanční nabídku, 22,5 % zohledňují druh vykonávané práci, pro 13,8 % respondentů je při výběru zaměstnavatele důležitá pověst zaměstnavatele, 6,3 % si vybírá práci se zohledněním na kolektiv a kamarády, a nejméně důležité bylo pro respondenty při výběru zaměstnavatele karierní postup.

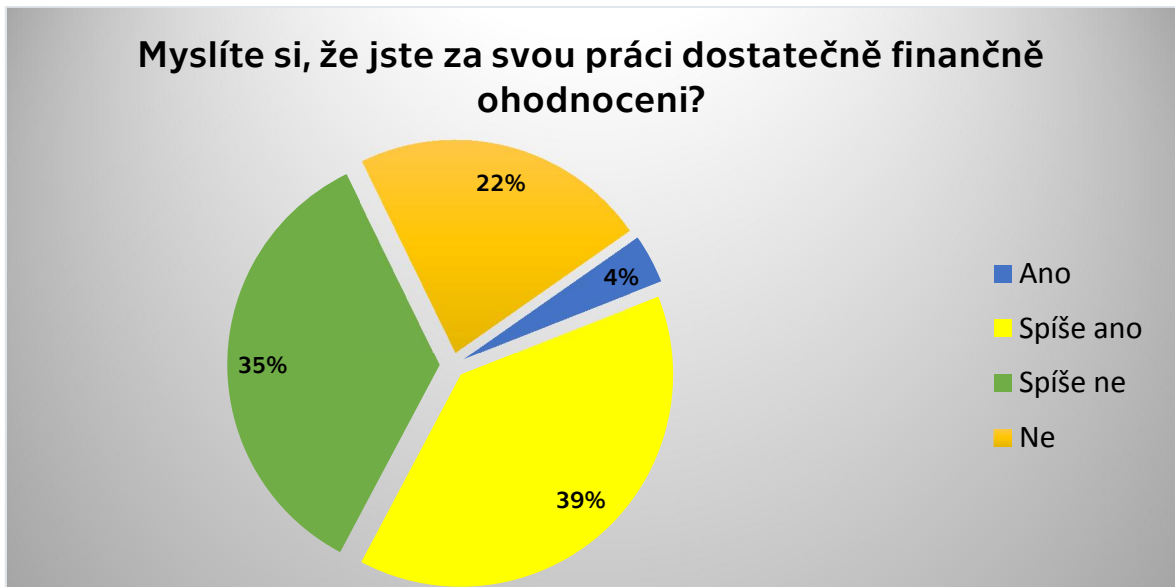
Graf č. 3 Práce, kterou vykonávám, mě baví a uspokojuje?



Zdroj: vlastní zpracování

Hlavním cílem této otázky bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci v práci spokojení a zda je daná práce ve společnosti baví a uspokojuje. Z vyhodnocení otázek je patrné, že více než polovina, tj. 55 % zaměstnanců odpovědělo spíše ano ve firmě tedy shledávají práci za zajímavou, baví je a uspokojuje, 26 % zaměstnanců práce zcela uspokojuje a baví. Můžeme tedy říct, že 81 % zaměstnanců, tedy převážná většina zaměstnanců práce baví a uspokojuje. To je dobrá známka pro společnost, jelikož práce, která zaměstnance baví má motivační účinek a zaměstnanci mohou pro společnost podávat kvalitní výkony, pro společnost je to dobré, jelikož pomocí spokojených zaměstnanců mají větší šanci naplnit své cíle. 13 % respondentů práce spíše nebaví a neuspokojuje a 6 % zaměstnanců práce vůbec nebaví a neuspokojuje.

Graf č. 4 Myslíte si, že jste za svou práci dostatečně finančně ohodnoceni?



Zdroj: vlastní zpracování

Cílem této otázky bylo zjistit, zda si zaměstnanci myslí, že jsou dostatečně finančně ohodnoceni za svou práci nebo si myslí, že finanční ohodnocení není úměrné výkonu práce, 39 % respondentů odpovědělo spíše ano, nabídka tedy spíše odpovídá vykonávané práci. 35 % respondentů odpovědělo spíše ne myslí si, že finanční ohodnocení spíše neodpovídá povaze práce, kterou pro společnost vykonávají, 22 % respondentů vůbec nejsou spokojeni se svým finančním ohodnocením za vykonávanou práci a 4 % jsou naprosto spokojeni s finančním ohodnocením. Z vyhodnocených odpovědí je patrné, že 57 % tj. více než polovina zaměstnanců nejsou spokojeni s finančním ohodnocením.

Graf č. 5 Je pro Vás výše finančního ohodnocení důležitá?

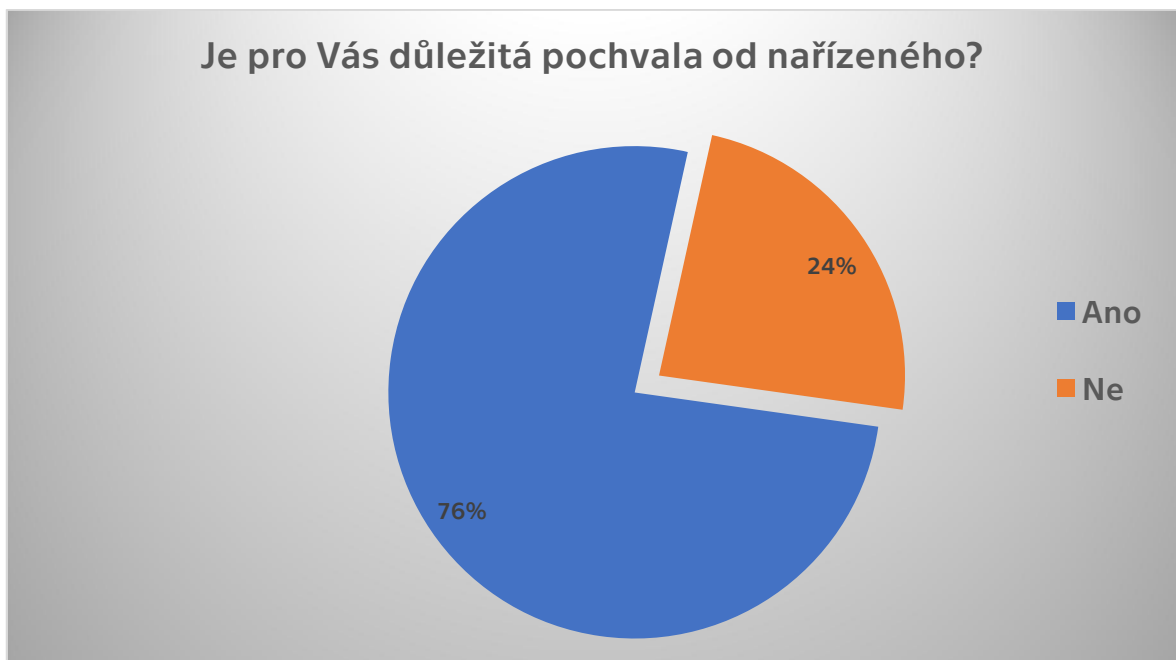


Zdroj: vlastní zpracování

Cílem této otázky bylo zjistit, zda je pro zaměstnance důležité finanční ohodnocení. Z výše uvedených odpovědí je zřejmé, že s 96 % je pro zaměstnance finanční ohodnocení důležité, jen 4 % respondentů považuje jiné aspekty práce za důležitější než finanční ohodnocení.

