



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Analýza systému odměňování ve společnosti

Analysis Of The Reward System In The Company

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## **VEDOUcí PRÁCE**

prof. Ing. Zuzana Dvořáková, CSc.

CHODILOVÁ

VERONIKA

**2019**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Chodilová	Jméno:	Veronika	Osobní číslo:	469354
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MUVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:  
Analýza systému odměňování ve společnosti

Název bakalářské práce anglicky:  
Analysis Of The Reward System In The Company

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem práce je analyzovat systém odměňování zaměstnanců ve společnosti, jejich spokojenost a vliv odměňování na motivaci k práci.

PŘÍNOS: Přínosem práce je vytvoření návrhu ke zvýšení pracovní motivace zaměstnanců.

OSNOVA (například): 1. Úvod; 2. Teoretická část - systém odměňování zaměstnanců, pojem motivace a stimulace; 3. Praktická část - představení společnosti, mzdový předpis pro odměňování zaměstnanců, analýza spokojenosti a pracovní motivace zaměstnanců, vliv odměňování na motivaci k práci, návrh doporučení ke zvýšení pracovní motivace; 4. Závěr, Literatura, Přílohy

Seznam doporučené literatury:

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2001  
ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016.  
AMSTRONG M., Řízení lidských zdrojů. Grada, 2007  
BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:  
prof. Ing. Zuzana Dvořáková, CSc., MUVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2018      Termin odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2019

Platnost zadání bakalářské práce: 30. 9. 2020

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

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

 26-06-2019        
Datum převzetí zadání      Podpis studenta(ky)

CHODILOVÁ, Veronika. *Analýza systému odměňování ve společnosti*. Praha: ČVUT 2019. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

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

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

V Praze dne: 29. 04. 2019

Podpis:

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala paní profesorce Zuzaně Dvořákové za její cenné rady a věnovaný čas v průběhu tvorby této práce. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti, kteří si našli čas na vyplnění dotazníku. V neposlední řadě bych ráda poděkovala jednomu zaměstnanci společnosti, který se mnou vedl neformální rozhovor, a tím mi poskytl všechny potřebné informace.

# **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá tématem motivace k práci a odměňování zaměstnanců. Cílem práce je analyzovat systém odměňování zaměstnanců ve společnosti, jejich spokojenost a vliv odměňování na motivaci k práci. V teoretické části je věnována pozornost hlavně základním pojmům, které souvisí s tématem práce. V praktické části je představená vybraná společnost, její činnosti, organizační a personální struktura a systém, jakým odměňuje svoje zaměstnance. Jako metody sběru informací byly použity dotazník a neformální rozhovor. Po představení společnosti následuje vyhodnocení dotazníkového šetření pomocí grafů a návrh doporučení ke zvýšení pracovní motivace.

## **Klíčová slova**

Pracovní motivace, odměňování, mzda, složky mzdy, zaměstnanec, zaměstnanecké výhody, společnost

# **Abstract**

The bachelor thesis deals with the topic of motivation to work and remuneration of employees. The goal of the work is to analyze the system of remuneration of employees in the company, their satisfaction and the effect of remuneration on the motivation to work. In the theoretical part, attention is paid mainly to basic concepts related to the topic of the work. The practical part presents a selected company, its activities, organizational and personnel structure and a system of rewarding its employees. A questionnaire and an informal interview were used as methods of collecting information. The presentation of the company is followed by the evaluation of the questionnaire using graphs and a proposal for a recommendation to increase the work motivation.

## **Key words**

Work motivation, remuneration, wages, wage components, employee, employee benefits, company

# Obsah

<b>Úvod.....</b>	<b>5</b>
<b>1 MOTIVACE A STIMULACE.....</b>	<b>7</b>
1.1 Definice pojmů.....	7
1.2 Teorie motivace.....	8
1.3 Pracovní motivace a její typy.....	8
1.4 Význam mzdy v motivaci pracovního chování.....	10
<b>2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....</b>	<b>11</b>
2.1 Strategie a systém odměňování.....	11
2.2 Mzdová politika a mzdový systém.....	12
2.3 Mzda a plat.....	13
2.4 Mzdotvorné faktory.....	13
2.5 Právní úprava.....	14
2.6 Hodnocení práce.....	15
2.7 Složky mzdy.....	16
2.7.1 Zaručená složka mzdy.....	17
2.7.2 Příplatky.....	18
2.7.3 Nezaručená (nesamostatná) složka mzdy.....	19
2.8 Zaměstnanecké výhody.....	21
2.9 Odbory a kolektivní vyjednávání.....	22
<b>3 METODIKA PRÁCE.....</b>	<b>23</b>
3.1 Cíl práce.....	23
3.2 Struktura práce.....	23
3.3 Použité metody.....	23
<b>4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>26</b>
4.1 Činnosti společnosti.....	26
4.2 Organizační a personální struktura společnosti.....	26
4.3 Analýza systému odměňování ve společnosti.....	27
<b>5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....</b>	<b>29</b>
5.1 Zpracování a interpretace dotazníků.....	29
5.2 Shrnutí dotazníkového šetření.....	45



5.3	Návrh doporučení ke zvýšení pracovní motivace.....	46
<b>Závěr</b>	.....	<b>49</b>
<b>Seznam použité literatury</b>	.....	<b>50</b>
<b>Seznam tabulek</b>	.....	<b>52</b>
<b>Seznam grafů</b>	.....	<b>53</b>
<b>Seznam příloh</b>	.....	<b>54</b>

# Úvod

Odměňování zaměstnanců je jedna z nejdůležitějších činností organizace. Je to zároveň i jeden z nejefektivnějších nástrojů motivování, který má organizace k dispozici. Jasným cílem odměňování zaměstnanců je mít schopnou, oddanou a dobře motivovanou pracovní sílu, která podporuje dosažení strategických i krátkodobých cílů organizace, a tím pádem je organizace ke svému fungování potřebuje.

Správně odměněný a motivovaný pracovník znamená spokojený a loajální pracovník. Toto by si měla uvědomit každá společnost, která chce, aby její zaměstnanci chodili do práce rádi, byli výkonní, energičtí a ztotožnili se s vizemi a cíli společnosti.

Cílem mé bakalářské práce je analýza systému odměňování ve společnosti, dále hodnocení spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování a vliv odměňování na motivaci k práci. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou a součástí jejího obsahu je i metodika práce. Zdroje, ze kterých jsou čerpané všechny informace, jsou uvedeny na konci práce jak ve formě literatury, tak ve formě internetových odkazů.

V teoretické části jsou především vysvětleny pojmy jako je motivace, stimulace a mzda, dále jsou dopodrobna objasněna témata týkající se teorie motivace, strategie a systému odměňování, mzdy, hodnocení práce, složek mzdy, mzdových forem a zaměstnaneckých výhod.

V praktické části je představena vybraná společnost od její činnosti až po systém, kterým své zaměstnance odměňuje. Jako metody sběru dat byly použity dotazník a neformální rozhovor. Zjišťované informace se týkaly mzdy, motivace, informovanosti, příplatků, mzdových forem a zaměstnaneckých výhod. Díky neformálnímu rozhovoru jsem získala detailní fakta, které jsem následně použila při interpretaci dotazníků. Na základě srovnání zjištěných informací z dotazníků a neformálního rozhovoru jsem vytvořila návrh doporučení ke zlepšení pracovní motivace.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 MOTIVACE A STIMULACE

Než začneme podrobně rozebírat problematiku odměňování zaměstnanců, musíme zmínit motivaci. Pokud se ve společnosti nachází motivovaný pracovník, můžeme předpokládat, že bude jeho výkonost vyšší než u pracovníka, který motivaci nemá. Původ slova, co vlastně slovo motivace znamená, jaké jsou její typy, a hlavně návaznost na odměňování zaměstnanců, si rozebereme v následujících kapitolách.

## 1.1 Definice pojmů

*„Pojem „motivace“ má původ v latinském „movere“ – hýbat, pohybovat. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání. Vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka určitým směrem orientují.“* (Bedrnová a kol., 1998, str. 221)

Základními pojmy v problematice motivace jsou motiv a stimul. Motiv představuje určitou vnitřní psychickou sílu – pohnutku. Můžeme ho chápat jako psychologickou příčinu či důvod chování člověka. Všeobecným cílem motivu je dosažení finálního psychického stavu, vnitřního uspokojení. V psychice člověka zpravidla působí najednou více motivů, které mohou mít shodný, ale i zcela opačný směr a shodnou, ale i rozdílnou intenzitu. Dalším základním pojmem je stimul. Stimul a stimulace jsou slova k pojmům motiv a motivace velice blízká, ale ne totožná. Stimulací se rozumí vnější působení na psychiku člověka. Tím může dojít ke změně činnosti prostřednictvím změny psychologických procesů a motivace. Základním rozdílem je fakt, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zvnějšku, nejčastěji prostřednictvím aktivního jednání člověka. Stimulem je poté jakýkoliv podnět, díky němuž se v motivaci projevují určité změny (Bedrnová a kol., 1998, str. 222-223).

Dle Armstronga (2002, str. 159-160) je motiv důvodem pro to, abychom něco udělali. Motivaci popisuje následovně: *„Motivování jiných lidí je uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Motivování sebe sama se týká nezávislého stanovování směru a podnikání kroků, které zajistí, abyste se dostali tam, kam chcete. Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby.“*

Barták (2011, str. 64-65) ve své knize popisuje motivaci jako uspokojování vyšších potřeb člověka na základě jeho hodnotové orientace. Vyššími potřeby se myslí například potřeba sounáležitosti (společenského uplatnění), potřeba uznání (prestíž, úcta) a potřeba osobního rozvoje (seberealizace), která by měla sjednotit osobní zájmy se zájmy organizace, v níž zaměstnanec pracuje. Stimulace je pak působení na pracovníka

z vnějšku. Může být pozitivní (odměna) a negativní (sankce). Její oporou může být zejména uspokojování biologických potřeb a potřeby bezpečí.

## 1.2 Teorie motivace

V odborných publikacích se nachází celá řada teorií pracovního jednání. Podle Armstronga (2005, str. 161) jsou na teoriích motivace založeny právě přístupy k motivaci a mezi nejvlivnější teorie patří:

- 1) Teorie instrumentality – která tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem.
- 2) Teorie zaměřené na obsah – která tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Také je známá jako teorie potřeb.
- 3) Teorie zaměřené na proces – které se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními, cíli a vnímáním spravedlnosti.

Další velmi známou teorií je McGregorova teorie X a Y. Tyto písmena zastupují dvě protichůdné představy o pracujícím člověku. Typ X vyjadřuje názor, že člověk je tvor líný, má vrozenou nechuť k práci a my mu ji musíme vnucovat (například pohrůzkou trestu). Tento člověk pracuje pouze pro zajištění obživy a samotné peníze ho nepřimějí, aby se v práci snažil. Naopak typ Y představuje člověka, který má k práci přirozený sklon a práce ho těší (Bedrnová a kol., 1998, str. 253).

Teorii založenou na předpokladu, že člověk má dvě skupiny protikladných potřeb, popisuje Herzbergův dvoufaktorový model. Na pracovní spokojenost, resp. na pracovní motivaci podle Herzberga působí dvě odlišné skupiny faktorů – hygienické (vnější) a motivační (vnitřní). Pokud jsou vnější faktory v nepříznivém stavu, na motivaci pracovního jednání působí negativně a pracovníci nejsou spokojeni. Jsou-li ale tyto faktory v příznivém stavu, pracovníci mají tendenci být spokojeni. Avšak na motivaci k práci výraznější vliv nemají. Příkladem hygienických faktorů jsou pracovní podmínky, mzda, jistota v zaměstnání a osobní život. Nepříznivý stav vnitřních faktorů má dost podobný průběh. Rozdíl je však u stavu příznivého, kde se dostavuje pracovní spokojenost a příznivá pracovní motivace. Mezi motivační faktory patří práce samotná, úspěch, uznání, odpovědnost, postup aj. (Bedrnová a kol., 1998, str. 249-250).

## 1.3 Pracovní motivace a její typy

Pracovní motivací se rozumí přístup člověka k práci, ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty. Hlavním důvodem k práci je většinou zajištění základních prostředků k životu. Hodně lidí však kromě těchto základních uspokojuje i mnohé další motivy. Najdou se i tací, kteří nemají zájem si práci zajistit ani ty základní (Bedrnová a kol., 1998, str. 242).

Dle Bedrnové a kol. (1998, str. 242-243) existují dva typy pracovní motivace:

- motivy, které souvisí s prací samou, tzv. motivace intrinsická,
- motivy, které leží mimo vlastní práci, tzv. motivace extrinsická.

K nejvýznamnějším intrinsickým motivům patří například potřeba činnosti vůbec (potřeba zbavit se nadbytečné energie), potřeba kontaktu s druhými lidmi (obchodní profese, ale i činnost řídicích pracovníků), potřeba výkonu (úspěšný výkon přináší radost či uspokojení), touha po moci (uspokojení z vyšších pozic v hierarchii pracovních pozic), potřeba smyslu života a realizace (smysluplné práce, jejichž výsledky jsou hodnotné a v nichž může člověk prokázat své osobní kvality).

Naopak k nejvýznamnějším extrinsickým motivům k práci patří například potřeba peněz, potřeba jistoty (spojena s potřebou peněz a budoucností), potřeba potvrzení vlastní důležitosti (motiv sebepotvrzení, spojovaný s prestiží zastávané pracovní či jiné společenské pozice), potřeba sociálních kontaktů (práce a vše, co s ní souvisí, vhodný prostor), potřeba sounáležitosti a partnerského vztahu (pro mnohé je zaměstnání životní oblastí, v níž poznávají příslušníky druhého pohlaví a mají možnost navázání kontaktu).

Armstrong (2002, str. 160-161) ve své knize tvrdí, že k motivaci k práci lze dojít dvěma způsoby. V prvním případě lidé motivují sami sebe tak, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo jim je přidělena práce), která uspokojuje jejich potřeby nebo vede k splnění jejich cílů. Ve druhém případě může management motivovat lidi prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování v práci a pochvala.

Herzberg a kol. zjistili, že existují dva typy motivace:

- 1) Vnitřní motivace – patří sem faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi. Dále tvoří volnost konat a příležitost využívat své dovednosti a schopnosti.
- 2) Vnější motivace – zahrnuje to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří je odměny jako např. zvýšení platu, povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení nebo kritika (Armstrong, 2002, str. 161).

Důležité je určitě zmínit, že je potřeba vytvořit zaručený systém motivace, který posílí takové chování zaměstnanců, jaké firma potřebuje. Účinný systém motivace se opírá o dva základní nástroje, jimiž je pracovní prostředí (kam patří například pozornost vůči úspěchům, otevřená komunikace, důvěra a respekt ve schopnosti zaměstnanců a omezení obav z neúspěchu) a systém odměň, kterým se rozumí odměna za dosažení určitého cíle či osvojení si určitého způsobu chování. Součástí tvorby systému motivace je i pravidelné ověřování, zda je tento systém funkční a jestli vůbec přináší

výsledky, které od něj očekáváme. Díky tomuto pravidelnému ověřování můžeme provádět patřičné úpravy (Urban, 2003, str. 93).

## **1.4 Význam mzdy v motivaci pracovního chování**

Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001, str. 70) uvádějí, že mzdové podněty mohou podle svého charakteru působení vytvářet:

- krátkodobý osobní hmotný zájem v průběhu pracovního procesu,
- dlouhodobý hmotný zájem v zaměření a kvalitě činnosti pracovníka v souladu s dlouhodobější strategií personálního rozvoje pracovníka (kariérový rozvoj).

V praxi se jedná o základních faktory, které ovlivňují motivační účinnost mzdového podnětu na pracovníka ve směru vytváření jeho celkové pracovní spokojenosti. Jako nejčastější faktory ovlivňující účinnost mzdového podnětu jak v pozitivním, tak i v negativním směru je možno uvést:

- vědomí závislosti mezi výší mzdy a pracovním úsilím a jeho výsledky u jednotlivých pracovníků,
- míra ovlivnitelnosti pracovního výsledku jednotlivcem,
- výše výdělku, zejména z hlediska znalostí pracovníka o relacích jeho výdělku k ostatním pracovníkům (přiměřenost výdělku spojená se subjektivním pocitem spravedlivé odměny vzhledem k okolí),
- úroveň reálné výše mzdy (kupní síla zabezpečující uspokojení standardních životních potřeb v závislosti na úrovni efektivnosti národního hospodářství),
- zachování jistoty výdělku do budoucnosti a zohlednění vlivu inflace,
- rozsah a zaměření podnikového systému péče o pracovníky (sociální program),
- výše a podíl hmotných benefitů nemzdového charakteru v celkové odměně (služební vůz, byt, kvalifikační aktivity, půjčky apod.),
- stav na trhu práce (reálná hrozba nezaměstnanosti),
- možnost osobního rozvoje a pracovního postupu,
- informovanost pracovníka a případná spoluúčast na řízení a možnost spolurozhodování o důležitých problémech,
- pracovní podmínky,
- prestiž pracovní funkce či profese ve veřejnosti.