To, že je pro zaměstnance důležitá finanční stránka je zřejmé, jelikož díky financím jsou schopni fungovat a uspokojovat své potřeby. Pro mnohé je prvořadé i to, proč danou práci vykonávají. Je třeba i zmínit, že asi každý člověk by vždy preferoval vyšší mzdu či plat, než dostává. Z dlouhodobého hlediska, ale finanční ohodnocení k vyšším výkonům příliš nemotivuje, jelikož zaměstnanci mzdu či plat považují za samozřejmost. Naopak pokud dojde k nedodržení dohod ze strany zaměstnavatele a zaměstnanci neobdrží mzdu či plat je to pro zaměstnance demotivující a demotivovaní zaměstnanci jsou to poslední, co společnost potřebuje. Z krátkodobého hlediska vysoké finanční ohodnocení motivuje zaměstnance k vyšším výkonům, ale podle mého názoru je z dlouhodobého hlediska motivuje zaměstnance třeba vidina úspěchu.

Graf č. 6 Je pro Vás důležitá pochvala od nařízeného?

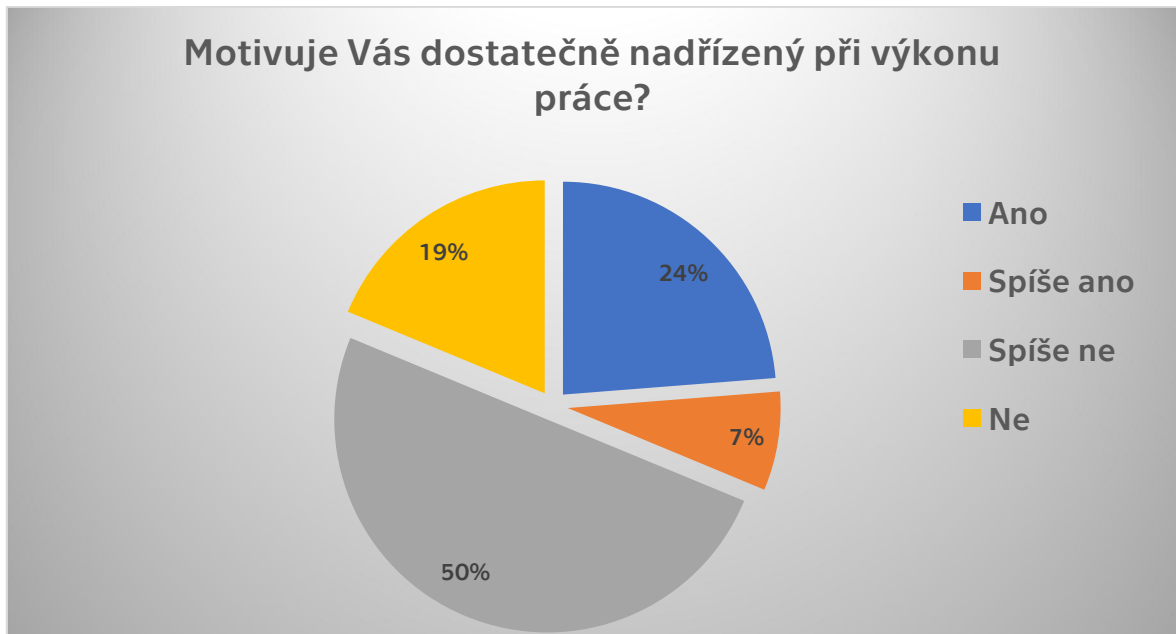


Zdroj: vlastní zpracování

Následující otázka dotazníkového šetření se týkala, zda je pro zaměstnance společnosti důležitá pochvala od nařízeného. Z grafu č. 5 vyplývá, že pro 76 % zaměstnanců je pochvala od nařízeného důležitá a pro 24 % nemá pochvala na jejich výkon žádný vliv a vůbec pro ně není důležitá.

Úkolem každého manažera je správně motivovat své zaměstnance, aby podávali co nejvyšší výkon, má k tomu řadu způsobů od financí po tresty. Motivovat své podřízené může manažer, ale i pouhou pochvalou, správně mířenou pochvalou může manažer u zaměstnanců zvýšit sebevědomí a pocit hodnoty nebo motivovat k výkonu a nic ho to nestojí. Podle mého názoru, aby měla pochvala ten správný efekt měla by být upřímná a vhodná a od člověka, kterého si zaměstnanci váží na druhou stranu, pokud budeme své zaměstnance přechvalovat přestanou si pochvaly vážit.

Graf. č. 7 Motivuje Vás dostatečně nadřízený při výkonu práce?



Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka navazuje na předchozí otázku a cílem bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci ve společnosti dostatečně motivováni nadřízeným při výkonu práce. Polovina respondentů tj. 50 % odpověděla, že spíše nejsou motivováni při výkonu práce. 24 % zaměstnanců společnosti odpovědělo, že jsou dostatečně motivováni při výkonu práce, dále 19 % zaměstnanců odpovědělo, že při výkonu práce nejsou vůbec motivováni a 7 % zaměstnanců odpovědělo spíše ano, domnívají se tedy, že jsou částečně motivováni nadřízeným při výkonu práce. Z grafu vyplývá, že 69 % zaměstnanců není dostatečně motivováno od vedoucích zaměstnanců.

Jak už bylo uvedeno v teoretické části této práce správný manažer by měl jít příkladem a případný úspěch sdílet se svými zaměstnanci a neúspěch brát na sebe. Případné uznání stmeluje kolektiv a posiluje vědomí vlastního významu pro firmu, a to by měl být cíl každého manažera, jelikož dobrý kolektiv a uznání vede ke spokojenosti zaměstnanců a spokojený zaměstnanec podává vyšší výkon. Úkolem manažera je snaha o změnu jednání zaměstnanců žádoucím směrem např. k lepšímu výkonu, přesnější práci a k tomu může manažer využít řadu aspektů jako např. už zmíněným projevem uznání, delegováním pravomocí nebo odpovědnosti a třeba i karierní postup.

Graf č. 8 Funguje u Vás zpětná vazba za Vaší odvedenou práci?

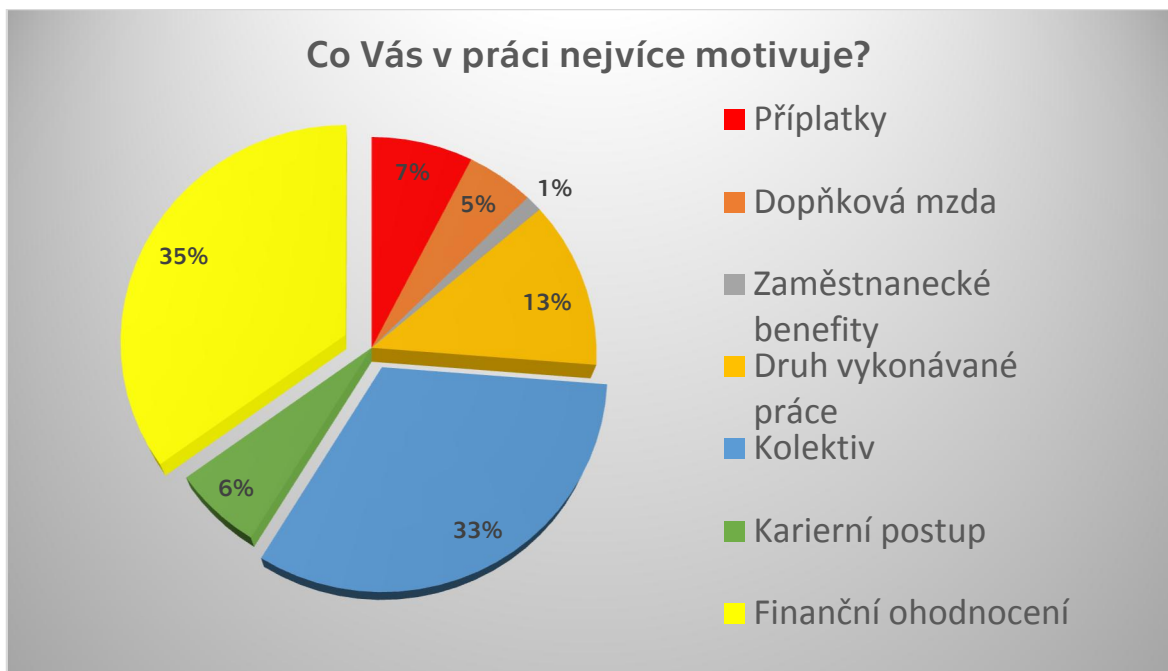


Zdroj: vlastní zpracování

Následující otázka měla za úkol zjistit, zda ve společnosti funguje zpětná vazba za odvedenou práci. Ze získaných odpovědí je zřejmé, že 45 % zaměstnanců si myslí, že ve společnosti spíše nefunguje zpětná vazba za odvedenou práci, 35 % zaměstnanců se domnívá, že spíše funguje zpětná vazba za odvedenou práci, 12 % zaměstnanců odpovědělo, že funguje zpětná vazba za odvedenou práci a u 9 % zaměstnanců nefunguje zpětná vazba vůbec.

Dostatečná zpětná vazba je důležitou podmínkou pro to, aby se mohli zaměstnanci zlepšovat. Pokud nefunguje dostatečně zpětná vazba za práci od manažerů může nastat nedorozumění, jelikož zaměstnanci nebudou vědět, co udělali špatně a co dobře. Dále je také důležité předem zaměstnancům stanovit cíle, kterých mají dosáhnout, tyto cíle by měli být měřitelné a přiměřené.

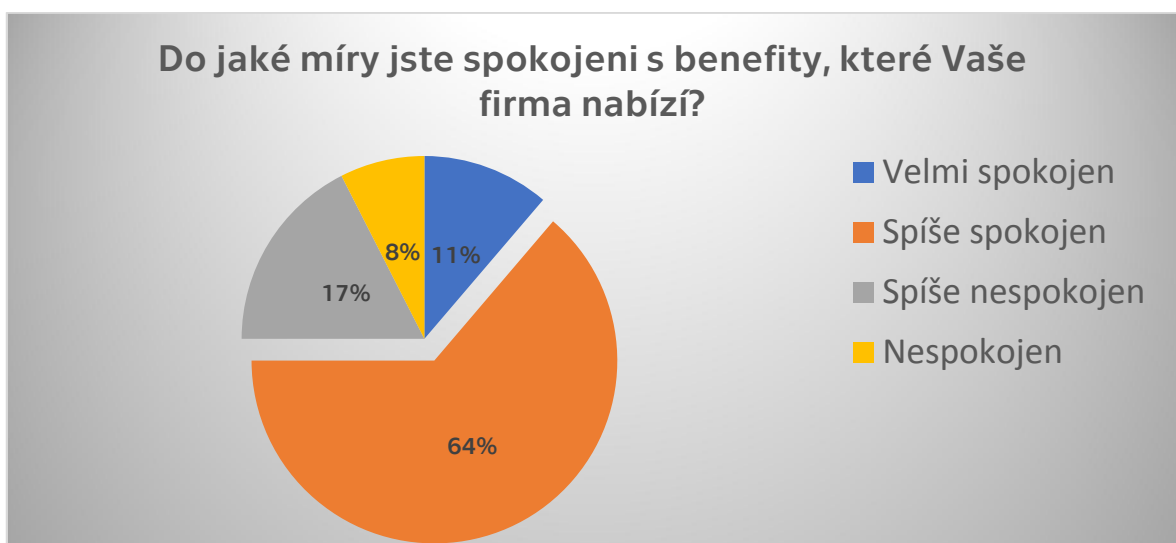
Graf č. 9 Co Vás v práci nejvíce motivuje?



Zdroj: vlastní zpracování

Hlavní cíl této otázky bylo zjistit, co respondenty nejvíce motivuje v práci, tedy co je stimuluje k co nejlepším výkonům. Z grafu č. 8 je patrné, že 35 % zaměstnanců ve společnosti motivuje finanční ohodnocení, dále 33 % zaměstnanců motivuje kolektiv, 13 % procent zaměstnanců považuje za motivující druh vykonávané práce, další motivující aspekty jako příplatky (7%), karierní postup (6%), doplňková mzda (5%) a zaměstnanecké benefity (1%). Z grafu č. 8 vyplývá, že tyto aspekty nejsou pro zaměstnance až tak motivující jako finanční ohodnocení případně kolektiv.