Používání podnětů nemzdového charakteru je mnohem více rozšířeno ve vyspělých zemích. Jejich využívání přináší pro firmu řadu výhod a zároveň se více individualizuje vztah zaměstnance a firmy. Mzdové podněty jsou v současné době mimořádně významnou skupinou podnětů ovlivňujících pracovní chování jednotlivce. Je důležité, aby managementy firem věnovaly patřičnou pozornost těm metodám, které vedou ke zvýšení účinnosti mzdových podnětů a také hmotných podnětů k práci a faktorům, které účinnost všech podnětů ovlivňují (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, str. 70-71).

## 2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Dle Koubka (2009, str. 283) je odměňování zaměstnanců jednou z nejstarších a nejdůležitějších personálních činností. A protože je to zároveň i jeden z nejefektivnějších nástrojů motivování zaměstnanců, který má organizace k dispozici, determinuje odměna za odvedenou práci a odměny další i množství a kvalitu práce budoucí. V moderním řízení lidských zdrojů odměňování neznamena pouze mzdu, plat nebo jiné formy peněžní odměny, které jsou zaměstnanci poskytovány jako kompenzace za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také jiné zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, ale pouze z titulu pracovního poměru.

Stejně jako Koubek, tak se i Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001, str. 68) ve své knize zmiňují o formách odměňování. Tvrdí, že se v našich podmínkách ve větší míře prosazuje chápání odměňování v širším pojetí, a to jako strukturovaný a vyvážený soubor prvků, jak mzdového, tak nemzdového charakteru, které organizace poskytuje zaměstnanci a které zaměstnanec chápe jako pozitivní požitky. Můžeme je rozdělit na:

- peněžní formy odměňování – jde o mzdu a všechny její složky, včetně příplatků a podílů na hospodářských výsledcích, dále v penězích poskytované benefity, tj. jednorázová zvýhodnění přiznávaná pracovníkům (např. příspěvky na stravování, dopravu, bydlení, vzdělávání a aktivity volného času),
- nepeněžní formy odměňování – zahrnují jednak skupinu odměn hmotné povahy, jako jsou naturální požitky a výrobky nebo služby a osobní vybavení, jejichž hodnotu lze vyjádřit finančně (např. služební vůz, mobilní telefon, notebook), a jednak výhody, které nemají hmotnou povahu, ale některé z nich mohou být spojeny s hmotnými výhodami (prestižní ocenění, uznání okolí, vnitrofiremní titul či status).

### 2.1 Strategie a systém odměňování

Koubek (2009, str. 284-285) tvrdí, že jednou z klíčových otázek odměňování zaměstnanců je otázka přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v organizaci. Jelikož je každá organizace jedinečná a má svoje vlastní podmínky, měl by být v každé firmě systém odměňování takový, aby vyhovoval její povaze práce v ní, jejím potřebám a potřebám jejich zaměstnanců.

Armstrong (2002, str. 553) rozvádí definici následovně: „*Systém odměňování zaměstnanců se skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování jejich pracovníků podle jejich přínosu, dovedností a schopností a jejich tržní hodnoty. Je utvářen v rámci filozofie, strategie a politiky odměňování organizace a zahrnuje uspořádání procesů, praxe, struktur a postupů, které zabezpečují a udržují vhodné typy a úrovně mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměny.*“



Systémy odměňování podporují prosazení strategie organizace a rozvoj organizační kultury, působí na získávání zaměstnanců, motivují je ke vzdělávání a rozvoji a stimuluje k pracovnímu výkonu (Dvořáková a kol., 2012, str. 305).

Pokud se na systém odměňování podíváme z hlediska zaměstnanců, tak by měl být transparentní, jednoduchý a objektivní. To znamená, že i samotní zaměstnanci by měli vědět, jaká je v dané organizaci politika odměňování a jaký má na ně dopad. Také by měl naplňovat jejich očekávání, že s nimi bude zacházeno slušně, spravedlivě a že jsou pro organizaci přínosem. Mělo by se s nimi jednat jako se zainteresovanou stranou a partnery, kteří mají právo být při vytváření politiky odměňování (Armstrong, 2002, str. 559).

Dříve, než se zavede vyhovující systém odměňování, je potřeba, aby si organizace vymezila svoji filozofii a strategii odměňování. Do filozofie odměňování spadá vyjasnění si, jakou mzdovou pozici chce zaměstnavatel zaujmout ve srovnání s konkurenty v oboru činnosti a na trhu práce. A dále jaké postupy a metody k tomu uplatní (Dvořáková a kol., 2012, str. 305).

Dle Armstronga (2002, str. 561) strategie odměňování definuje záměry organizace o tom, jak by měly být vytvářeny procesy odměňování a její politika, aby odpovídaly požadavkům podnikání. Je potřeba uplatnit takový strategický přístup k odměňování, který zajistí, aby se v podobě přidané hodnoty vrátila každá investice, která je složená z mezd a platů. Vyplácené mzdy a platy mohou totiž tvořit 70 i více procent z celkových nákladů vynaložených organizací.

Účinná strategie odměňování je praktická a proveditelná. Měla by být v souladu s interním a externím prostředím organizace, dále je spojena s výkonem podniku a zahrnuje v sobě hledisko strategie konkurenceschopnosti. Mezi hlavní body patří také fakt, aby byla založena na podnikových hodnotách a přesvědčeních, a nejen vycházela z podnikové strategie, ale také k ní přispívala. Účinná strategie v sobě musí spojoval schopnosti organizace a jedinců a v neposlední řadě zajišťuje odměňování za výsledky a chování, které jsou v souladu s hlavními cíli organizace (Armstrong, 2002, str. 561).

Pokud by neexistovala vyhovující firemní strategie, nemuselo by být odměňování efektivní. Jasným cílem odměňování zaměstnanců je mít schopnou, oddanou a dobře motivovanou pracovní sílu, která podporuje dosažení strategických i krátkodobých cílů organizace, a tím pádem je organizace ke svému fungování potřebuje.

## **2.2 Mzdová politika a mzdový systém**

Z předchozích dvou podkapitol víme, že je potřeba zavedení vyhovujícího systému odměňování, který se bude slučovat se zájmy organizace. To samé platí i u mzdového systému. Mzdovou politiku popisují ve své knize Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001, str. 68): „Cílem mzdového systému je stanovit mzdu za vykonanou práci v souladu se

*zásadami odpovídajícími mzdové politice firmy. Mzdový systém přispívá k realizaci několika cílů, čímž spolupůsobí na prosazení personálních záměrů.“*

Zaměstnavatel sleduje svou mzdovou politikou tyto cíle:

- získat kvalifikované pracovníky, kteří svými znalostmi splňují požadavky pracovních míst a také přispívají k vytváření stabilizovaného stavu zaměstnanců,
- stimulovat k výkonu a žádoucímu pracovnímu chování,
- zajistit spravedlivou mzdovou diferenciaci uvnitř firmy,
- udržet celkový objem vyplácených mzdových prostředků v rozsahu, který svou výší neohrožuje konkurenční schopnost firmy (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, str. 68-69).

Diferenciací mezd se rozumí rozdíly ve mzdách, které vyplívají z rozdílných výsledků práce zaměstnance a jejich rozdílných přínosů k hospodářskému výsledku organizace. Klesne-li míra mzdové diferenciaci pod žádoucí úroveň stimulační účinnosti mzdy, pak přestává mzda plnit svoji funkci stimulu ke zvyšování pracovního výkonu. Spravedlivé odměňování patří mezi příčiny, které významně ovlivňují pracovní spokojenost. Proto by se měly provádět pravidelné interní průzkumy, aby se mohlo v případě nespokojenosti reagovat na mzdové nároky zaměstnanců, případně odborů zastupujících zájmy zaměstnanců (Dvořáková a kol., 2012, str. 307).

## **2.3 Mzda a plat**

Na začátek celé mzdové problematiky je potřeba zmínit, že kromě mzdy, existuje ještě plat. Zatímco mzda je peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované od soukromých zaměstnavatelů, které se sjednává v pracovní, kolektivní nebo jiné smlouvě, plat je peněžité plnění poskytované za práci ve státním sektoru. Týká se to zaměstnanců státu, státních fondů, úřadů (obcí a krajů) a příspěvkových organizací, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou financovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele, školských právnických osob zřízených Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo regionální radou regionu soudržnosti (Finance 2019).

## **2.4 Mzdotvorné faktory**

Je všeobecně známo, že by odměna měla být závislá na pracovním výkonu. Jenže některé odměny jsou spíše vázány na příslušnost k organizaci (například placená dovolená) nebo na dobu zaměstnání celkem (seniorita). Při odměňování by měly být brány v úvahu i tyto faktory: bystrost, dělání chyb a jejich dopad, dovednosti, duševní úsilí a zátěž, fyzické požadavky, iniciativa, odpovědnost, plánování a koordinace, plnění úkolů, pracovní podmínky, přesnost, rizikovost práce, rozhodování, řešení problémů, řízení a kontrola lidí, komplexnost v přístupu, kontakt s lidmi a diplomacie, obratnost, obtížnost práce, odborná příprava a zkušenosti, odpovědnost, sociální dovednosti, stresující povaha práce, tvořivost, úsilí, vzdělání, znalosti práci a znalosti všeobecně.

První tři skupiny vyjmenovaných faktorů patří mezi vnitřní mzdově tvorné faktory organizace a další dvě skupiny faktorů patří mezi ty vnější:

1. Faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavením v hierarchii funkce organizace. Zdrojem informací je popis a specifikace pracovního místa a hodnocení práce na pracovním místě. V případě, že organizace preferuje systém rolí, je zdrojem informací profil role a jí vyžadované schopnosti.
2. Výsledky práce a pracovní chování zaměstnance, úroveň plnění pracovních úkolů, tedy úroveň výkonu. Zdrojem informací je hodnocení pracovníků.
3. Pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě, které mohou mít negativní dopad na zdraví, bezpečnost či pracovní pohodu zaměstnance a mohou zvyšovat jeho únavu, úsilí nebo vyvolávat nadměrný stres.
4. Situace na trhu práce, především nedostatek či přebytek pracovních zdrojů určité úrovně a kvalifikace, ale i formy odměňování u konkurence. Zdrojem informací jsou mzdová šetření.
5. Platné zákony, předpisy a kolektivní smlouvy (Koubek, 2009, str. 288-290).

## **2.5 Právní úprava**

Jak je v předchozí kapitole zmíněno, zaměstnavatel musí brát v úvahu platné zákony při odměňování svých zaměstnanců v pracovním poměru. Tyto zákony jsou v současné době upraveny v zákoníku práce. Dříve se řídilo odměňování zaměstnanců samostatnými zákony (zákon o mzdě řešil problematiku mezd a zákon o platu řešil problematiku platů). I přesto, že tyto dva samostatné zákony již problematiku mezd a platů neřeší, pořád se rozlišuje odměňování ve státním a soukromém sektoru.

V zákoníku práce, konkrétně v zákonu č. 262/2006 Sb., části šesté se podrobně popisují všechny náležitosti související s odměňováním za práci. V § 109 odst. 1 stojí, že za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody za podmínek stanovených tímto zákonem, nestanoví-li tento zákon nebo zvláštní právní předpis jinak. Dle § 109 odst. 2 je mzda peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak. V tentýž paragrafu odst. 4 se uvádí, že se mzda a plat poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků, což rozvádí více detailněji § 110 odst. 1-5. V odst. 1 stojí, že za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda, plat nebo odměna z dohody. Stejnou práci nebo práci stejné hodnoty se rozumí práce stejné nebo srovnatelné složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, která se koná ve stejných nebo srovnatelných pracovních podmínkách, při stejné nebo srovnatelné pracovní výkonnosti a výsledcích práce. Složitost, odpovědnost a namáhavost práce se posuzuje podle vzdělání a praktických znalostí a dovedností potřebných pro výkon této práce, podle složitosti předmětu práce a pracovní činnosti, podle organizační a řídicí

náročnosti, podle míry odpovědnosti za škody, zdraví a bezpečnost, podle fyzické, smyslové a duševní zátěže a působení negativních vlivů práce. Pracovní podmínky se posuzují podle obtížnosti pracovních režimů vyplývajících z rozvržení pracovní doby, například do směn, dnů pracovního klidu, na práci v noci nebo práci přesčas, podle škodlivosti nebo obtížnosti dané působením jiných negativních vlivů pracovního prostředí a podle rizikovosti pracovního prostředí. Pracovní výkonnost se posuzuje podle intenzity a kvality prováděných prací, pracovních schopností a pracovní způsobilosti a výsledky práce se posuzují podle množství a kvality a dalších výsledků.

## 2.6 Hodnocení práce

Je zcela jasné, že odměňování zaměstnanců musí být spravedlivé, což mimochodem stanovuje i zákon, který jsme si výše zmínili. Spravedlivým odměňováním se rozumí fakt, že pracovníci, kteří dělají stejnou práci, mají nárok na stejnou výši peněžní odměny. Za náročnější a odpovědnější práci náleží větší odměna a za tu méně náročnou menší.

Nástrojem zajišťujícím, aby se požadavky, náročnost, složitost práce na pracovním místě odrazily v diferenciaci odměny pracovníka, je hodnocení práce. Hodnocení práce je systematické určování hodnoty a rozměru každé práce či pracovní funkce ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím v organizaci. Používá se pro potřeby vytváření mzdových (platových) stupňů a struktur, nikoliv pro hodnocení výkonu pracovníků. To je pak úkolem mzdových forem (Koubek, 2009, str. 292-293).

Hodnota práce je vyjádřena tarifním stupněm a k tomuto stupni je přiřazen mzdový tarif. Mzdový tarif oceňuje hodnotu práce podle složitosti, namáhavosti a odpovědnosti. Mzdový tarif je určen pevnou sazbou, popřípadě sazbou s rozpětím, v Kč za hodinu nebo v Kč za měsíc. Seřazením tarifních stupňů vzniká tarifní stupnice, díky níž se se může diferencovat mzda podle hodnoty práce. Používají se tarifní stupnice s pevnými mzdovými tarify nebo se mzdovými tarify s rozpětím (Šikýř, 2014, str. 121).

Existuje několik metod hodnocení práce. Z knih od Koubka (2009, str. 294-297) a Armstronga (2002, str. 570-571) si zmíníme čtyři základní. První dvě metody se týkají sumárních (nekvantitativních) metod, u kterých se porovnává práce jako celek:

1. Metoda pořadí
2. Klasifikační metoda

Metoda pořadí je tou nejméně používanou metodou. Práce se porovnává jako celek od nejjednodušší k nejobtížnější a podle významnosti pracovního místa. Tato metoda je snadno zpochybnitelná, jelikož poskytuje pouze pořadí prací (pracovních míst), ale neukazuje vzájemnou relaci a rozdíly mezi nimi a neposkytuje přesnou základnu pro převod hodnoty práce do mzdového tarifu.

Klasifikační metoda (mzdových skupin, katalogová) je snadná, srozumitelná a rychlá. V této metodě se předem definují určité modelové třídy nebo stupně prací (vytváří se jakýsi katalog) na základě rozdílů v povinnostech, odpovědnosti, dovednostech, pracovních podmínkách a v dalších faktorech práce. Relativní hodnota konkrétní práce na pracovním místě se pak stanovuje porovnáním popisu pracovního místa s modelovými popisy práce ze tříd a zkoumaná práce je pak zařazena do odpovídající třídy. Nevýhodou klasifikační metody je nepřesnost, protože hodnotí práci jako celek a nemožňuje v plné míře zohlednit různé pracovní podmínky u stejných prací.

Další dvě metody patří mezi metody analytické (kvantitativní):

1. Bodovací metoda
2. Metoda faktorového porovnávání

Bodovací metoda je jednou z nejpoužívanějších metod hodnocení práce, kdy se práce porovnává s určitou stupnicí. Konkrétně se zde vytvářejí kvantitativní bodové stupnice, kdy jedna stupnice nemůže být použita k hodnocení všech typů práce (jiná stupnice pro výrobní práce, jiná pro administrativní atd.). Jakmile jsou do jednotlivých stupnic práce zařazeny, vybere se v každé stupnici klíčové pracovní místo (klíčová výchozí práce), které bude danou skupinu reprezentovat a od něhož se bude hodnocení odvíjet. Dále se vyberou tzv. placené faktory (kritéria hodnocení, požadavky práce) a subfaktory, kterým jsou přiřazeny stupně. Míra, v jaké práci na určitém pracovním místě obsahuje tyto placené faktory, determinuje její relativní hodnotu.

Metoda faktorového porovnávání je podobná bodovací metodě. I zde se vyberou klíčové práce a placené faktory, ale ty se již nedělí na subfaktory a stupně. Dalším rozdílem je vytváření pořadí hodnocených prací (pracovních míst) u každého z placených faktorů (požadavků práce).

## **2.7 Složky mzdy**

Příslušným faktorům, které tvoří mzdu, odpovídají jednotlivé složky mzdy, které se určují s využitím specifických mzdových forem. Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce a představují odlišné zásady a postupy stanovení mzdy. Samotná terminologie a klasifikace mzdových forem není upravena žádným právním předpisem, a proto si zaměstnavatel může vytvořit vlastní mzdové formy podle své strategie odměňování, ovšem musí přitom dodržovat zásady, které jsou stanoveny v zákoníku práce a dalších prováděcích právních předpisech (Šikýř, 2014, str. 118, 122). Složky, které obvykle tvoří mzdu zaměstnance, si podrobně popíšeme v následujících podkapitolách.