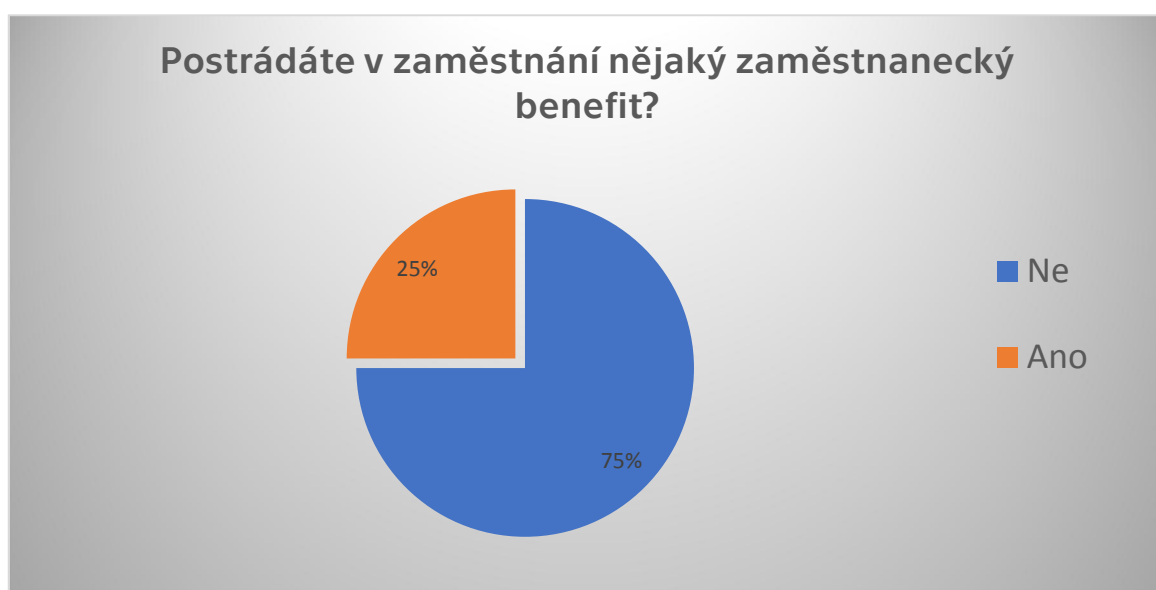
Graf č. 10 Do jaké míry jste spokojeni s benefity, které Vaše firma nabízí?



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka, která bylo respondentům položena v rámci dotazníkového šetření. Cílem bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s benefity, které společnost nabízí. Z grafu č. 8 vyplývá, že 64 % zaměstnanců je spíše spokojeno s benefity, které společnost nabízí, dále 17 % zaměstnanců je spíše nespokojeno s nabídkou benefitů, 11 % zaměstnanců je plně spokojeno s nabídkou benefitů ve společnosti a 8 % zaměstnanců je nespokojeno s nabídkou benefitů. Celkem 75 % zaměstnanců je spokojeno s nabídkou benefitů, tedy nadpoloviční většina a jen 25 %, tedy čtvrtina tázaných je nespokojena s nabídkou benefitů.

Graf č. 11 Postrádáte v zaměstnání nějaký zaměstnanecký benefit? Pokud odpovíte ANO, jaký?



Zdroj: vlastní zpracování

V návaznosti na předchozí otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni s nabídkou benefitů, které společnost nabízí, měla tato otázka zjistit, jestli zaměstnanci postrádají nějaký zaměstnanecký benefit 75 % zaměstnanců nepostrádá žádný benefit a 25 % zaměstnanců postrádá nějaký zaměstnanecký benefit.

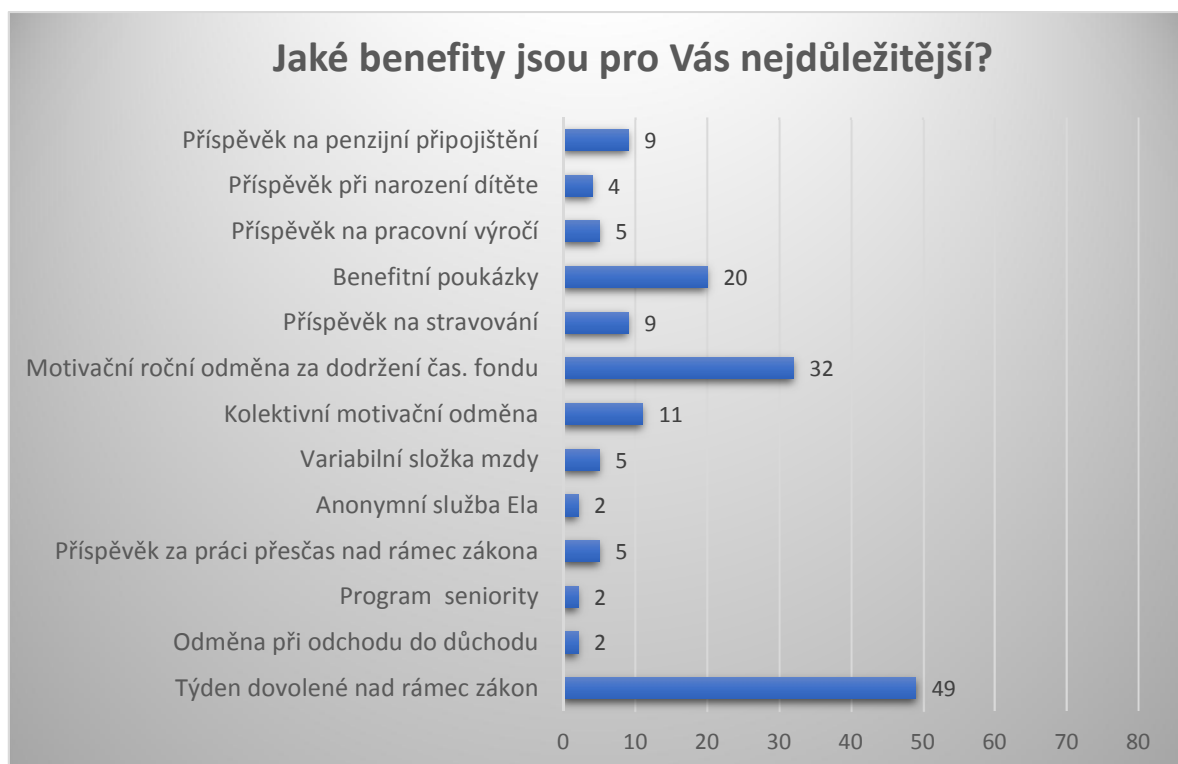
Druhá část této otázky měla otevřený charakter, tedy pokud respondenti odpověděli na otázku, že postrádají nějaký zaměstnanecký benefit, mohli respondenti uvést jaký benefit jim schází, bez možnosti předem stanovené odpovědi.