## 2.7.1 Zaručená složka mzdy

Zaručená neboli základní, též pevná složka mzdy oceňuje hodnotu práce podle složitosti, namáhavosti a odpovědnosti práce. Za ní se platí mzdový tarif/tarifní mzda/zaručená mzda.

Mzdové formy jsou základní a doplňkové (jinak řečeno samostatné a nesamostatné). Do základních mzdových forem patří:

1. Časová mzda
2. Úkolová mzda
3. Podílová (provizní) mzda
4. Mzda za očekávané výsledky práce
5. Mzda za znalosti a dovednosti

Časová mzda se používá při odměňování zaměstnanců v hlavních, pomocných a řídicích procesech a zpravidla se vychází z hodinové, týdenní či měsíční sazby. Hodinovou mzdou (hodinovým mzdovým tarifem) je odměňovaný zaměstnanec za skutečně odpracované hodiny v měsíci. Mzda zaměstnance je rovna součinu hodinového mzdového tarifu a počtu skutečně odpracovaných hodin v měsíci. Pokud je zaměstnanec odměňovaný měsíční mzdou (měsíčním mzdovým tarifem), dostává mzdu za odpracování celého měsíce podle rozvrhu pracovní doby, která se rovná měsíčnímu mzdovému tarifu. Při neodpracování celého měsíce (z důvodu dovolené nebo dočasné pracovní neschopnosti) dostává zaměstnanec poměrnou část měsíční mzdy (měsíčního mzdového tarifu). Tato forma odměňování je jednoduchá a administrativně nenáročná. Většinou se používá v případech, kdy je množství odvedené práce obtížné měřitelné, nebo v případech, kdy zaměstnanec nemůže množství odvedené práce ovlivnit. Časová mzda sice poskytuje jistotu výdělku, ale běžně se doplňuje jiným druhem mzdové formy (provizí, prémie apod.), jelikož příliš nestimuluje k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (Šikýř, 2014, str. 119).

Úkolová mzda se používá při odměňování dělnických profesí a je závislá na výkonu zaměstnance vyjádřeném plněním stanovené normy výkonu. Uplatňuje se buď norma času, která stanoví spotřebu času na jednotku produkce, nebo norma množství, která stanoví množství produkce za jednotku času. Úkolová mzda se používá v případě, kdy mohou zaměstnanci množství produkce svým výkonem ovlivnit a rozhodujícím faktorem je samotné množství produkce. Na rozdíl od časové mzdy stimuluje úkolová mzda k nadměrným výkonům, a tím pádem k dosažení co možná nejvyššího výdělku, což často vede k velkému fyzickému zatěžování, porušování bezpečnosti práce a zhoršení kvality práce. Zaměstnavatelé si také musí stanovit přiměřenou normu výkonu a odpovídající pracovní postup a zajistit dokonalou kontrolu práce (Šikýř, 2014, str. 119). Při uplatnění úkolové mzdy se pak úkolový nadvýdělek zařazuje do doplňkových mzdových forem.

Podílová neboli provizní mzda je používaná v obchodních činnostech a některých službách a je zcela nebo zčásti závislá na prodaném množství. Pokud je závislá zcela, jedná se o přímou podílovou mzdu, ve druhém případě dostává zaměstnanec k základnímu platu provizi za prodané množství. Existuje ještě zálohová podílová mzda, kdy zaměstnanec dostává měsíční zálohu, která je pak odečtena od jeho provize. Tuto variantu uplatňují hlavně zaměstnanci, jejichž prodej má meziměsíční či sezonní výkyvy. Výhodou této mzdové formy je přímý vztah odměny k výkonu. Je jasné, že pokud nebude zaměstnanec podávat výkon, nebude placen. Nevýhodou je vliv faktorů, které nelze ovlivnit. Například levnější konkurenční výrobek, změna počasí, preference zákazníků či hospodářské situace (Koubek, 2009, str. 312).

Méně známou (a prakticky málo používanou) mzdovou formou je mzda za očekávané výsledky práce a jedná se o mzdu za dohodnutou práci (dohodnutý výkon), kterou se zaměstnanec zavázal, že odvede nebo bude odvádět v určitém období v odpovídajícím množství a kvalitě. Organizace pak očekává, že to zaměstnanec splní a vyplácí mu pevnou částku v podobě hodinové či měsíční mzdy. Zaměstnanec má jistý příjem a má v dohodnutém období možnost vyrovnat výkyvy ve svém výkonu. Poté se vyhodnocují dosažené výsledky, které se odvíjí ve stanovení mzdy pro další období. Příkladem této mzdové formy je například smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem nebo programová mzda (Koubek, 2009, str. 312).

Mzda za znalosti a dovednosti patří mezi pobídkové (a zase málo používané) způsoby odměňování a váže odměnu na to, zda je zaměstnanec schopen vykonávat úkoly různých pracovních míst nebo prací. Každá podskupina zaměstnání (údržbář – údržbář strojů) má stanovený základní požadavek na znalosti a dovednosti a těm odpovídá výchozí mzda. Každá další rozšířená (na stejné úrovni) nebo prohloubená (na vyšší úroveň) znalost a dovednost je odměňována zvlášť. Nevýhodou pro zaměstnavatele je fakt, že zaměstnanec může mít doklad prokazující několik znalostí a dovedností, ale pořádně neumí nic. Proto je logické, že zaměstnavatelé odměňují své zaměstnance za ty znalosti a dovednosti, které jsou pro ně momentálně nebo potenciálně využitelné. Variantou této mzdové formy je mzda za schopnosti, která odměňuje existující nebo nově získané schopnosti efektivního pracovního chování (Koubek, 2009, str. 313-314).

## **2.7.2 Příplatky**

Příplatky mohou být ze Zákoníku práce, kolektivní smlouvy, mzdového výměru nebo vnitřního předpisu a oceňují mimořádné pracovní podmínky, jako je obtížnost pracovních režimů a škodlivost a rizikovost pracovního prostředí. Určují se procentem z průměrného výdělku, procentem ze mzdového tarifu, absolutní částkou v korunách za hodinu, měsíc apod. (Šikýř, 2014, str. 122).

Pokud jsou příplatky povinné, jsou zakotvené v právních normách. Mezi povinné příplatky patří příplatek za práci přesčas, za práci ve svátek, o sobotách a nedělích, za práci v noci a ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, za vedení a zastupování apod.

Na nepovinných příplatcích se organizace dohodla s odbory v rámci kolektivního vyjednávání, popřípadě je dobrovolně poskytuje svým zaměstnancům (příplatky ze zákona, z kolektivní smlouvy) a mezi nepovinné příplatky patří příplatky na dopravu do zaměstnání, příplatky na ubytování, oděv a ostatní, které souvisí s vykonáváním práce v konkrétní organizaci (Koubek, 2009, str. 317).

### **2.7.3 Nezaručená (nesamostatná) složka mzdy**

Nezaručená neboli doplňková, též pohyblivá složka mzdy oceňuje nadstandardní pracovní výkon, jak ve výsledcích práce, tak v chování. Může být jednorázová nebo periodicky se opakující, dále vázaná na individuální, skupinový či celopodnikový výkon a může existovat i forma stanovená pro jednotlivé kategorie pracovníků. Určuje se procentem ze mzdového tarifu, procentem z peněžního ukazatele, absolutní částkou v korunách za jednotku času, množství, objemu apod. a pomocí doplňkových mzdových forem (zpravidla pobídkové mzdy), mezi které můžeme zařadit (Šikýř, 2014, str. 122 a Barták, 2011, str. 85):

1. Provize
2. Prémie
3. Bonusy
4. Jednorázové a mimořádné odměny
5. Osobní ohodnocení
6. Podíl na výsledcích hospodaření

Provize se používá při odměňování zaměstnanců v obchodě a ve službách, kde je mzda závislá na prodaném množství nebo poskytnutých službách. Může být určena procentem z tržeb, ze zisku, obratu apod. nebo pevnou sazbou za jednotku prodeje. Zaměstnanec stimuluje k nadměrnému výkonu a je mu poskytována jako doplněk základní složky mzdy, popřípadě jako jediná (nezaručená, pohyblivá) složka mzdy, ale v tomto případě vzniká zaměstnanci právo na nejnižší úroveň zaručené mzdy. U zaměstnanců, u kterých je jejich mzda zcela závislá na provizi za prodané množství nebo poskytnuté služby, se více objevuje pracovní nespokojenost a fluktuace, jelikož mnohdy postrádají jistotu výdělku a bývají vystaveni pracovnímu stresu (Šikýř, 2014, str. 119-120).

Prémie bývají poskytovány k časové nebo úkolové mzdě. Existují prémie pravidelně se opakující za uplynulé období s jasnou závislostí na odvedeném výkonu a jednorázová prémie (bonus, mimořádná odměna). U pravidelně opakujících se prémie jsou kritéria dána předem. Tyto prémie se dále vážou k předem stanovenému období a na splnění určitého ukazatele a mají předem danou sazbu. Všechny tyto otázky řeší prémiový řád organizace, který bývá předmětem kolektivního vyjednávání. Udělují se za množství odvedené práce, kvalitu, splnění termínu apod. Prémie tohoto druhu se mohou označovat jako prémiové mzdy individuální nebo kolektivní. U kolektivních prémie se musí stanovit, jakým stylem budou mezi jednotlivé členy rozděleny a jejich zavedení



často stimuluje pracovníky k tomu, aby vyvíjeli tlak na své spolupracovníky. Co se týče jednorázových prémie, tak ty jsou poskytovány za pracovní chování, iniciativu, mimořádný výkon, přítomnost (za nulovou pracovní neschopnost), věrnost (věrnostní prémie – za počet odpracovaných let) a mimořádné plnění pracovních úkolů (Koubek, 2009, str. 315-316).

Bonusy jsou vypláceny k zaručené mzdě za dosažení stanovených cílů, dokončení projektu nebo za vynikající výsledky práce každý rok. Můžou být individuální nebo kolektivní a můžou nahradit osobní ohodnocení, prémie nebo účast na výsledku. Pokud bonus nahradí prémie, a to konkrétně u manuálních zaměstnanců, může to být např. za dodržení standardů kvality nebo za nepřetržitý pracovní proces s minimálními zásobami. U administrativních a technických funkcí je přiznáván za dokončení projektu, výsledky hospodaření nebo za dosažení stanovených cílů. Ve výzkumu a vývoji a oborech informačních technologií je dobré zavést skupinový bonus, který bude podněcovat členy týmu ke spolupráci a bude vázat jejich peněžní odměnu na výsledek společného úsilí v jednotných projektech. Nevýhodou je, že ne každý dělá stejné množství práce a jednotlivec ve skupině nutně nevidí závislost mezi svým individuálním přínosem a přiznanou částkou. U individuálního bonusu je nevýhodou to, že pokud je hodně zdůrazňován ve mzdě, tak oslabuje zájem jedince na výsledcích týmové práce a může negativně ovlivnit jednání zaměstnanců (Dvořáková a kol., 2012, str. 323-324).

Jednorázové a mimořádné odměny jsou vypláceny s cílem ocenit nestandardní pracovní úspěch, mimořádné pracovní úsilí nebo délku pracovního poměru, čímž se posiluje stabilizace organizace. Mezi typické příklady těchto odměn patří příspěvek na dovolenou a k Vánocům, příspěvek k pracovnímu a životnímu výročí, 13. plat, odměny za vynálezy, objevy a zlepšovací návrhy a v neposlední řadě i odměny za záchranu lidského života a odstraňování důsledků živelných pohrom (Dvořáková a kol., 2012, str. 324).

Osobní ohodnocení je taková mzdová forma, kterou stanovuje manažer na základě systematického hodnocení zaměstnance. Používá se k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobých výsledků. Obvykle se určuje procentem z tarifní/zaručené mzdy. Hlavním smyslem osobního ohodnocení je stimulace zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (Šikýř, 2014, str. 120).

Podíl na výsledcích hospodaření je taková doplňková mzdová forma, kterou zaměstnavatel oceňuje podíl jednotlivých zaměstnanců na dosažení výsledků hospodaření organizace. Může se chápat jako podíl na zisku, podíl na výnosu (např. obratu) a podíl na výkonu (přírůstek produktivity, objem výroby). Nejčastěji jde o podíl na zisku, u kterého se mezi zaměstnance rozdělují určité pevné procentu zisku. Velikost tohoto procenta se může lišit jak mezi organizacemi, tak mezi zaměstnanci. Závisí to na velikosti základního platu, umístění v hierarchické struktuře organizace, významnosti pracovního místa a senioritě. (Koubek, 2009, str. 316).

## 2.8 Zaměstnanecké výhody

Zvláštní formou odměňování jsou zaměstnanecké výhody (benefity). Definují se jako dodatečná peněžítá plnění nebo plnění peněžité hodnoty zaměstnavatelem a poskytují se jak plošně (plošný systém znamená, že je umožněno všem zaměstnancům využívat všechny výhody), tak i volitelně. Volitelný systém umožňuje využívat zaměstnanecké výhody podle individuálních preferencí a vlastních potřeb souvisejících s věkem, pohlavím nebo rodinným stavem. V praxi se využívá částečně nebo zcela volitelný systém. Co se týče diferenciací zaměstnaneckých výhod, tak je to z toho důvodu, aby se spravedlivě rozlišilo postavení zaměstnance na vertikále podnikové hierarchie (Barták, 2011, str. 85 a Šikýř, 2016, str. 135).

Prostředkem získávání, stabilizace a pracovní motivace jsou zaměstnanecké výhody. Tyto výhody nestanoví zákon, nejsou finančním produktem podporovaným státem a nejsou mzdou za vykonanou práci. Zaměstnavatel je poskytuje ke mzdě a představují dodatečné zvýhodnění zaměstnance. Zpravidla nestimulují ke krátkodobému pracovnímu výkonu, ne vždy jsou všemi zaměstnanci považovány za výhodu (mladý člověk nemá zájem o nadstandartní zdravotní péči), jejich omezování nebo neposkytování podněcuje nespokojenost a jejich zavedení je obtížné rušit (Dvořáková a kol., 2012, str. 325). Zaměstnanecké výhody poskytuje organizace pracovníkům pouze za to, že pro ně pracují. Na rozdíl od výše uvedených forem odměňování, nebývají tyto výhody vázány na výkon zaměstnance. Někdy se však přihlíží k funkci, k zásluhám, k době zaměstnání a postavení pracovníka v organizaci (Koubek, 2009, str. 319).

Existuje několik možností, jak se dají zaměstnanecké výhody členit. Jinak je tomu v Americe, jinak u nás. Koubek (2009, str. 230) je ve své knize rozděluje do tří skupin:

1. Výhody sociální povahy (životní pojištění hrazené zcela či částečně organizací, důchody, půjčky a ručení za půjčky, jesle, mateřské školy apod.).
2. Výhody, související s prací (do této skupiny patří například stravování, vzdělávání hrazené organizací anebo výhodnější prodej produktů).
3. Výhody spojené s postavením v organizaci (placení telefonu v bytě, automobily pro pracovníky na vedoucích pozicích, nárok na oděv, bezplatné bydlení atd.)

Některé zaměstnanecké výhody se platí povinně a některé jsou dobrovolné. Na některé se musí připlácet, některé jsou zcela bezplatné. Problémem je, když na některé zaměstnanecké výhody zaměstnanci automaticky připlácejí v podobě srážky ze mzdy, a přitom o ně nemají zájem. Většinou mají zaměstnanci malé ponětí o tom, co můžou dostat. Organizace totiž nevyvíjí velké úsilí, aby své pracovníky o zaměstnaneckých výhodách informovala, a to ani písemnou formou. O prosazení těchto výhod se v neposlední řadě zajímají odbory v rámci svého kolektivního vyjednávání (Koubek, 2009, str. 320).

## **2.9 Odbory a kolektivní vyjednávání**

Odbory lze definovat jako sdružení zaměstnanců určené k obhajování jejich zájmů a ochraně jejich práv. Postavení, práva a oblasti působnosti odborových organizací v organizaci jsou upravovány zákony. Tyto odborové organizace mají právo na rozhodování (například o stávce), spolurozhodování (v případě, že je požadován předchozí souhlas příslušného odborového orgánu), součinnosti mezi zaměstnavatelem a odbory, kdy jde o projednání, konzultaci, výměnu informací a názorů, ale konečné rozhodnutí je na zaměstnavateli. V neposlední řadě mají právo na kontroly dodržování kolektivní smlouvy, předpisů týkajících se ochrany zdraví a bezpečnosti práce, popřípadě vyřizování stížností odborářů. Obhajování zájmů zaměstnanců uskutečňují odbory v procesu kolektivního vyjednávání. Výsledkem kolektivního vyjednávání je kolektivní smlouva, která se uzavírá na dobu dohodnutou mezi oběma stranami. Obsahem této smlouvy bývají kolektivní vztahy, individuální pracovní vztahy a mzdová oblast. Závazky uvedené v kolektivní smlouvě nesmějí být v rozporu se zákonem a platnými právními předpisy (Koubek, 2009, str. 331-333).

# 3 METODIKA PRÁCE

## 3.1 Cíl práce

Tato bakalářská práce se zabývá tématem motivace k práci a odměňování zaměstnanců. Hlavním cílem mé bakalářské práce je analýza systému odměňování a vliv odměňování na motivaci k práci ve vybrané společnosti. Na základě této analýzy je zpracován návrh na zlepšení stávajícího způsobu motivace.

## 3.2 Struktura práce

V teoretické části jsem se zaměřila na vysvětlení základních pojmů pomocí nastudované literatury, která je uvedena v seznamu na konci práce. První kapitola se zabývá motivací a stimulací, definicí pojmů, teorií motivace a pracovní motivací a jejími typy. Poslední podkapitolou první kapitoly je význam mzdy v motivaci pracovního chování. Druhá kapitola je o samotném odměňování zaměstnanců. Vysvětluji zde strategii a systém odměňování, mzdovou politiku a mzdový systém, rozdíl mezi mzdou a platem, faktory tvořící mzdu, právní úpravu, hodnocení práce, složky mzdy a zaměstnanecké výhody. Jelikož u vybrané společnosti působí odborová organizace a práva a povinnosti zaměstnanců jsou řešeny kolektivní smlouvou, zaměřuji se proto v poslední podkapitole teoretické části definicí odborů.

V praktické části je představená vybraná společnost, její činnosti, organizační a personální struktura a systém, jakým odměňuje svoje zaměstnance. Společnost je v této bakalářské práci anonymizována, a proto nikde v celé práci není uveden její název. Všechny informace týkající se společnosti jsou získané z veřejných webových stránek a zveřejněné Podnikové kolektivní smlouvy. Všechny použité odkazy na webové stránky jsou uvedené v seznamu internetových zdrojů. Po představení společnosti následuje interpretace a zpracování dotazníkového šetření, jeho vyhodnocení pomocí grafů a návrh doporučení ke zvýšení pracovní motivace. Tento návrh je vytvořen nejen na základě vyhodnocení poznatků z dotazníkového šetření, ale i na základě poznatků z neformálního rozhovoru se zaměstnancem společnosti.

## 3.3 Použité metody

Jako metody sběru informací jsem si vybrala dotazník a neformální rozhovor. Úplné znění dotazníku je uvedeno v příloze společně s odpověďmi na pokládané otázky při rozhovoru.

Dotazník je jednou z nejjednodušších metod sběru informací od většího počtu lidí. Pro jeho vytvoření jsem si předem připravila otázky, které jsem poté formulovala a logicky seřadila do samotného dotazníku. Otázky byly sestaveny na základě informací, které jsou pro moji práci potřeba a které mi pomůžou ke splnění cíle. Dotazník byl poskytnut

zaměstnancům, konkrétně vlakvedoucím, v období březen–duben 2019 a byl poskytnut online formou. Celkem dotazník ve svém volném čase vyplnilo 83 zaměstnanců, a tím mi poskytli informace pro mou praktickou část bakalářské práce. První část dotazníku obsahovala jméno autora, vysvětlení cíle (za jakým účelem dotazník poslouží), údaj o tom, že je dotazník anonymní a poděkování za čas, který respondent vyplňování dotazníku věnoval. Druhá část dotazníku obsahovala celkově 16 otázek, které byly uzavřené, polouzavřené a otevřené. První otázky byly věnovány základním informacím o respondentech, ty další se zaměřovaly na spokojenost s peněžním ohodnocením a systémem odměňování, na motivaci, informovanost a na další aspekty související s odměňováním v této společnosti. Hlavní nevýhodou této metody sběru informací je možnost vyplnění nepravdivých informací.

Další metodou je rozhovor, který může být jak formální, tak i neformální. Formální rozhovor se využívá například u pracovního nebo hodnotícího pohovoru. Pro účely své bakalářské práce jsem si vybrala rozhovor neformální. Cílem rozhovoru bylo získání nejen nových informací, ale i prohloubení těch starých. K rozhovoru jsem měla předem připravené otázky a na základě již zjištěných odpovědí jsem pokládala otázky doplňující. Neformální rozhovor byl uskutečněn v dubnu 2019 se zaměstnancem společnosti, který pracuje na pozici vlakvedoucího 4 roky.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Pro praktickou část jsem si vybrala společnost, která bude v celé práci anonymizována, a tak ji ve své práci budu uvádět jako společnost XY. Kvůli anonymizaci není jako první představena historie společnosti, ale činnosti, které společnost XY provozuje. Dále je rozebrána organizační a personální struktura a v neposlední řadě její systém odměňování zaměstnanců. Veškeré použité informace týkající se činností společnosti a organizační a personální struktury zaměstnanců jsou zveřejněny na jejich oficiálních webových stránkách, které jsou přiložené v seznamu internetových zdrojů na konci práce. Informace o systému odměňování jsou obsaženy v kolektivní smlouvě, která je dostupná na internetovém odkazu také přiloženém v seznamu internetových zdrojů.

### 4.1 Činnosti společnosti

Hlavní činností společnosti XY je provozování drážní dopravy, a to jak osobní, tak nákladní. Jednu ze základních činností představuje železniční osobní doprava. Tato společnost klade v osobní dopravě velký důraz na přiblížení produktů zákazníkům. Základní segmenty dálkové osobní dopravy s dílčími trhy jsou produkty nadstandardní kvality a produkty standardní kvality. Dalším segmentem je segment regionální osobní dopravy, který v sobě obsahuje příměstskou, regionální a rychlou regionální osobní dopravu.

Železniční nákladní dopravu provozuje jedna z dceřiných společností. Ta zajišťuje přepravu průmyslových a zemědělských komodit, surovin, automobilů, paliv a pohonných hmot, zboží, kontejnerů a nadměrných nákladů. Dále zajišťuje nájem a pronájem nákladních vozů, vlečkové a další přepravní služby.

Další činnosti a servis pak převážně poskytují dceřiné společnosti. Mezi další činnosti lze například zařadit činnosti v oblasti vzdělávání, zdravotnictví, zařízení služeb, provozování dráhy, provozu, servisu a údržby, vývoje a výzkumu, provozování cestovní kanceláře a pronájmu reklamy.

### 4.2 Organizační a personální struktura společnosti

Organizační strukturu společnosti XY tvoří řídicí orgány a organizační složky. Mezi řídicí orgány patří představenstvo, dozorčí rada, řídicí výbor a valná hromada. Do organizační složky patří generální ředitelství a organizační jednotky. Představenstvo rozhoduje o všech záležitostech společnosti, pokud nejsou vyhrazeny do působnosti dozorčí rady. Schvaluje také volební řád po projednání s odborovými organizacemi.

Co se týče zaměstnanců společnosti XY, tak klíčovými profesemi jsou strojvedoucí, vlakvedoucí, průvodčí osobní dopravy, osobní pokladní, elektromechanik, mechanik, zámečnick kolejevoých vozidel a posunovač. Průměrný věk zaměstnanců činí 46,66 roku,

pohybuje se tedy okolo průměrného aktivního věku. Pro své zaměstnance společnost vytváří odpovídající sociální zázemí, ať již prostřednictvím zaměstnaneckých výhod, vyplývajících ze sjednané Podnikové kolektivní smlouvy, tak také užitím sociálního fondu. V následujících dvou tabulkách je vidět věková struktura zaměstnanců společnosti XY ke dni 30. 9. 2018:

Tabulka č. 1 Věková struktura zaměstnanců – kategorie méně než 20 až 39

Kategorie	Méně než 20	20–24	25–29	30–34	35–39
Muži	26	517	636	665	766
Ženy	4	121	228	163	262
Celkem	30	638	864	828	1028

Zdroj: Webové stránky společnosti

Tabulka č. 2 Věková struktura zaměstnanců – kategorie 40 až více než 64

Kategorie	40–44	45–49	50–54	55–59	60–64	Více než 64
Muži	1506	1426	1592	1566	1332	111
Ženy	810	946	950	797	230	12
Celkem	2316	2372	2542	2363	1562	123

Zdroj: Webové stránky společnosti

## 4.3 Analýza systému odměňování ve společnosti

U společnosti XY působí odborová organizace. Práva a povinnosti zaměstnanců jsou tedy řešeny kolektivní smlouvou.

Zaměstnanci jsou odměňováni v souladu s Řádem pro odměňování zaměstnanců společnosti XY, který je upraven v Podnikové kolektivní smlouvě společnosti. Za vykonanou práci přísluší zaměstnancům mzda a na základě dohod konaných mimo pracovní poměr se poskytuje odměna z dohody. Mzda se skládá z tarifní mzdy a dalších mzdových složek. Zaměstnancům je poskytována též odměna za pracovní pohotovost a náhrada mzdy.

Tarifní mzda se stanovuje formou měsíčního nebo hodinového tarifu, který odpovídá příslušnému tarifnímu stupni, do něhož je zaměstnanec zařazen. Pro odměňování zaměstnanců společnosti se používá mzda časová. Časová mzda se určuje jako měsíční tarif nebo mzda sjednaná ve smlouvě o mzdě odpovídající odpracované době, popř. jako součin hodinového mzdového tarifu přiznaného tarifního stupně a odpracované doby.



Dále jsou v Podnikové kolektivní smlouvě podrobně rozebrány následující:

- Mzda za práci přesčas
- Mzda a náhrada mzdy za svátek
- Příplatek za práci v noci
- Příplatek za práci o sobotách a nedělích
- Příplatek za práci v dělené směně
- Příplatek za režim práce
- Příplatek za zaškolování
- Příplatek za praxi

Pokud jde o osobní ohodnocení, je zaměstnavatel povinen při stanovování výše rozpětí zohlednit intenzitu a obtížnost práce. V osobním ohodnocení je zhodnocena zaměstnancova kvalifikace (vzdělání a praxe), osobní předpoklady a jeho výkonnost.

Zaměstnancům lze za mimořádný přístup k výkonu práce, případně za plnění mimořádných úkolů a ocenění jejich praktických znalostí a dovedností poskytnout mimořádnou odměnu.

A v neposlední řadě se v Podnikové kolektivní smlouvě rozebírá:

- Příspěvek na udržení zdravotní a odborné způsobilosti
- Odměňování při prostojích
- Odměňování při nepříznivých povětrnostních vlivech a jejich důsledcích
- Mzda při převedení na jinou práci
- Odměňování při mimořádné události
- Odměňování při nařízených lékařských prohlídkách
- Odměňování účasti na školení, přezkušování, studiu při zaměstnání a rekvalifikaci
- Odměna za pracovní pohotovost
- Odměna za zabránění úniku tržeb
- Kompenzace za obtížnost pracovního režimu při výkonu složeném ze dvou směn s odpočinkem

Co se týče zaměstnaneckých výhod, společnost XY svým zaměstnancům poskytuje jízdni a přepravní výhody. Dále jim zaměstnavatel ve shodě s odborovými organizacemi přispívá na penzijní připojištění a životní pojištění. Zaměstnavatel umožňuje zaměstnancům zdarma úschovu kol a úschovu motocyklů při dojíždění do zaměstnání a vyhrazuje pro zaměstnance s nepravidelnými nástupy dostatečný počet parkovacích míst na stanoveném parkovišti pro osobní automobily a motocykly. Další výhodou je například poskytnutí kondičního pobytu, služební mobil nebo stravenky.

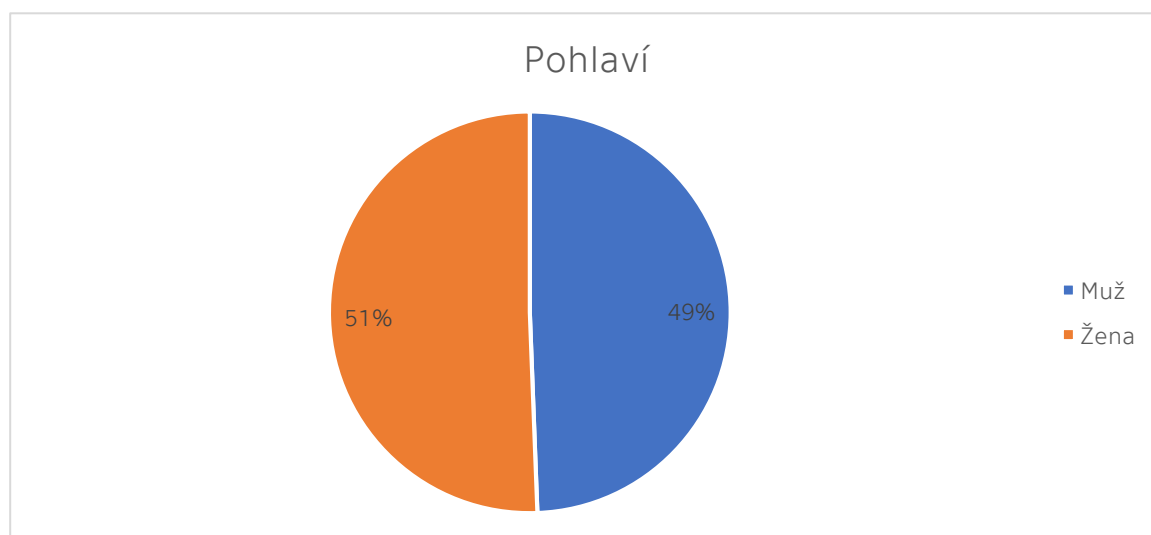
## 5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Za klíčový zdroj informací považuji dotazníkové šetření. První část dotazníku obsahuje jméno autora, vysvětlení cíle a poděkování za čas, který respondent vyplňování dotazníku věnoval. Druhá část obsahuje celkově 16 otázek. V dotazníku se nachází otázky uzavřené, polouzavřené a otevřené. V uzavřených otázkách si respondent musel vybrat jednu nebo více z navržených odpovědí. Výhodou těchto otázek je jednoduché vyplňování a snadné zpracování, ale nevýhodou je možné nevystižení názorů respondentů. U polouzavřených otázek jsem nechala prostor na doplnění informací, které by popřípadě v předepsaných odpovědích chyběly. Otevřenou otázku jsem použila v případě, kdy jsem potřebovala znát odpověď, která přesně vystihuje respondentův názor.

### 5.1 Zpracování a interpretace dotazníků

Dotazník byl poskytnut zaměstnancům, konkrétně vlakvedoucím, v období března–dubna 2019. Celkem dotazník ve svém volném čase vyplnilo 83 zaměstnanců. První otázky jsou věnovány základním informacím o respondentech, ty další se zaměřují na spokojenost s peněžním ohodnocením a systémem odměňování, na motivaci, informovanost a na další aspekty související s odměňováním v této společnosti. Některé použité informace a fakta při zpracovávání údajů z dotazníkového šetření jsem zjistila při neformálním rozhovoru.

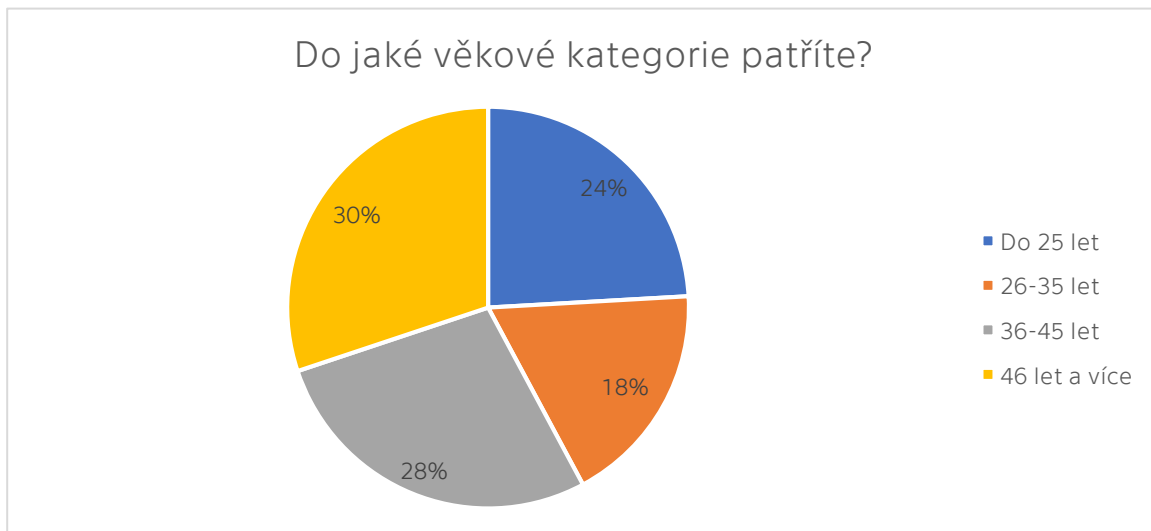
Graf č. 1 Pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazník vyplnilo celkem 83 respondentů, z toho 42 žen a 41 mužů, což je téměř vyrovnaný výsledek. Na výsledcích nic nemění fakt, že ve společnosti XY pracuje více mužů než žen. Celkově ve společnosti pracuje 69,2 % mužů a 30,8 % žen, zatímco dotazník vyplnilo 51 % mužů a 49 % žen, což se odvíjí od samotné pozice vlakvedoucího, kde je poměr mužů a žen téměř vyrovnaný.