Respondentům chybí následující benefity:

- Sick days

- Příplatek za nepřetržitý provoz
- Placené volno navíc
- Home office
- Stravenky
- Telefonní tarify
- Příspěvek na dojíždění

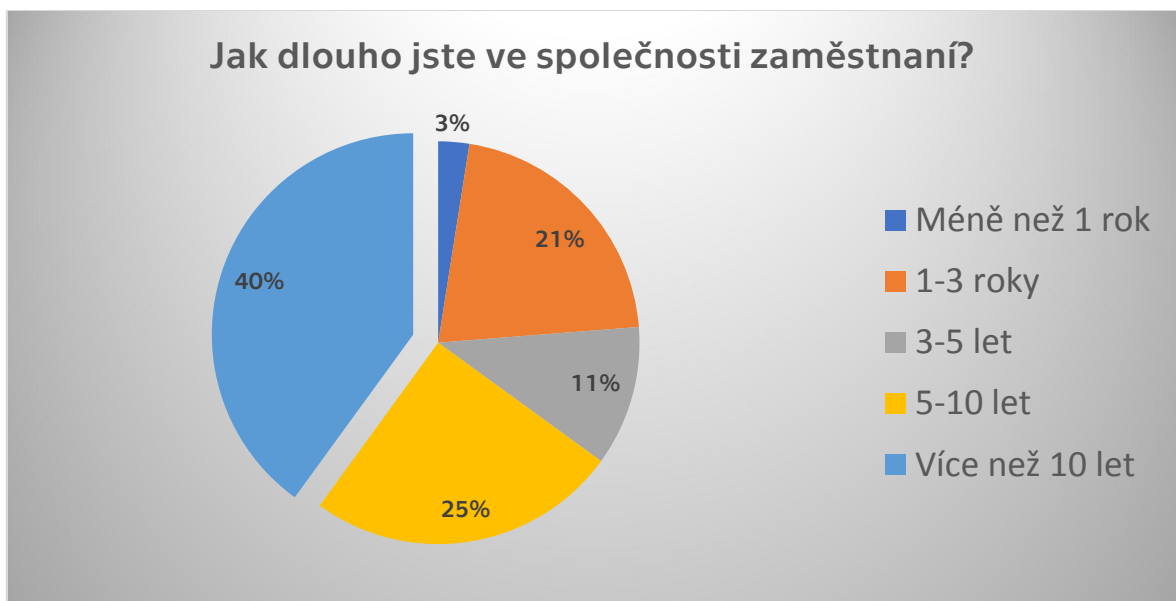
Graf č. 12 Jaké benefity jsou pro Vás nejdůležitější? (vyberte 2 odpovědi)



Zdroj: vlastní zpracování

S ohledem na pestrost benefitů, které společnost nabízí byl zvolen pro lepší přehlednost sloupcový graf. Z nabízených benefitů měli respondenti vybrat dva, které jsou pro ně nejdůležitější. Nejvíce si respondenti cení benefitu: Týden dovolené navíc celkem 49 odpovědí. Jako druhý nejdůležitější benefit si respondenti s 32 odpověďmi zvolili: Motivační roční odměna za dodržení časového fondu. Dále z grafu vyplývá, že 20 respondentů považuje za nejdůležitější benefitní poukázky, 11 respondentů považuje za důležitý benefit: Kolektivní motivační odměna.

Graf č. 13 Jak dlouho jste ve společnosti zaměstnaní?



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 12 je patrné, že 40 % zaměstnanců ve společnosti pracuje už déle než 10 let a 25 % zaměstnanců v rozmezí 5-10 let.

4.2 Shrnutí dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo provedeno ve společnosti X v období březen-duben roku 2018. Cílovou skupinou dotazníkového šetření byli zaměstnanci ve výrobě a také zaměstnanci v kanceláři, převážná většina zaměstnanců byla, ale z výroby (71,3 %), tedy 57 respondentů, zaměstnanců z kanceláře bylo 28,8 %, tedy 23 respondentů. Nejčastější věkovou skupinou dotazníkového šetření byla věková skupina v rozmezí 36-55 let (47,5 %), druhou nejpočetnější skupinou byla skupina ve věku 26-35 let (26,3 %), dále skupina ve věku 18-25 (13,8 %) a nejméně početnou skupinou byla skupina ve věku 55 a více (12,5 %). Z hlediska pohlaví se dotazníkového šetření zúčastnilo 62,5 % mužů, tedy 50 respondentů a 37,5 % žen, tedy 30 respondentů. Celkově se dotazníkového šetření zúčastnilo 80 respondentů.

Dotazníkové šetření bylo rozdáno v papírové podobě pomocí personálního oddělení společnosti a následné odpovědi byly vyhodnoceny pomocí MS excel. Dotazník se skládal z 15 otázek, 14 z nich bylo uzavřených a 1 otevřená, kde měli možnost se zaměstnanci vyjádřit, který benefit by zaměstnanci zařadili do nabídky benefitů.

5 Návrh na zlepšení

V této kapitole budou rozebrány jednotlivé aspekty motivace a odměňování ve společnosti. Na základě provedeného šetření, neformálního rozhovoru a následné analýzy jsou zpracovány návrhy, které by mohly přispět k lepší motivaci zaměstnanců s dopadem na jejich odměňování. Díky dostupným materiálům a vyhodnocení dotazníkového šetření je možné si udělat částečný obraz, jak ve společnosti funguje motivace a odměňování zaměstnanců.

Z dostupných materiálů a dotazníkového šetření můžeme říci, že motivace a odměňování zaměstnanců v dané společnosti je spíše založeno na hmotné motivaci, kdy jednotlivé aspekty mzdy jsou kumulovány pomocí zvládnutých dílčích úkolů, ať už dodržení časového plánu nebo dodržení docházky. Je také dobré zmínit, že většina respondentů byli zaměstnanci z výroby, kde je hmotná motivace nejúčelnější, ale společnost spíše uplatňuje jednotlivé příplatky a prémie na jednotlivcích. Účelnější by dle mého názoru bylo, kdyby se uplatňovaly jednotlivé příplatky a prémie za směny (skupiny). Byla by to pro zaměstnance větší výzva a naučili by se vzájemné spolupráci, samozřejmě v přípustné míře, pomocí zdravé konkurence. Žádná společnost si nepřeje případnou závist či agresi mezi zaměstnanci.