Graf č. 2 Věková struktura zaměstnanců



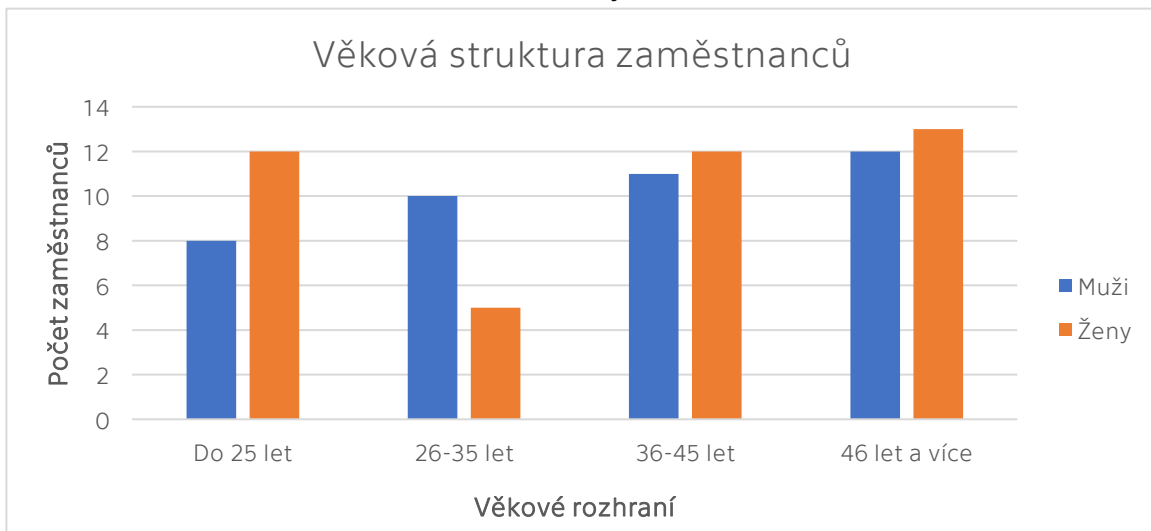
Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 3 Věková struktura zaměstnanců

Věkové rozmezí	Počet žen	Relativní četnost žen	Počet mužů	Relativní četnost mužů
Do 25 let	12	29 %	8	20 %
26–35 let	5	12 %	10	24 %
36–45 let	12	29 %	11	27 %
46 let a více	13	31 %	12	29 %
Celkem	42	100 %	41	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 3 Grafické znázornění věkové struktury zaměstnanců

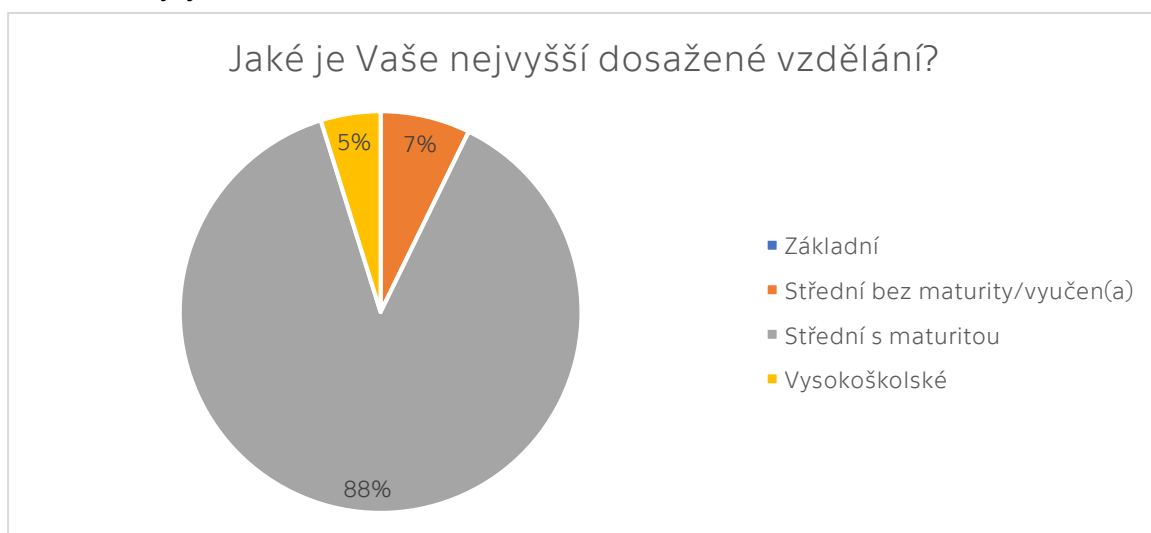


Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud se zaměříme na věkovou kategorii respondentů, největší zastoupení má kategorie 46 let a více. Když se podíváme na věkovou strukturu zaměstnanců společnosti XY, největší zastoupení zaměstnanců je ve věku 50-54 let (u mužů i u žen) a z celkového počtu zaměstnanců to dělá 17 %. Dále je z grafu č. 3 vidět, že na druhém místě je kategorie zaměstnanců ve věku 36–45 let, poté následuje kategorie do 25 let a nejmenší zastoupení má kategorie 26–35 let.

V tabulce č. 1 si můžeme povšimnout, že relativní četnost mužů a žen souhlasí s údajem, že nejpočetnější skupinou je kategorie 46 let a více. Zatímco u mužů souhlasí i druhá pozice, u žen je tomu jinak. Na druhém místě je u nich kategorie 36–45 let současně s kategorií do 25 let a nejmenší zastoupení má kategorie 26–35 let. U mužů se pak liší poslední místo od výše zmíněných údajů. Zde má nejmenší zastoupení kategorie zaměstnanců do 25 let.

Graf č. 4 Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 4 Nejvyšší dosažené vzdělání mužů a žen

Vzdělání	Ženy	Muži
Základní	0	0
Střední s maturitou	39	34
Střední bez maturity/vyučen(a)	2	4
Vysokoškolské	1	3
Celkem	42	41

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je z grafu č. 5 vidět, převážná většina z dotazovaných (73 lidí) má vystudovanou střední školu s maturitou. Pouze 7 % (6 lidí) je vyučeno a 5 % (4 lidi) má vystudovanou vysokou školu. Základní vzdělání jako nejvyšší dosažené vzdělání nebylo ani jednou zvoleno.

Z tabulky č. 2 si lze povšimnout, že vystudovanou vysokou školu má více mužů než žen, ale jelikož se jedná pouze o 2 respondenty, rozdíl není až tak veliký. To samé platí i u středního vzdělání s výučním listem. Důvodem vysokého počtu lidí, kteří zvolili jako svoje nejvyšší vzdělání střední školu s maturitním vysvědčením, je fakt, že tohle konkrétní vzdělání je nejnižší podmínkou k vykonávání profese vlakvedoucího.

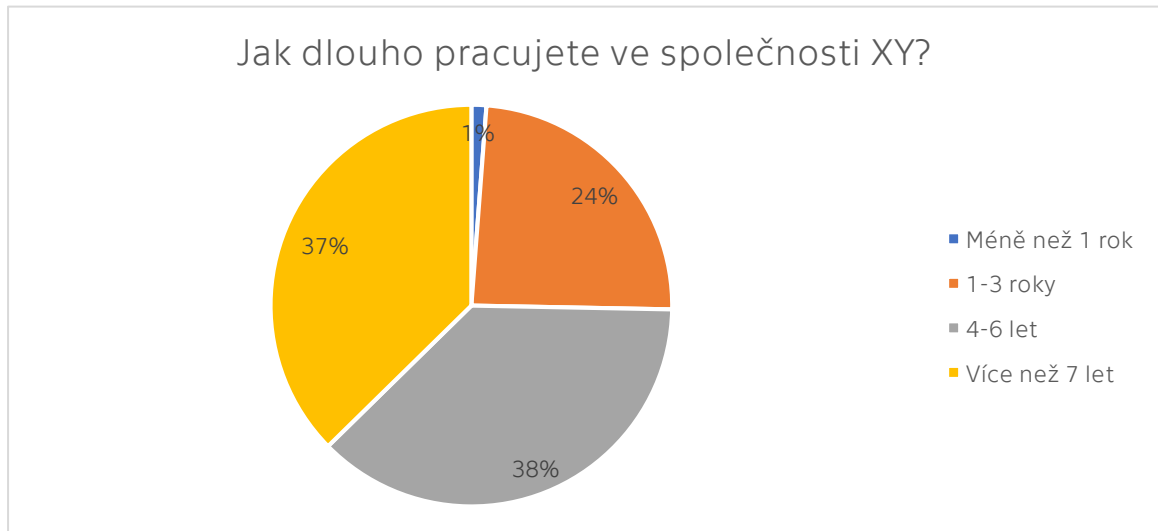
Tabulka č. 5 Porovnání věkových kategorií u středního vzdělání bez maturity

Věkové rozmezí	Střední vzdělání s výučním listem
Do 25 let	0
26–35 let	1
36–45 let	1
46 let a více	4
Celkem	6

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je z tabulky č. 3 vidět, největší počet vlakvedoucích, kteří mají jako své nejvyšší dosažené vzdělání zvolené střední bez maturity, nalezneme ve věkové kategorii 46 let a více. To se dá odůvodnit skutečností, že dříve byly podmínky pro profesi vlakvedoucího níže nastavené.

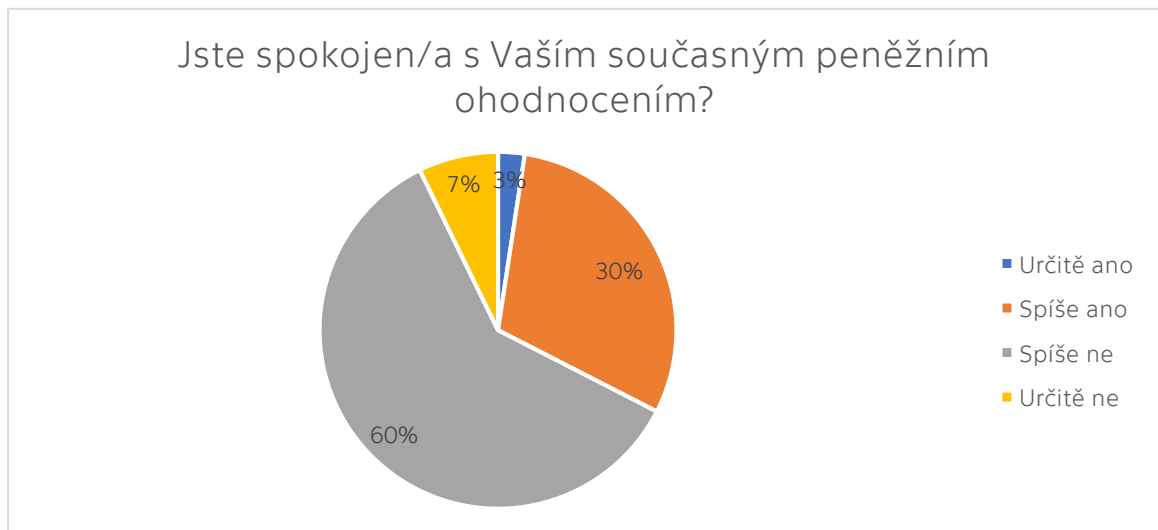
Graf č. 5 Délka pracovního poměru ve společnosti XY



Zdroj: Vlastní zpracování

Hlavním cílem otázky bylo zjistit, zda ve společnosti pracují vlakvedoucí kratší nebo delší dobu. Pouze jeden člověk ze všech dotazovaných pracuje ve společnosti XY méně než jeden rok. Dvacet respondentů zvolilo odpověď 1–3 roky a poslední dvě varianty odpovědí zvolilo nastejno 31 vlakvedoucích. Z neformálního rozhovoru jsem zjistila, že se ve společnosti nachází spíše služebně starší vlakvedoucí. V dřívější době byla práce na železnici prestiží, a díky tomu si k ní lidé vybudovali vztah.

Graf č. 6 Spokojenost se současným peněžním ohodnocením



Zdroj: Vlastní zpracování

Touto otázkou jsem chtěla zjistit, jestli jsou zaměstnanci spíše spokojeni nebo nespokojeni se svým finančním ohodnocením. 60 % všech respondentů (50 lidí) odpovědělo spíše ne. Druhou nejčastější odpovědí byla odpověď spíše ano, kterou zvolilo 30 % respondentů (25 lidí). Celkově 6 lidí (7 %) není vůbec spokojeno se svým peněžním

ohodnocením a naprosto spokojení jsou 2 lidé, což dělá 3 % z celkového počtu. Z vyhodnocených odpovědí lze říci, že celkem 67 % zaměstnanců není spokojeno se svou mzdou.

Určitě je potřeba zmínit, že asi každý člověk by preferoval vyšší mzdu, než reálně dostává. Samotná mzda spadá do vnější motivace jedince. Hlavním důvodem, proč pracujeme a vyděláváme peníze, je většinou uspokojení základních potřeb. Hodně lidí však neuspokojuje pouze ty základní. A čím více peněz máme, tím více věcí si můžeme koupit. Zvýšení mzdy ale není vždy z dlouhodobého hlediska efektivní. Pracovníci si na větší peníze rychle zvyknou a vyšší mzda je potom nemotivuje k vyšším výkonům. Z krátkodobého hlediska může být zvýšení mzdy efektivní, ale každá společnost by se měla převážně soustředit na budoucnost v delším časovém horizontu.

Následující otázka byla věnována těm respondentům (56 lidem), kteří v předchozí otázce zvolili odpověď „Spíše ne“ a „Určitě ne“, a tím vyjádřili svoji nespokojenost s finančním ohodnocením. Zajímalo mě, o kolik více peněz by si navýšení mzdy představovali.

Tabulka č. 6 O kolik Kč byste si představoval/a více?

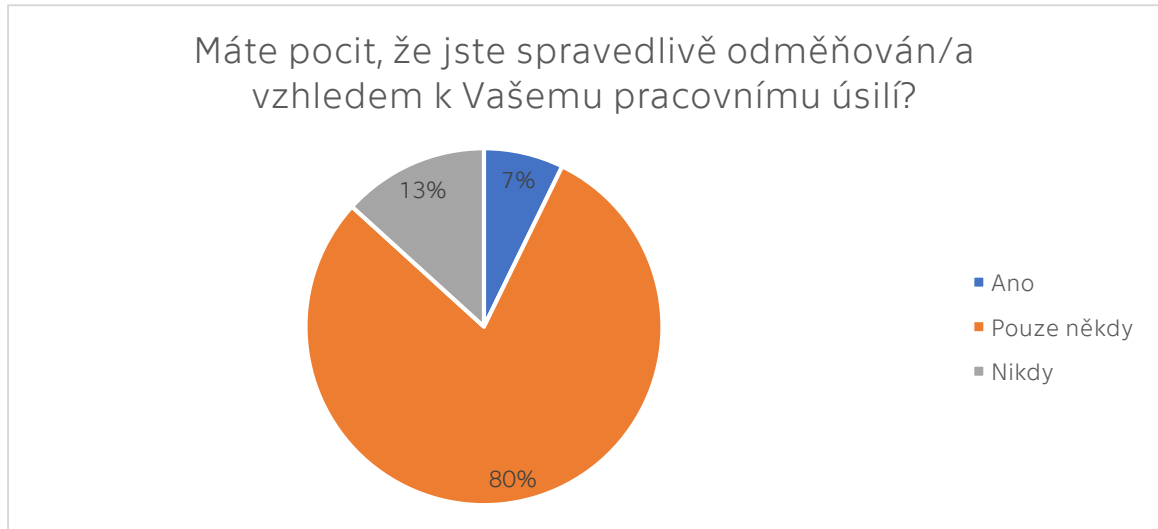
Navržená částka v Kč	Počet lidí
Do 1000	1
1001–2000	3
2001–3000	8
3001–4000	14
4001–5000	47
5001 a více	4

Zdroj: Vlastní zpracování

I přesto, že celkem 56 lidí (67 %) není spokojeno se svým současným peněžním ohodnocením, na moji upřesňující otázku odpovědělo 77 lidí. To znamená, že částku navrhli i ti, kteří se svým finančním ohodnocením spokojeni jsou.

Nejvíce se v odpovědích opakovalo rozmezí od 4001 korun do 5000 korun. Na druhém místě to pak bylo rozmezí od 3001 korun do 4000 korun a pouze jeden člověk by si navýšení představoval o 1000 korun.

Graf č. 7 Je dle názoru zaměstnanců odměňování spravedlivé?



Zdroj: Vlastní zpracování

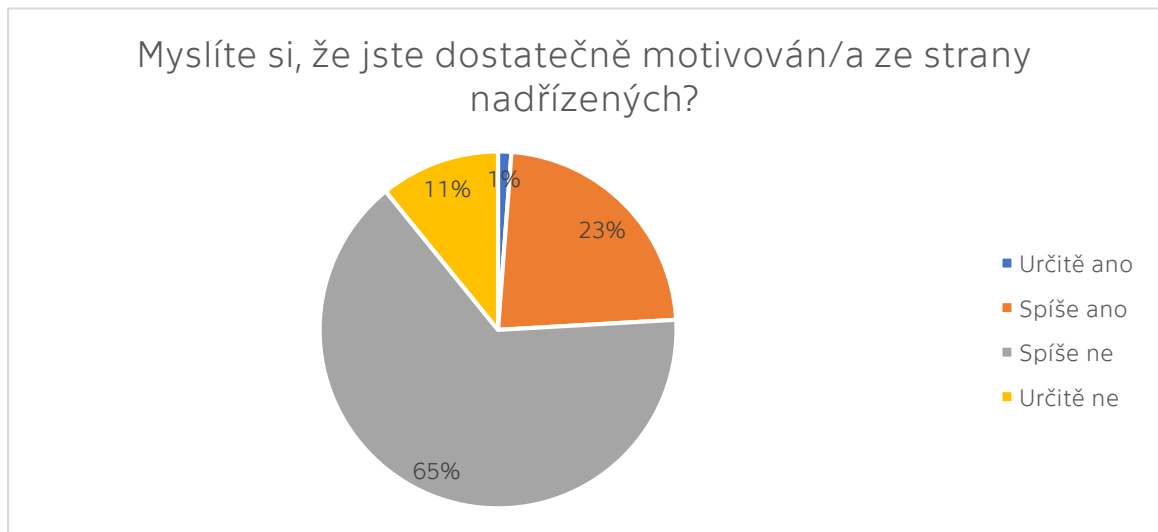
Z celkového počtu 83 respondentů se pouze 6 lidí shodlo na tom, že jsou spravedlivě odměňováni vzhledem k svému pracovnímu úsilí. Naopak 11 lidí má pocit, že odměňování neodpovídá pracovnímu úsilí, které mu věnují. Nejvíce respondentů si myslí, že jsou spravedlivě odměňováni pouze někdy.

Odměňování zaměstnanců by mělo být spravedlivé. Jak bylo zmíněno v teoretické části, spravedlivým odměňováním se rozumí fakt, že pracovníci, kteří dělají stejnou práci, mají nárok na stejnou výši peněžní odměny. Za náročnější a odpovědnější práci náleží větší odměna a za tu méně náročnou menší. Spravedlivé odměňování patří mezi příčiny, které významně ovlivňují pracovní spokojenost. Proto by se měly provádět pravidelné interní průzkumy, aby se mohlo v případě nespokojenosti reagovat na mzdové nároky zaměstnanců, případně odborů zastupujících zájmy zaměstnanců.

Při vytváření této otázky mi již na začátku bylo jasné, že se nejvíce lidí shodne na druhé variantě odpovědi. Mzda se poskytuje podle složitosti, odpovědnosti, namáhavosti práce, obtížnosti pracovních podmínek a podle pracovní výkonnosti a jsou trasy, které jsou pro vlakvedoucího náročnější a trasy, které zase tak náročné nejsou. Vlakvedoucí, který doprovází osobní vlak na trati mezi městy s větším počtem obyvatel, potká v práci mnohem více cestujících než vlakvedoucí, doprovázející osobní vlak na trati mezi městy s menším počtem obyvatel nebo mezi vesnicemi. A přitom oba dva vydělávají úplně stejně, což se pro někoho nemusí zdát spravedlivé. Z neformálního rozhovoru jsem zjistila, že práce vlakvedoucího je náročnější, co se týče po psychické stránce. Každodenní komunikace se zákazníky, spaní po nocležnách, nepravidelná strava nebo náročné turnusy, to všechno jsou součástí práce vlakvedoucího. A tyto faktory mohou práci natolik ovlivnit, že pak vznikne pocit nespravedlivého odměňování vzhledem k pracovnímu úsilí. To však neznamená, že odměňování reálně spravedlivé není.



Graf č. 8 Motivace ze strany nadřízených



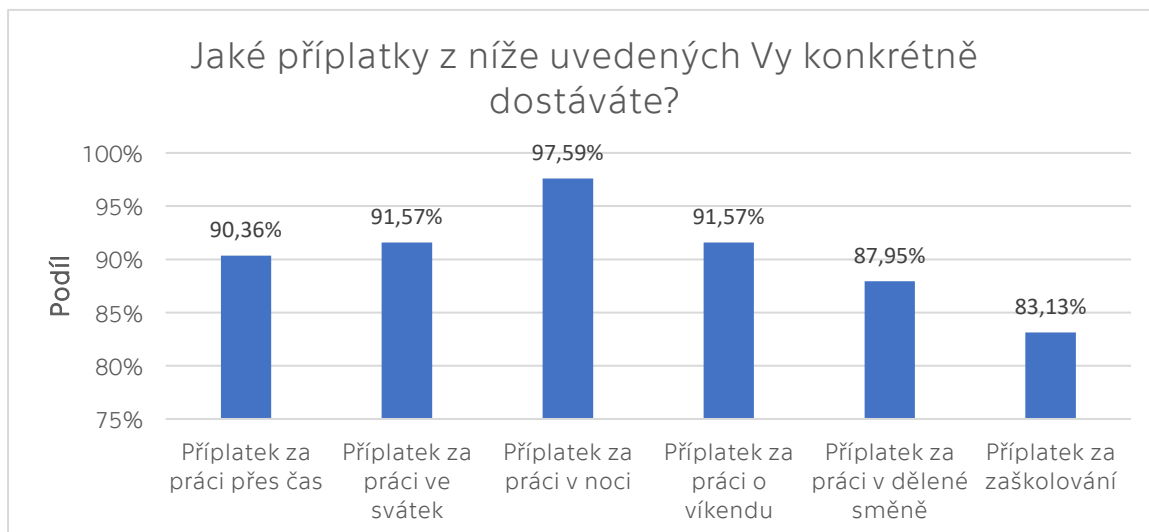
Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce respondentů (54) se shodlo na tom, že spíše nejsou dostatečně motivováni ze strany zaměstnavatele a 19 respondentů se naopak přiklonilo k variantě, že spíše jsou dostatečně motivováni ze strany zaměstnavatele. Pouze jeden člověk má pocit, že je určitě dostatečně motivován a 9 lidí má naopak pocit, že jsou určitě nedostatečně motivováni k výkonu práce. Celkem třičtvrtě (76 %) z dotázaných se pohybuje v kategorii nedostatečně motivovaných ze strany nadřízených.

Pokud se ve společnosti nachází motivovaný pracovník, můžeme předpokládat, že jeho výkonnost bude vyšší než u pracovníka, který motivaci nemá. Proto je dle mého názoru motivace velmi důležitá. Každého zaměstnance může motivovat něco jiného. Pro někoho je prioritou potřeba peněz, jistoty, sounáležitosti, smyslu života a seberealizace, pro někoho jiného to může být potřeba činnosti vůbec nebo potřeba kontaktu s druhými lidmi. A všechny tyto motivy jim zaměstnání může dát. Motivů může být mnoho a pokud má jeden nebo více nadřízených pod sebou velkou skupinu lidí, je těžké odhadnout, který motiv u každého zaměstnance převládá.

Jak bylo zmíněno v teoretické části, k motivaci k práci lze dojít dvěma způsoby. V prvním případě lidé motivují sami. Ve druhém případě může management motivovat lidi prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování v práci a pochvala. V položené otázce jsme se soustředili na ten druhý případ. Pokud chceme zvýšit motivaci konkrétního zaměstnance nebo konkrétní skupiny zaměstnanců, prvním krokem k úspěchu je zjistit, co konkrétně daného člověka/dané lidi motivuje. Další krok je na nadřízeném. Pochvala nadřízeného nic nestojí. Pokud se jedná o zvýšení peněz nebo povýšení, je potřeba přihlédnout na fakt, jestli je požadavek reálně uskutečnitelný a jestli si společnost může dovolit větší mzdové náklady.

Graf č. 9 Příklady příplatků, které zaměstnanci dostávají



Zdroj: Vlastní zpracování

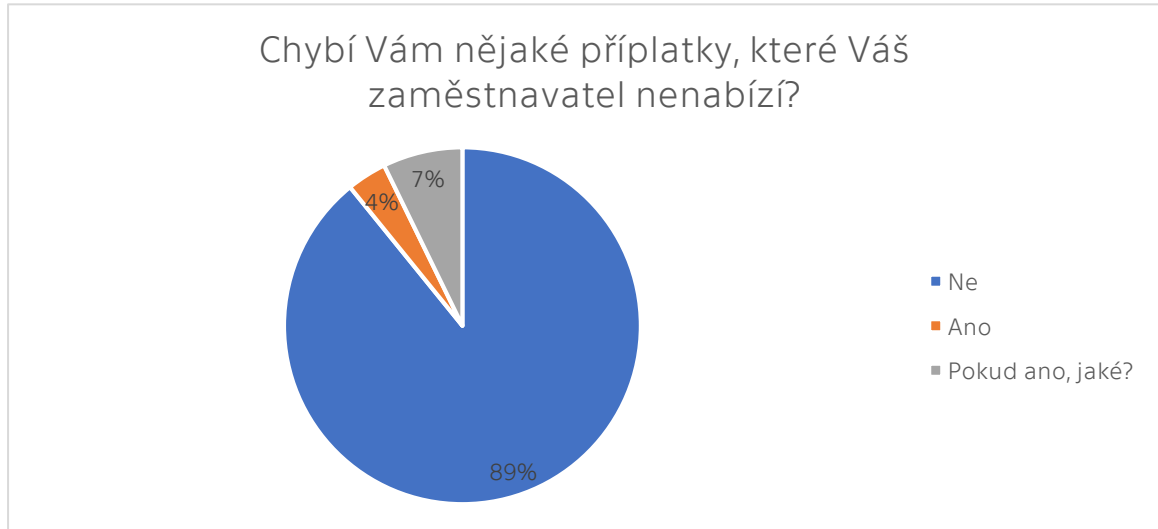
U analýzy systému odměňování si můžeme povšimnout, že společnost XY nabízí velké množství příplatků. Vybrala jsem si pár hlavních a zeptala se respondentů, které z nich konkrétně za svoji práci dostávají.

Za povšimnutí v grafu č. 10 stojí fakt, že z celkového počtu 83 respondentů, je z uvedených příplatku nejmenší počet u příplatku za zaškolování – a to 69. Stále se ale jedná o dost vysoký procentní podíl (83 %). Z toho lze vyvodit, že jsou příplatky všeobecně hodně poskytovány. Příplatek za práci v noci dostává 81 respondentů a dostávají ho zaměstnanci, jejichž směna zasahuje do časového rozmezí od 22 do 6 hodin.

Z teoretické části víme, že mohou být příplatky ze zákona, smlouvy, mzdového výměru nebo vnitřního předpisu a oceňují mimořádné pracovní podmínky, jako je obtížnost pracovních režimů, škodlivost a rizikovost pracovního prostředí. Mezi povinné příplatky patří například příplatek za práci přesčas, za práci ve svátek, o víkendu a za práci v noci. Na nepovinných příplatcích se organizace dohodla s odbory v rámci kolektivního vyjednávání, popřípadě je dobrovolně poskytuje svým zaměstnancům.

Z grafu č. 10 je vidět, že jsou příplatky ve společnosti XY hojně využívány, co se týče počtu lidí, kteří na ně mají nárok. Důležitou činností této společnosti je přeprava cestujících a cestující využívají dopravu i ve dnech, které pro ně nejsou nijak speciální na přepravování, jako jsou víkendy a svátky. Dá se to porovnat například s obchodem, který je na svátky a o víkendu zavřený. Ale doprava fungovat musí. Takže velké množství využívání příplatků ze zákona je dáno hlavně tím, v jakém odvětví se pohybujeme. Dle mého názoru je pestrá nabídka příplatků dobrým základem motivace zaměstnanců, jejichž hlavním motivem je peněžní odměna.

Graf č. 10 Chybí Vám nějaké příplatky, které Váš zaměstnavatel nenabízí?



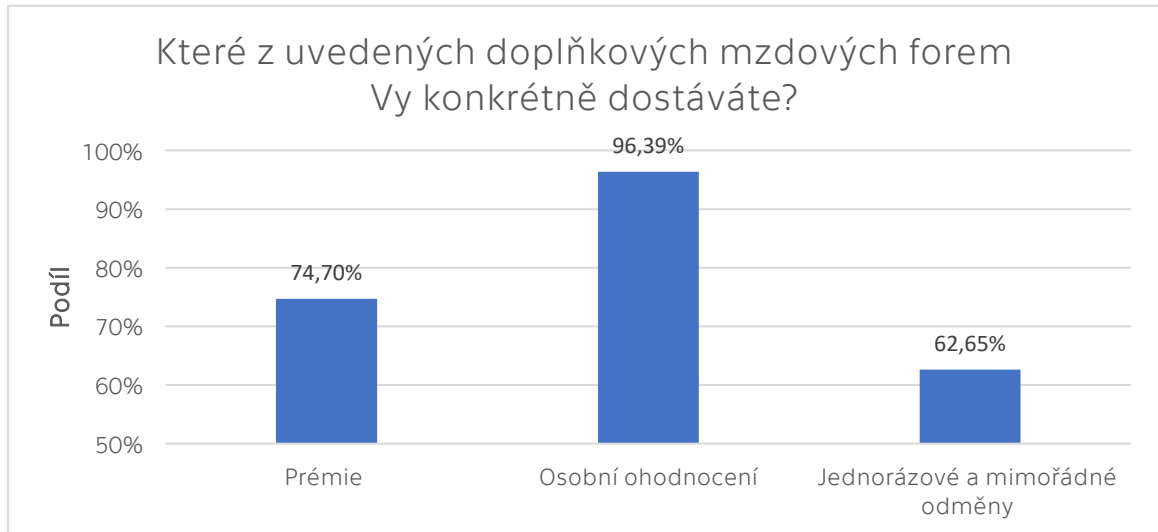
Zdroj: Vlastní zpracování

Po tom, co jsem zmiňovala, že společnost nabízí velké množství příplatků za nejrůznější druhy prací, není překvapující fakt, že z celkového počtu respondentů, je 74 zaměstnanců spokojeno s nabízeným množstvím příplatků. Pouze 3 respondenti odpověděli, že jim některé příplatky chybí.

Druhá část této otázky měla otevřený charakter. Pokud zaměstnancům nějaký příplatek schází, mohli uvést jaký, bez možnosti předem stanovené odpovědi. Mezi odpověďmi se objevil:

- Příplatek za nošení uniformy přes velké teploty
- Příplatek za riziko při práci s nepříznivými jedinci
- Příplatek za práci ve městech, kde je práce v mnoha ohledech náročnější kvůli velkému množství cestujících

Graf č. 11 Příklady doplňkových mzdových forem, které zaměstnanci dostávají



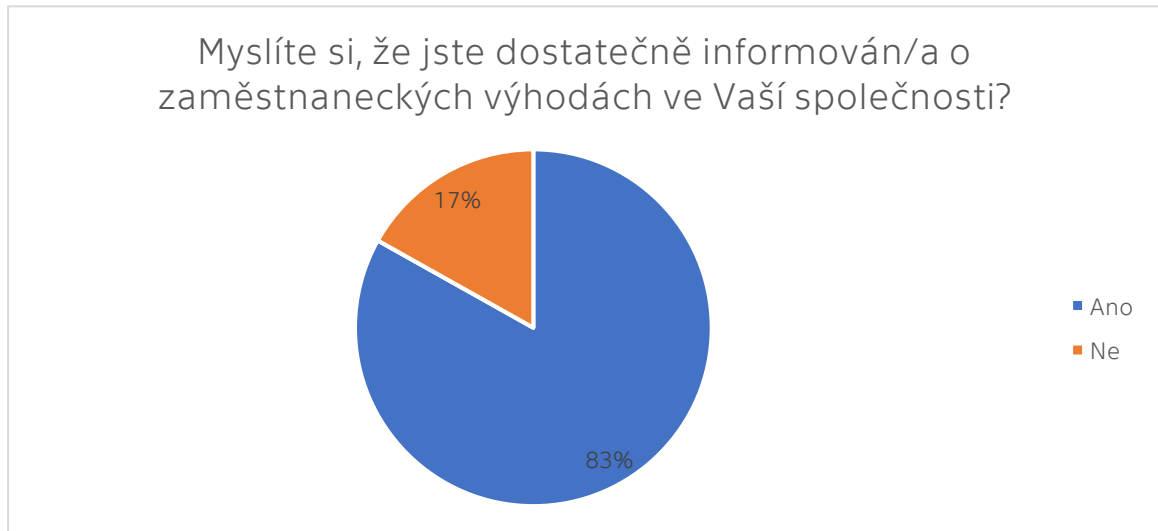
Zdroj: Vlastní zpracování

V teoretické části je zmíněno, že doplňkové mzdové formy oceňují nadstandardní pracovní výkon, jak ve výsledcích práce, tak v chování. Můžou být jednorázové nebo periodicky se opakující a dále vázány na individuální, skupinový či celopodnikový výkon.

V této otázce mě zajímalo, jestli zaměstnanci dostávají prémie (věrnostní prémie, za mimořádný výkon, atd), osobní ohodnocení nebo jednorázové a mimořádné odměny (příspěvek na dovolenou, k Vánocům, k životnímu či pracovnímu výročí). Z celkového počtu 83 lidí pobírá prémie 62 lidí, osobní ohodnocení 80 lidí a jednorázové a mimořádné odměny 52 lidí. Z těchto tří jmenovaných je nejmenší počet u odměn, pouze 63 %, ale i tak je to více než polovina. Nejvíce lidí však pobírá osobní ohodnocení.