Z doložených odpovědí můžeme také vyčíst, že zaměstnanci ve společnosti spíše přihlížejí na to, jak jsou finančně ohodnoceni za svou práci a také si myslí, že nejsou dostatečně finančně za svou práci ohodnoceni. Společnost má ale minimální fluktuaci, a proto se domnívám, že jde o subjektivní pocity zaměstnanců. Je také patrné, že společnost přikládá velký důraz na hmotnou motivaci a využívá proto řady aspektů v odměňování zaměstnanců. Tato skutečnost vyplývá i z otázky č. 9, kdy zaměstnanci preferují finanční ohodnocení nad kariéřním postupem. Příčinou může být nepřesně formulované možnosti povýšení.

Práce ve společnosti nemusí být také komplexní a rozmanitá a nezaručuje další motivační aspekty pro zaměstnance, jelikož zaměstnanci preferují i finanční ohodnocení nad prací samotnou. Zvýšit zájem o práci by mohla společnost vylepšit pomocí delegování pravomocí, zvýšit odpovědnosti u zaměstnanců a rozšířit jejich rozsah práce.

Z dotazníkového šetření je zřejmé, že zaměstnanci ve společnosti si myslí, že nejsou dostatečně motivováni při výkonu práce od nadřízených.

Můžeme tedy, usoudit, že vedoucí zaměstnanci ve společnosti nemají dostatečné zkušenosti a dovednosti, nevědí, jak motivovat své podřízené nebo nemají případné možnosti, jak zvýšit motivaci zaměstnanců. Tento aspekt motivace by chtěl určitě vylepšit případnými školeními vedoucích zaměstnanců, jelikož zaměstnanci, kteří nejsou dostatečně motivováni, neodvádí pro zaměstnavatele nadstandartní výkon. Dobří zaměstnanci vytvářejí potenciál, jak společnost může dosáhnout svých vytýčených cílů a případně, jak zvýšit image společnosti.

Vedoucí zaměstnanci mají možnost finančně motivovat své podřízené pomocí doplňkové mzdy, kterou dávají za splnění určitých podmínek, ale z neformálního rozhovoru se zaměstnancem společnosti bylo možné vyzorovat, že sami zaměstnanci nevědí, za co je tato doplňková odměna od vedoucích zaměstnanců vyplácena. Někteří zaměstnanci si také myslí, že je to na oblibě vedoucího zaměstnance, to může být pro zaměstnance značně demotivující a mohou si říci, že se nemá cenu snažit. Dle mého názoru by bylo účelnější nastavit jasná pravidla, za kterých je možné doplňkovou mzdu získat.

V návaznosti na tuto otázku můžeme také uvést, že z dotazníkového šetření bylo zřejmé, že zaměstnanci nemají dostatečnou zpětnou vazbu za svou odvedenou práci, nevědí tedy co mají zlepšit, a co se jim případně povedlo. Dostatečná průběžná zpětná vazba je důležitou podmínkou pro to, aby se mohli zaměstnanci zlepšovat. Pokud nefunguje dostatečně zpětná vazba za práci od manažerů, může nastat nedorozumění, jelikož zaměstnanci nebudou vědět, co udělali špatně a co dobře. Podle mého názoru by se měli zaměstnancům předem stanovit jasné cíle, kterých mají dosáhnout. Tyto cíle by měly být měřitelné a přiměřené. Vedení společnosti by se také mělo zaměřit na pravidelné operativní proškolení manažerů v problematice hodnocení zaměstnanců jako nástroje stanovování pracovních cílů, jejich zpětného vyhodnocování a dohodu o cílech budoucích.

S přihlédnutím na kapitolu zaměstnanecké benefity, které společnost nabízí, můžeme konstatovat, že se jedná o velmi pestrou nabídku. Společnost nabízí svým zaměstnancům celkem 13 benefitů, mezi nejoblíbenější benefity zaměstnanci uvedli týden dovolené nad rámec zákona, motivační roční odměnu za dodržení časového fondu a benefitní poukázky. U týdnu dovolené navíc je dobré zmínit, že řadu volna zaměstnancům určuje sama společnost např.: v létě společnost zaměstnancům

určuje celozávodní dovolenou v délce 14 dní. Z neformálního rozhovoru se zaměstnancem bylo také možné vypožorovat, že i další termíny dovolené jim určuje sama společnost např. 7. května a jeden den na začátku roku. Pro zaměstnance, tedy nezbyvá mnoho dovolené pro svůj osobní účel. Z neformálního rozhovoru bylo také patrné, že zaměstnancům by se více zamlouvalo, kdyby společnost nařizovala jen 7 dní celozávodní dovolené a měli více volna pro osobní účel. Na druhou stranu tato celozávodní dovolená je každý rok ve stejném termínu, zaměstnanci si tedy v tento čas mohou už dopředu naplánovat své plány. Společnost zaměstnancům dává tzv. hlukové volno, kvůli nadměrnému hluku ve výrobě.

Z nedostatků benefitů zaměstnanci uvedli, že jim chybí benefity jako sick days, stravenky, příspěvek za nepřetržitý provoz, placené volno navíc, telefonní tarify a příspěvek na dojíždění. Tyto benefity by společnost mohla zvážit a zařadit do svého benefitního portfolia. Z výše uvedených benefitů nejvíce postrádají zaměstnanci společnosti sick days, což je krátkodobé volno na zotavení z nemoci či zranění, které nemusí být doloženo pracovní neschopenkou od lékaře. Tento druh benefitu je ale možné velmi lehce zneužít, proto zde musí být důvěra mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Z tohoto důvodu společnost nabízí spíše motivační roční odměnu pro zaměstnance, která se váže na docházku zaměstnance, pokud zaměstnanec nechybí v daném měsíci ani jednou, má nejvyšší motivační odměnu a tato odměna se vyplácí na konci roku společně s třináctým platem. Tato motivační odměna je pro zaměstnance velmi lákavá, a pro společnost má velkou výhodu ve formě zaměstnanců, kteří budou do práce docházet pravidelně. Ovšem tato výhoda může vést také k řadě komplikací např. zaměstnanec, který bude nemocný bude i nadále docházet do zaměstnání kvůli této odměně, což může vést k nadměrnému fyzickému vyčerpání. Tento druh odměny by se mohl upravit podle kritérií např. druh nemoci, délka nemoci apod.

S ohledem na velikost společnosti se nabízí i možnost zavést ve společnosti kafeteria systém, který by zaměstnance ještě více motivoval. Řada zaměstnanců neví, jaké benefity využívá a pomocí tohoto systému by si každý zaměstnanec mohl vybrat svůj benefit, který by mu vyhovoval.

Dříve se společnosti věnovali zaměstnaneckým benefitům především kvůli možnosti uplatnit daňově odečitatelné položky, dnes společnosti nabízejí benefity

především, aby motivovaly své zaměstnance, zvýšily svou pověst prestižního zaměstnavatele nebo aby měly jistou konkurenční výhodu.