Osobní ohodnocení stanovuje manažer na základě systematického hodnocení zaměstnance. Hlavním smyslem osobního ohodnocení je stimulace zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

Graf č. 12 Informovanost o zaměstnaneckých výhodách



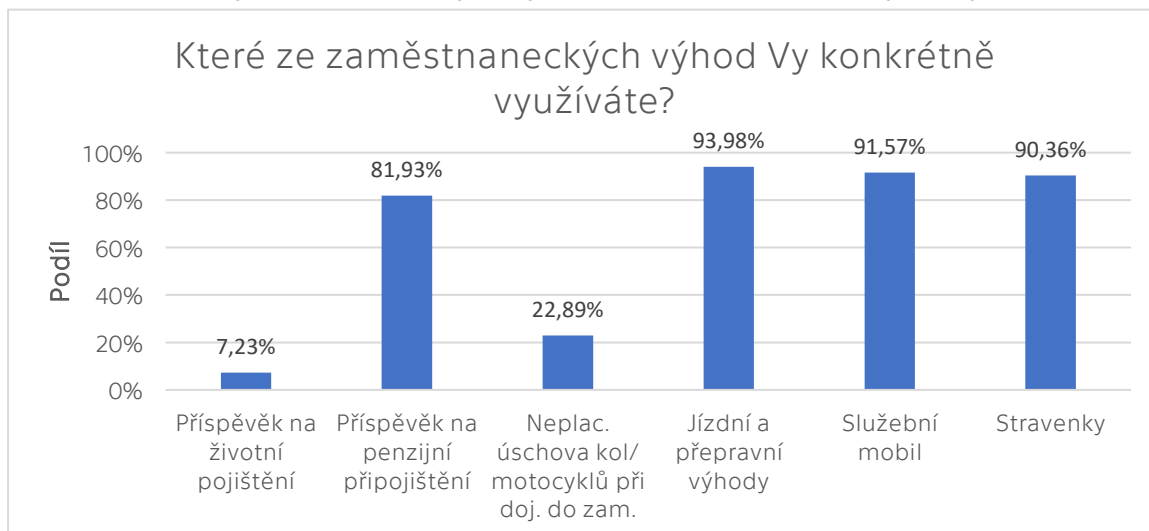
Zdroj: Vlastní zpracování

69 respondentů si myslí, že jsou dostatečně informováni o zaměstnaneckých výhodách ve společnosti XY. Pouze 14 lidí sdílí opačný názor.

Zaměstnanecké výhody poskytuje organizace pracovníkům pouze za to, že pro ně pracují. Tyto výhody nebývají vázány na výkon zaměstnance. Někdy se však přihlíží k funkci, k zásluhám, k době zaměstnání a postavení pracovníka v organizaci.

Z neformálního rozhovoru mi byl přiblížen systém, jakým jsou zaměstnanecké výhody prezentovány. Společnost XY dává velký důraz na to, aby co nejvíce zaměstnanců vědělo, jaké výhody společnost nabízí. Příkladem může být informovanost ze strany personálního oddělení, dále to mohou být informace předané prostřednictvím dokumentů nebo Podnikové kolektivní smlouvy.

Graf č. 13 Příklady zaměstnaneckých výhod, které zaměstnanci využívají



Zdroj: Vlastní zpracování

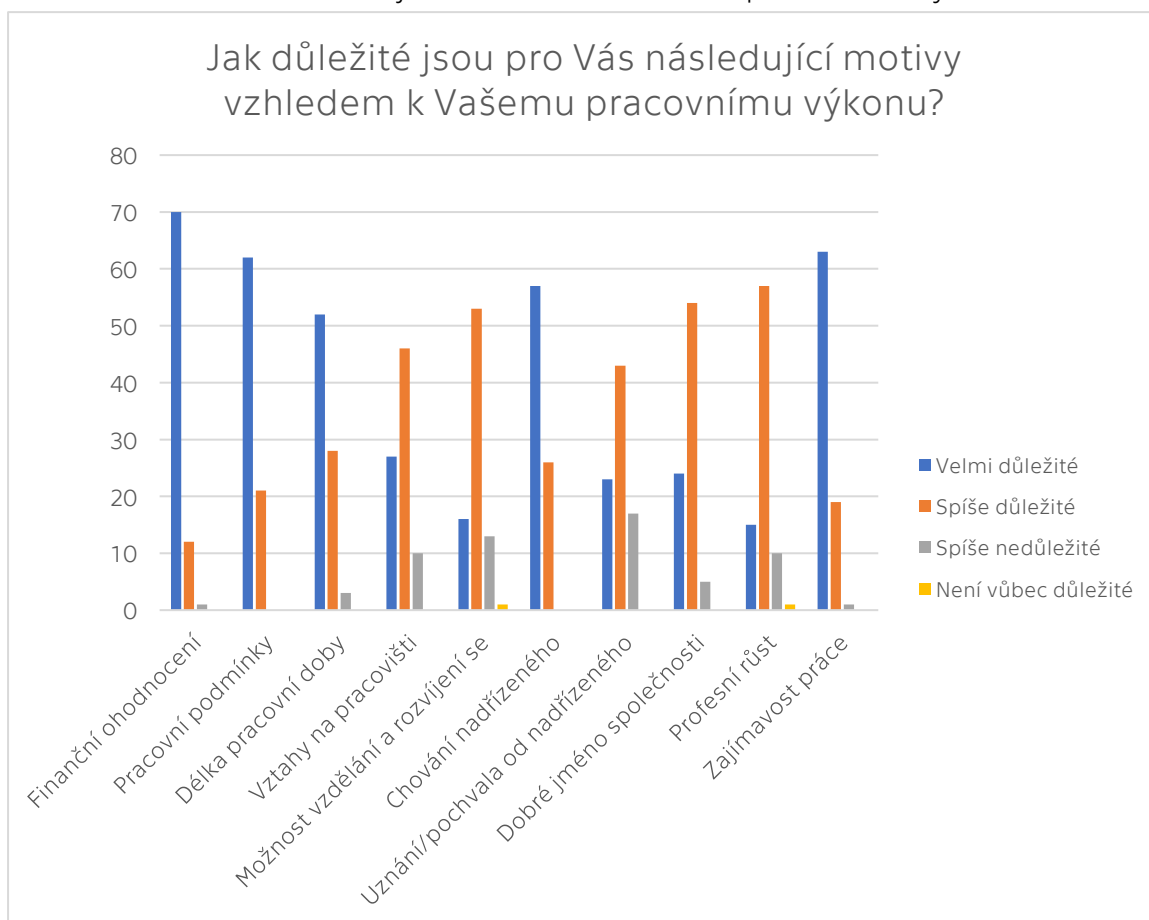
Ze zaměstnaneckých výhod jsem vybrala základní jako je příspěvek na životní pojištění, příspěvek na penzijní připojištění, neplacená úschova kol/motocyklů při dojíždění do zaměstnání, jízdní a přepravní výhody, služební mobil a stravenky.

V grafu č. 14 je patrné, že nejvíce jsou využívány poslední tři zaměstnanecké výhody. 78 respondentů využívá jízdní a přepravní výhody, služební mobil pak 76 respondentů a stravenky využívá 75 respondentů. Větší množství lidí (68) se také objevilo u využívání příspěvku na penzijní připojištění. Menší zastoupení lidí se přiklání k neplacené úschově kol/motocyklů při dojíždění do zaměstnání, konkrétně si tuto variantu zvolilo 19 lidí a nejmenším počet lidí (6) využívá příspěvek na životní pojištění.

Jasným vysvětlením malého počtu lidí, kteří se přiklonili k variantě využívání neplacené úschově kol/motocyklů při dojíždění do zaměstnání je možnost, že ne každý zaměstnanec potřebuje kolo nebo motocykl, aby se dostavil do práce. Jelikož jedna ze zaměstnaneckých výhod je jízda vlakem zadarmo, využívají ji hlavně zaměstnanci, kteří bydlí daleko od práce. Případně je pak možnost přespání na nocležně, aby nebylo potřeba brzkého vstávání při dojíždění.

Důvodem nízkého počtu lidí u příspěvku na životní pojištění je možný nezájem ze strany zaměstnanců. Všeobecně ne každý může mít zájem o životní pojištění. Popřípadě si ho chce sjednat někde jinde za jiných podmínek.

Graf č. 14 Důležitost následujících motivů vzhledem k pracovnímu výkonu



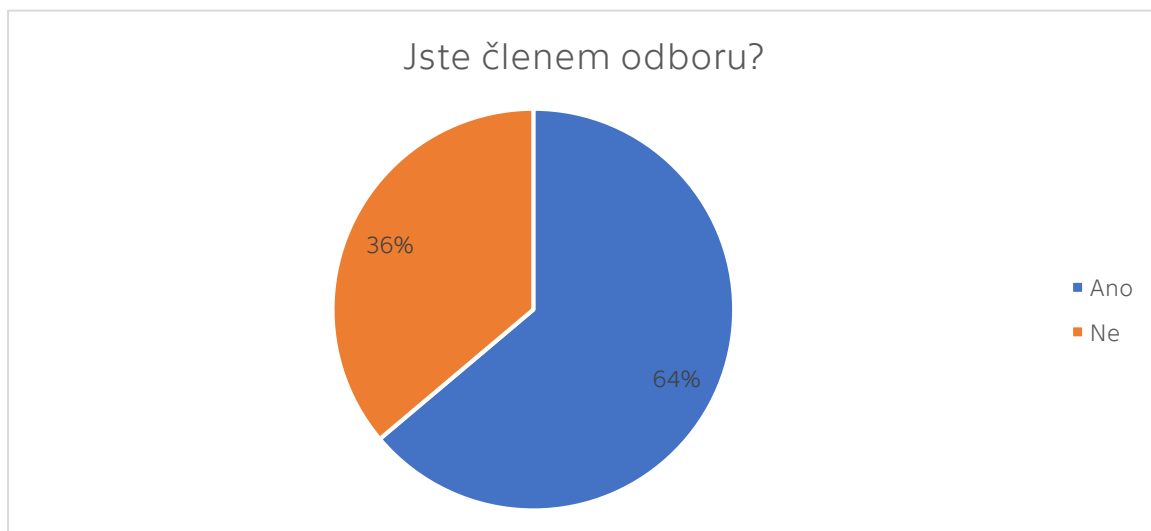
Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu č. 14 si lze povšimnout motivů, které jsou pro respondenty důležité a které nikoliv. Mezi nejdůležitějšími motivy se objevuje finanční ohodnocení (70 lidí), zajímavost práce (63 lidí), pracovní podmínky (62 lidí), chování nadřízeného (57 lidí) a délka pracovní doby (52 lidí). Mezi dalšími důležitými motivy, ale ne nejdůležitějšími, se objevuje profesní růst (57 lidí), dobré jméno společnosti (54 lidí), možnost vzdělání a rozvíjení se (53 lidí), vztahy na pracovišti (46 lidí) a uznání či pochvala od nadřízeného (43 lidí).

Mezi spíše nedůležité motivy patří dle názoru respondentů uznání či pochvala od nadřízeného (17 lidí), možnost vzdělání a rozvíjení se (13 lidí), vztahy na pracovišti (10 lidí) a profesní růst (10 lidí). Pouze dva respondenti použili odpověď „Není vůbec důležité“ a to na možnost vzdělání a rozvíjení se a profesní růst.

Všeobecně se větší čísla respondentů objevovali u velmi důležitých motivů, a tím dali najevo, že jim dané motivy lhostejné nejsou. Je vidět, že finanční ohodnocení je jedním z nejdůležitějších motivů, který ovlivňuje jejich pracovní motivaci. Povýšení a pochvala jsou pro respondenty taky důležité, ale rozhodně méně než samotné finanční ohodnocení.

Graf č. 15 Členství v odborech



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 7 Poměr mužů a žen v odborech

Členství v odborech	Ženy	Muži
Ano	28	25
Ne	14	16
Celkem	42	41

Zdroj: Vlastní zpracování

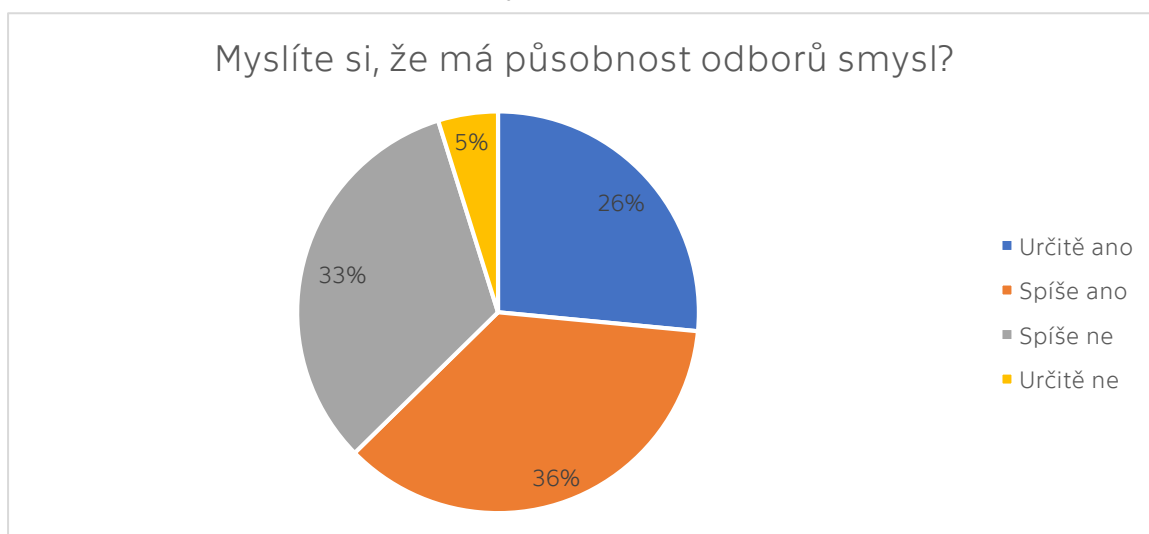
Odbory lze definovat jako sdružení zaměstnanců určené k obhajování jejich zájmů a ochraně jejich práv. Snaží se pro všechny zaměstnance vyjednat lepší podmínky. Ve společnosti XY je z 83 respondentů v odborech 53 lidí a 30 lidí součástí odborů nejsou. Z tabulky č. 7 vidíme, že je poměr mužů a žen v odborech téměř vyrovnaný. To samé se týká lidí, kteří v odborech nejsou. Žádné velké rozdíly tedy v poměrech nenajedeme.

Odbory zaměstnancům nabízejí benefity nad rámec poskytovaných zaměstnavatelem, jako například pojištění odpovědnosti (škoda z výkonu povolení) a slevy na společenské, kulturní a sportovní akce.

Někteří zaměstnanci se chtějí podílet na vyjednávání lepších podmínek pro ostatní (pro ty, co v odborech nejsou) a k tomu mít další výše zmíněné benefity. Tím by se dal vysvětlit velký procentní podíl zaměstnanců v odborech. Zaměstnanci, kteří součástí odborů nejsou, můžou mít hned několik svých důvodů. Například nemají důvěru v odbory, nemyslí si, že mají odbory smysl anebo nechtějí platit odborový příspěvek.



Graf č. 16 Názor zaměstnanců na smysl odborů



Zdroj: Vlastní zpracování

Z odpovědí si lze v grafu č. 16 všimnout, že si 22 lidí myslí, že má působnost odborů určitě smysl, 30 lidí si myslí, že má působnost odborů spíše smysl, naopak 27 lidí se přiklání k názoru, že smysl spíše nemají a pouze 4 lidi si myslí, že určitě smysl nemají.

Celkově lze říct, že 62 % všech dotazovaných shledává, že smysl odbory mají. Takže pouze 38 % lidí je opačného názoru. Otázkou je, zda si člen odboru myslí, že má působnost odborů smysl a naopak. Odpověď na tuhle otázku nalezneme v tabulce č. 8.

Tabulka č. 8 Vztah mezi členstvím v odborech a názorem na působnost odborů

Členství v odborech	Má smysl	Nemá smysl	Celkem
Je členem	47	6	53
Není členem	5	25	30
Celkem	52	31	83

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud je respondent členem, z výsledku lze vidět, že převážně shledává odbory smyslupnými. Pouze 6 respondentů patřících k odborům má odlišný názor. To samé lze vidět i u respondentů, kteří nejsou členy odboru. Převážně si totiž myslí, že nemá působnost odborů smysl. Pouze 5 lidí, kteří členy nejsou, shledává odbory smyslupnými.

## 5.2 Shrnutí dotazníkového šetření

Z 83 respondentů, kteří dotazník vyplnili, bylo 42 žen a 41 mužů, což je téměř vyrovnaný výsledek. Odvíjí se to od samotné pozice vlakvedoucího, kde je poměr žen a mužů dost podobný. Co se týče věkové kategorie, největší zastoupení měla kategorie 46 let a více a nejmenší zastoupení měla kategorie 26–35 let. Relativní četnost mužů a žen souhlasí s údajem, že nejpočetnější skupinou byla kategorie 46 let a více. Rozdíl byl u nejmenšího zastoupení. U žen měla nejmenší zastoupení kategorie 26–35 let, zatímco u mužů to byla kategorie do 25 let.