Závěr

Bakalářská práce byla zaměřena na téma motivace a odměňování. Autor práce zjišťoval, na jaké úrovni je systém motivace a odměňování ve vybrané společnosti.

Hlavním cílem bakalářské práce byla analýza systému motivace a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti. Zjistit, na jaké úrovni se tyto aspekty nacházejí a navrhnout případná doporučení na zlepšení systému motivace a odměňování, které by vedly k vyšší spokojenosti, a tím i k lepšimu výkonu zaměstnanců ve vybrané společnosti. Dílčím cílem bylo vlastní dotazníkové šetření, které se skládalo z 15 otázek a mělo za úkol zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s odměňováním, co je motivuje v zaměstnání a jaké benefity považují za nejdůležitější.

Teoretická část se skládala ze dvou kapitol. V první kapitole s názvem motivace byly definovány základní pojmy, jako pojem motivace, proces motivace a jednotlivé typy motivace. Dále byly stručně popsány vybrané teorie motivace, byly vysvětleny pojmy motiv a stimul. V předposlední podkapitole byly nastíněny motivační trumfy a na závěr byl popsán motivační nástroj, motivace vzorem. Druhá kapitola nesla název odměňování. V úvodu kapitoly byly upřesněny základní pojmy jako mzda a plat. Dále byly popsány nejpoužívanější mzdové formy, které byly doplněny další podkapitolou s názvem doplňkové mzdové formy. V dalších podkapitolách byly vymezeny pojmy jako minimální a zaručená mzda pro zaměstnance v pracovněprávním vztahu a na závěr byly popsány zaměstnanecké benefity.

Praktická část byla zaměřena na systém motivace a odměňování ve vybrané společnosti. Byla rozdělena do tří částí. V první části byla představena vybraná společnost, její historie, lidské zdroje, vzdělávání zaměstnanců, představeny byly také její obchodní výsledky, a nakonec byl popsán systém motivace a odměňování ve vybrané společnosti. Tato část práce byla klíčová pro budoucí stanovení návrhu na zlepšení motivace a odměňování zaměstnanců.

V další části práce bylo vyhodnoceno dotazníkového šetření. Výsledky dotazníkového šetření byly zapsány do grafů. S ohledem na analýzu, neformální rozhovor a dotazníkové šetření byly provedeny návrhy na zlepšení systému motivace a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Vypracováním bakalářské práce autor dospěl k novým poznatkům, dozvěděl se mnoho nových informací. Vyzkoušel si vytvořit a zpracovat dotazníkové šetření. Autor práce je přesvědčen, že nasbírané cenné informace a zkušenosti si sebou ponese i do budoucí kariéry.

Seznam použité literatury

Literatura

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. 209 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé pracovali*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 34-35 s. ISBN 978-80-247-9745-8.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. 86 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. 30 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

STÝBLO, Jiří, 1993. *Personální management*. Praha: Grada Publishing. 90-94 s. ISBN 80-85424-92-4.

KOUBEK, Josef, 2009. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press. 283 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KLEIBL, J, DVOŘÁKOVÁ, Z. HUTTLOVÁ, 1994. *stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. 126 s. ISBN 80-7079-988-9

URBAN, Jan, 2004. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Praha: ASPI Publishing. 207 s. ISBN 80-7357-019-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 334-338 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing a. s., 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3

ŠÍMA, SUK, 2015. *Základy práva pro střední a vyšší odborné školy*. 14., doplněné a přepracované vydání, Praha: C. H. Beck, 412. s. ISBN 978-80-7400-583-1.

Internetové zdroje

Maslowova pyramida, 2011. [online]. [cit. 2018-02-05]. Dostupné

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

Plat a mzda, ©2017. [online]. [cit. 2018-03-02]. Dostupné

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

Složky platu zaměstnanců, ©2011-2014. [online]. [cit. 2018-03-05]. Dostupné

z: <http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/pohybliva-slozka-platu-nastroj-pro-motivaci-zamestnancu.html>

FETTER, Richard, 2013. *Kdy Vám může zaměstnavatel snížit plat krácením nebo odebráním osobního příplatku?* [online]. [cit. 2018-04-10]. ISSN 1213-4414 Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/kdy-vam-muze-zamestnavatel-snizit-plat-kracenim-osobniho-priplatku/>

KUČERA, Petr, 2017. *Příplatky podle zákoníku práce*. [online]. Poslední revize 27.4.2017 [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <http://www.ucto2000.cz/UCTOINFO/pk1729.htm>

ZEM, 2017, *Průměrná mzda*. [online]. Poslední revize 4.12.2017 [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/2322538-prumerna-mzda-cinila-ve-tretim-ctvtletim-29-050-korun>

ODBOR 62, 2018, *Přehled o vývoji částek minimální mzdy*. [online]. Poslední revize: 22.2.2018 [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/871>

Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2018. [online]. Poslední revize 1.1.2018 [cit. 2018-04-11] Dostupné z:

https://www.mpsv.cz/files/clanky/31800/Informace_o_MMe_od_1_ledna_2018_na_web_MPSV.pdf

MPSV, 2009. *Minimální a zaručená mzda*. [online]. Poslední revize 1.10.2009 [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/7667>

KUČEROVÁ, Dagmar. 2017. *Od roku 2018 neporoste jen minimální, ale i zaručená mzda*. [online]. [cit. 2018-04-12]. ISSN 1802-8012. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/od-roku-2018-neporoste-jen-minimalni-ale-i-zarucena-mzda/>

Výroční zpráva, 2016. Justice.cz [online]. 13.7.2017 [cit. 2018-04-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=49316037&subjektId=126335&spis=607163>

Společnost X, 2016. *Top 10. zaměstnavatelů v ČR*. [online]. [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <http://www.spolecnostxcr.cz/novinky/spolecnostx-czech-republic-v-top-10-nejlepsich-zamestnavatelu-ceske-republiky>

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Maslowova pyramida potřeb.....	12
Obrázek č. 2 Vývoj průměrné mzdy a mediánu v letech 2007 až 2017.....	33

Seznam grafů

Graf č. 1 Vývoj minimální mzdy.....	31
Graf č. 2 Co vás motivovalo při výběru stávajícího zaměstnavatele.....	43
Graf č. 3 Práce, kterou vykonávám, mě baví a uspokojuje.....	44
Graf č. 4 Myslíte si, že jste za svou práci dostatečně finančně ohodnoceni.....	45
Graf č. 5 Je pro Vás výše finančního ohodnocení důležitá.....	46
Graf č. 6 Je pro Vás důležitá pochvala od nařízeného.....	47
Graf č. 7 Motivuje Vás dostatečně nadřizený při výkonu práce.....	48
Graf č. 8 Funguje u Vás zpětná vazba za Vaší odvedenou práci.....	49
Graf č. 9 Co Vás v práci nejvíce motivuje.....	50
Graf č. 10 Do jaké míry jste spokojeni s benefity, které Vaše firma nabízí.....	50
Graf č. 11 Postrádáte v zaměstnání nějaký zaměstnanecký benefit.....	51
Graf č. 12 Jaké benefity jsou pro Vás nejdůležitější.....	52
Graf č. 13 Jak dlouho jste ve společnosti zaměstnaní.....	53

6 Seznam příloh

6.1 Příloha č. 1 Dotazníkové šetření

Dobrý den,

jmenuji se Patrik Farkaš a jsem studentem Českého vysokého učení v Praze, fakulty Masarykova ústavu, studijního programu Ekonomika a management, obor Personální management v průmyslových podnicích.

Rád bych Vás poprosil o vyplnění následujícího dotazníku k mé bakalářské práci, který je zaměřený na motivaci a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti. Vyplnění tohoto dotazníku Vám nezabere více než 10. minut. Váš názor je pro mě velice důležitý. Dotazník je zcela anonymní.

Děkuji za Váš čas.

1) Co Vás motivovalo při výběru stávajícího zaměstnavatele? (vyberte 1 odpověď)

- Místo výkonu práce Pověst zaměstnavatele Kamarádi, kolektiv
 Finanční ohodnocení Druh vykonávané práce Karierní postup

2) Práce, kterou vykonávám mě baví a uspokojuje?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

3) Myslíte si, že jste za svou práci dostatečně finančně ohodnoceni?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

4) Je pro Vás výše finančního ohodnocení důležitá?

- Ano Ne

5) Je pro Vás důležitá pochvala od nadřízeného?

- Ano Ne

6) Motivuje Vás dostatečně nadřízený při výkonu práce?

- Ano Ne Spíše ne Ne

7) Funguje u Vás zpětná vazba za Vaši odvedenou práci?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

8) Co Vás v práci nejvíce motivuje? (vyberte 1 odpověď)

- Příplatky (za přesčasy, víkendy, noc) Doplnková mzda
 Zaměstnanecké benefity Druh vykonávané práce Kolektiv Karierní postup
 Finanční ohodnocení

9) Do jaké míry jste spokojeni s benefity, které Vaše firma nabízí?

- Velmi spokojen Spíše spokojen Spíše nespokojen Nespokojen

10) Postrádáte v zaměstnání nějaký zaměstnanecký benefit? Pokud odpovíte ANO, jaký?

- Ano

- Ne

11) Jaké benefity jsou pro Vás nejdůležitější (vyberte 2 odpovědi)

- Týden dovolené nad rámec zákona
- Variabilní složka mzdy
- Kolektivní motivační odměna
- Motivační roční odměna za dodržení časového fondu
- Příspěvek na stravování
- Benefitní poukázky (unišečky)
- Příspěvek za pracovní výročí
- Příspěvek při narození dítěte
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Odměna při odchodu do důchodu
- Pracovní volno s náhradou mzdy při překážkách na straně zaměstnavatele
- Program seniority
- Příspěvek za práci přesčas nad rámec zákona
- Anonymní služba Ela – Employee Life Assistant

12) Jak dlouho jste ve firmě zaměstnaní?

- Méně než rok
- 1-3 roky
- 3-5 let
- 5-10 let
- Více než 10 let

13) Jaký druh práce ve firmě vykonáváte?

- Zaměstnanec ve výrobě
- Zaměstnanec v kanceláři

14) Jakého jste pohlaví

- Muž
- Žena

15) Do jakého věkového segmentu spadáte?

- 18-25
- 26-35
- 36-55
- 56 a více

6.2 Příloha č. 2 Neformální rozhovor

Pro objasnění, jak ve společnosti funguje motivace a odměňování zaměstnanců byl se zaměstnancem ve výrobě proveden neformální rozhovor.

Byl formulován z části připravených otázek, část otázek vyplynulo z odpovědí zaměstnance. Jednotlivé odpovědi jsou dále rozebrány v kapitolách návrhy na zlepšení a systém odměňování ve společnosti X.

1. Jakou mzdovou formou jste ve firmě odměňováni?

- Jsme odměňováni časovou mzdovou formou, kde máme daný mzdový tarif, kterým se násobí odpracovaný čas zpravidla za měsíc.

2. Jak Vás motivuje nadřizený při výkonu práce

- Vedoucí směny nás motivuje doplňkovou mzdou.

3. Co je součástí doplňkové mzdy? Je např. vyplácena za splnění určité normy?

- Nevím, jak se stanovuje doplňková mzda asi nejspíš podle toho, jakou práci odvádíme apod.

4. Nemáte tedy, jasně definované cíle pro získání doplňkové mzdy?

- Ne

5. Jste spíše motivovaný hmotnou složkou mzdy nebo nehmotnou?

- Naše motivace spočívá spíše na hmotné motivaci. Podle mého názoru je pro nás nejúčelnější.

6. Je ještě něco, co stojí za zmínku z hlediska odměňování?

- K základní mzdě se nám přičítají jednotlivé příplatky za přesčas, svátek apod. Máme také motivační odměnu, která se vyplácí na konci roku.

7. V čem spočívá podstata motivační odměny?

- Motivační odměna se odvíjí od naší docházky do práce (čím více jsme nemocní tím máme menší motivační odměnu, tato motivační odměna se nám sčítá a vyplácí se na konci roku společně s třináctým platem.

8. Jste kmenový zaměstnanec nebo zaměstnanec agentury?

- Zatím zaměstnanec agentury.

9. Mají kmenoví zaměstnanci nějaké větší výhody?

- Kmenoví zaměstnanci mají navíc benefit unišeky, dále mají roční odměnu ve výši 5000, dostávají vitamíny jednou za rok a mají hlukové volno.

10. Co je hlukové volno?

- Hlukové volno je nárok na 1 den volna po 60 odpracovaných dnech z důvodu nadměrného hluku ve výrobě.

11. Z mého dotazníkového šetření je patrné, že mezi zaměstnanci je oblíbený benefit týden dovolené navíc, považujete to také za motivující?

- Ano, ale je třeba říci, že kdybychom si mohli tuto dovolenou navrhovat celou sami, bylo by to ještě lepší.

12. Máte část dovolené tedy nařízenou?

- Ano, řadu volna nám určuje sama společnost, kdy máme v létě 14 dní celozávodní dovolenou, jsme měli určeno dovolenou týden v lednu a teď 7 května.