Převážná většina z dotazovaných (73 lidí) má vystudovanou střední školu s maturitou. Pouze 6 lidí je vyučeno a 4 lidi mají vystudovanou vysokou školu. Základní vzdělávání jako nejvyšší dosažené vzdělání nebylo zvoleno ani jednou. Důvodem vysokého počtu lidí, kteří zvolili jako svoje nejvyšší vzdělání střední školu s maturitním vysvědčením, je fakt, že tohle konkrétní vzdělání je nejnižší podmínkou k vykonávání profese vlakvedoucího. Největší počet vlakvedoucích, kteří mají jako své nejvyšší dosažené vzdělání zvolené střední s výučním listem, nalezneme ve věkové kategorii 46 let a více. To se dá odůvodnit skutečností, že dříve byly podmínky pro profesi vlakvedoucího níže nastavené.

## 5.3 Návrh doporučení ke zvýšení pracovní motivace

Na začátek je nutno podotknout, že má společnost XY všechny informace týkající se mzdy a systému odměňování vysvětlené v Podnikové kolektivní smlouvě. Zaměstnanci tedy vědí, kam se podívat, pokud nějaké informace potřebují. 17 % respondentů si myslí, že nejsou dostatečně informováni o zaměstnaneckých výhodách. Společnost XY dává velký důraz na to, aby co nejvíce zaměstnanců vědělo, jaké výhody společnost nabízí. Příkladem může být informovanost ze strany personálního oddělení, dále to mohou být informace předané prostřednictvím dokumentů nebo Podnikové kolektivní smlouvy. Nemyslím si tedy, že by společnost své zaměstnance nedostatečně informovala a tento systém informování se mi zdá velmi efektivní. Důkazem je zbylých 83 % respondentů. Mým jediným doporučením je, aby se kolektivní smlouva vyzdvihovala na pravidelných školeních a tím se dostávala do povědomí i lidem, kteří o ni nevěděli.

Z dotazníkového šetření je jasné, že pouze 33 % všech dotazovaných je spokojeno se svým finančním ohodnocením. Jak již bylo zmíněno, asi každý člověk by preferoval vyšší mzdu, než reálně dostává. Zvýšení mzdy ale není vždy z dlouhodobého hlediska efektivní. Pracovníci si na větší peníze rychle zvyknou a vyšší mzda je potom nemotivuje k vyšším výkonům. A ne vždy si může společnost dovolit vyšší mzdu pro zaměstnance. Když jsem se v dotazníku ptala na částku, o kterou by si respondenti představovali vyšší mzdu, nejvíce se pohybovalo rozmezí od 4001 korun do 5000 korun. Pokud je ale zvýšení mzdy opravdu potřebné ke zvýšení pracovní motivace, jedním z možných řešení je snížení počtu lidí ve sférách, kde jich je nadbytek. Sama společnost by měla přijít na to, jak nejlépe zhodnotit své peněžní prostředky vůči zaměstnancům.

Co se týče motivace ve společnosti, celkem třičtvrtě (76 %) z dotázaných se pohybuje v kategorii nedostatečně motivovaných ze strany nadřízených. Každého zaměstnance může motivovat něco jiného. Motivů může být mnoho, a proto bych navrhla první krok ze strany nadřízeného. Nadřízený by si měl při nějaké příležitosti zjistit (motivační pohovor, dotazník), co konkrétního daného zaměstnance motivuje.

Jakmile bude zaměstnanec, kterého motivuje pochvala a uznání, za dobře odvedenou práci chválen, může se zvýšit jeho pracovní výkonnost a motivace. Bude totiž vědět, že ho nadřízený zase při další možné situaci pochválí. Samotný zájem nadřízeného o zaměstnance je velmi důležitý. Je dále možné, že nadřízený své zaměstnance motivovat neumí, nebo neví, jak na to. V takové situaci bych doporučila pravidelné školení nadřízených, kde by se například naučili, jak správně vést motivační pohovor. Nadřízený se naučí projevat zájem o své zaměstnance, a to může v zaměstnancích vyvolat pocit otevřenosti a důvěry. Díky tomuto vztahu se pak zaměstnanec může otevřeně bavit o faktorech, které ho v práci demotivují. Jedním z demotivačních faktorů může být například stejná závada na vlaku, kterou nikdo neopravil, nebo ji neopravil dostatečně.

Ne každého zaměstnance ale pochvala motivuje. Pokud se jedná o zvýšení peněz nebo povýšení, je potřeba přihlédnout na fakt, jestli je požadavek reálně uskutečnitelný a jestli si společnost může dovolit větší mzdové náklady. Myslím si, že jednorázová odměna za dobře odvedenou práci může zvýšit motivaci těch, které převážně motivuje finanční odměna. A nemusí to být tak nákladné, jako zvýšení stálé mzdy. I v grafu bylo vidět, že jednorázové a mimořádně odměny dostávají zaměstnanci nejméně. Jednorázová odměna může v zaměstnanci vyvolat pocit, že se ve společnosti oceňuje dobře odvedená práce a zaměstnanec bude mít motivaci pracovat více.

Další věcí, kterou by nadřízený mohl pro své zaměstnance udělat, je zohlednění osobních preferencí. Ne každý si může úplně říci, jaké směny mu vyhovují a jaké ne. Ale pokud nadřízený zohlední i maličkosti, které by si zaměstnanec přál, může to jejich vztahu jenom prospět. Myslím si, že díky tomu bude mít zaměstnanec větší motivaci k práci, která lépe vyhovuje jeho požadavkům než k práci, kterou vůbec nechtěl. Jako příklad bych uvedla práci o Vánocích. Pracovat o Vánocích by měli spíše zaměstnanci, kteří nemají děti, aby zaměstnanci s dětmi mohli trávit Vánoce s rodinou. A například na Silvestra tomu bude naopak.

Pokud se zaměříme na příplatky, v popisu analýzy systému odměňování si lze všimnout, že společnost XY nabízí velké množství druhů příplatků a hodně zaměstnanců tyto příplatky využívá. Důvod, proč tomu tak je, byl vysvětlen u zpracovaných otázek. Dle mého názoru je pestrá nabídka příplatků dobrým základem motivace zaměstnanců, jejichž hlavním motivem je peněžní odměna. Celkově 89 % respondentů je spokojeno s nabízeným množstvím příplatků. V dotazníku se objevilo pár návrhů od zaměstnanců, kterým některé chybí. Mezi odpověďmi se objevil příplatek za nošení uniformy přes velké teploty, příplatek za riziko při práci s nepříznivými jedinci a příplatek za práci ve městech, kde je práce v mnoha ohledech náročnější kvůli velkému množství cestujících.

Co se týče příplatku za nošení uniformy přes velké teploty, předmětem diskuze by mohla být samotná uniforma. Navrhovala bych změnu oděvu (například kratší kalhoty) a pokud by tato změna nebyla možná, kompenzací by mohl být zmíněný příplatek. Další navrhovaný příplatek se týkal rizika při práci s nepříznivými jedinci. Mohl by se zde zavést systém, kdy se budou zaznamenávat konfliktní situace a za tyto incidenty by zaměstnanec dostal příplatek. Samozřejmě by bylo potřeba v tomto systému vysvětlit definici a parametry konfliktních situací. Poslední příplatek se týkal práce ve městech, kde je směna v mnoha ohledech náročnější kvůli velkému množství cestujících. Ve velkých městech a jejich okolí většinou bývají integrované systémy a cestující ke své dopravě využívají nabídky nahrané na kartách. Vlakové pak tyto karty znamenají a za každou načtenou kartu dostane nějakou částku. Tímto návrhem by se alespoň trochu dala kompenzovat práce ve velkých městech a jejich okolí. V otázce spravedlivého odměňování jsme vyzdvihla fakt, že důvodem velkého počtu respondentů, kteří si myslí, že jsou spravedlivě odměňováni jen někdy, může být náročnost

trasy. A právě tento problém by vyřešil již zmíněný příplatek. Jelikož ve společnosti XY působí odborová organizace, mohly by se výše zmíněné příplatky navrhnout v rámci kolektivního vyjednávání.

Již bylo řečeno, že společnost nabízí velké množství příplatků. To se také týká zaměstnaneckých výhod, které jsou hojně využívány. Nejmenší počet lidí (6) využívá příspěvek na životní pojištění. Důvodem nízkého počtu lidí u příspěvku na životní pojištění je možný nezájem ze strany zaměstnanců. Pokud by společnost chtěla, aby zaměstnanci příspěvek na životní pojištění využívali více, možným řešením by byla úprava podmínek. Co by bylo pro společnost dobré, je zaměstnanecké výhody po nějaké době obměňovat. Nové výhody mohou navýšit spokojenost zaměstnance a zaměstnanec pak může vnímat svoji roli ve společnosti vážněji a pokorněji.

Z dotazníkového šetření si lze povšimnout motivů, které jsou pro respondenty důležité a které nikoliv. Mezi nejdůležitějšími motivy se objevuje finanční ohodnocení (70 lidí), zajímavost práce (63 lidí), pracovní podmínky (62 lidí), chování nadřízeného (57 lidí) a délka pracovní doby (52 lidí). Je vidět, že finanční ohodnocení je jedním z nejdůležitějších motivů, který ovlivňuje pracovní motivaci zaměstnanců. Povýšení a pochvala jsou pro respondenty taky důležité, ale rozhodně méně než samotné finanční ohodnocení. Díky těmto výsledkům je jasné, na co se společnost musí převážně soustředit, pokud chce zvýšit pracovní motivaci svých zaměstnanců. Jestli nemají zaměstnanci motivaci pracovat, mohl by se hlavní důvod demotivace objevit mezi již zmíněnými faktory.

# Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala tématem motivace k práci a odměňování zaměstnanců. Cílem práce bylo analyzovat systém odměňování zaměstnanců ve společnosti, jejich spokojenost a vliv odměňování na motivaci k práci. Na základě této analýzy byl podán návrh na zlepšení stávajícího způsobu motivace. Celá práce byla rozdělena na část teoretickou a praktickou a součástí jejího obsahu byla i metodika práce. Všechny zdroje informací pro tuto práci byly uvedeny do seznamu příloh.

Jako metody sběru informací byly zvoleny dotazník a neformální rozhovor. Otázky v dotazníku byly sestaveny na základě informací, které byly pro bakalářskou práci potřeba, a které mi pomohly ke splnění cíle. Cílem rozhovoru bylo získání nejen nových informací, ale i prohloubení těch starých. K rozhovoru byly předem připravené otázky a na základě již zjištěných odpovědí byly pokládány otázky doplňující. Úplné znění dotazníku bylo uvedeno v příloze společně s odpověďmi na pokládané otázky při rozhovoru.

V interpretaci dotazníkového šetření byly graficky znázorněny odpovědi respondentů. Získané odpovědi posloužily k vytvoření nejdůležitější části této práce, a to byl návrh doporučení ke zvýšení pracovní motivace. Největší pozornost byla věnována informovanosti o zaměstnaneckých výhodách, motivaci ze strany nadřízeného a příplatkům, které by zaměstnanci rádi dostávali. Někteří zaměstnanci se shodli na tom, že ne vždy je systém odměňování spravedlivý. Názor zaměstnanců by mohl změnit některé z doporučených příplatků. Co se týče motivace zaměstnanců, první krok by mohl následovat ze strany nadřízeného. Další kroky byly podrobně popsány a navrženy s ohledem na priority zaměstnanců.

Celkově by se prostřednictvím doporučených změn mohla u zaměstnanců zvýšit pracovní motivace a spokojenost s odměňováním ve společnosti. A pro zaměstnavatele není nic důležitého než mít spokojené a dobře motivované zaměstnance, kteří se aktivně podílí na dosahování strategických i krátkodobých cílů organizace.

Vypracováním bakalářské práce s názvem Analýza systému odměňování ve společnosti dospěla autorka k novým zkušenostem a poznatkům, které si sebou ponese i do budoucí kariéry.

# Seznam použité literatury

## KNIŽNÍ LITERATURA

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.

BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012, Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

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

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci personální rozměr managementu*. ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

## INTERNETOVÉ ZDROJE

*Plat a mzda*, 2019. [online]. [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/vse-o-mzdach/plat-a-mzda/>

*Podniková kolektivní smlouva*, 2004-2018. [online]. [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: <http://www.osz.org/index.php/podnikove-vybory/pv-osz-pri-xy/4752-pks-xy-na-rok-2019>

*Společnost XY. Činnosti*, 2008. [online]. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <http://www.xy.cz/nase-cinnost/provozovani-drazni-dopravy/osobni-doprava/-887/>

*Společnost XY. Činnosti*, 2008. [online]. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <http://www.xy.cz/nase-cinnost/provozovani-drazni-dopravy/nakladni-doprava/-889/>

*Společnost XY. Činnosti*, 2008. [online]. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <http://www.xy.cz/nase-cinnost/ostatni-cinnosti-a-servis/telematicke-sluzby/-895/>

*Společnost XY. Organizační struktura*, 2008. [online]. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <http://www.xy.cz/skupina-xy/organizacni-struktura/-801/>

*Společnost XY. Personální struktura*, 2008. [online]. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <http://www.xy.cz/skupina-xy/personalistika/personalistika-v-cislech/-778/>

*Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů*, 2010-2019. [online]. [cit. 2019-03-07]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast6>



# Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Věková struktura zaměstnanců – kategorie méně než 20 až 39.....	27
Tabulka č. 2 Věková struktura zaměstnanců – kategorie 40 až více než 64 .....	27
Tabulka č. 3 Věková struktura zaměstnanců .....	30
Tabulka č. 4 Nejvyšší dosažené vzdělání mužů a žen.....	31
Tabulka č. 5 Porovnání věkových kategorií u středního vzdělání bez maturity .....	32
Tabulka č. 6 O kolik Kč byste si představoval/a více? .....	34
Tabulka č. 7 Poměr mužů a žen v odborech .....	43
Tabulka č. 8 Vztah mezi členstvím v odborech a názorem na působnost odborů.....	44

## Seznam grafů

Graf č. 1 Pohlaví .....	29
Graf č. 2 Věková struktura zaměstnanců.....	30
Graf č. 3 Grafické znázornění věkové struktury zaměstnanců .....	30
Graf č. 4 Nejvyšší dosažené vzdělání .....	31
Graf č. 5 Délka pracovního poměru ve společnosti XY .....	33
Graf č. 6 Spokojenost se současným peněžním ohodnocením .....	33
Graf č. 7 Je dle názoru zaměstnanců odměňování spravedlivé? .....	35
Graf č. 8 Motivace ze strany nadřízených .....	36
Graf č. 9 Příklady příplatků, které zaměstnanci dostávají .....	37
Graf č. 10 Chybí Vám nějaké příplatky, které Váš zaměstnavatel nenabízí?.....	38
Graf č. 11 Příklady doplňkových mzdových forem, které zaměstnanci dostávají .....	39
Graf č. 12 Informovanost o zaměstnaneckých výhodách .....	40
Graf č. 13 Příklady zaměstnaneckých výhod, které zaměstnanci využívají.....	41
Graf č. 14 Důležitost následujících motivů vzhledem k pracovnímu výkonu .....	42
Graf č. 15 Členství v odborech .....	43
Graf č. 16 Názor zaměstnanců na smysl odborů.....	44

# Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazníkové šetření

Dobrý den,

jmenuji se Veronika Chodilová a jsem studentkou 3. ročníku Masarykova ústavu vyšších studií na Českém vysokém učení technickém. Dotazník je součástí mé bakalářské práce a týká se analýzy systému odměňování. Tímto bych Vás ráda požádala o jeho pečlivé vyplnění. Dotazníkové šetření je zcela anonymní, takže se nebojte upřímného názoru. Za Vaši ochotu a čas předem děkuji.

1. Pohlaví

Muž       Žena

2. Do jaké věkové kategorie patříte?

do 25 let     26-35 let     36-45 let     46 let a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Základní     Střední bez maturity/vyučen(a)  
 Střední s maturitou       Vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete ve společnosti XY?

Méně než 1 rok     1-3 roky     4-6 let       Více než 7 let

5. Jste spokojen/a s Vaším současným peněžním ohodnocením?

Určitě ano     Spíše ano     Spíše ne     Určitě ne

6. Pokud ne, o kolik Kč byste si představoval/a více?

.....

7. Máte pocit, že jste spravedlivě odměňován/a vzhledem k Vašemu pracovnímu úsilí?

Ano       Pouze někdy       Nikdy

8. Myslíte si, že jste dostatečně motivován/a ze strany nadřízených?

Určitě ano     Spíše ano     Spíše ne     Určitě ne

9. Jaké příplatky z níže uvedených Vy konkrétně dostáváte?

- Příplatek za práci přesčas
- Příplatek za práci ve svátek
- Příplatek za práci v noci
- Příplatek za práci o víkend
- Příplatek za práci v dělené směně

Příplatek za zaškolování

10. Chybí Vám nějaké příplatky, které Váš zaměstnavatel nenabízí?

- Ne             Ano  
 Pokud ano, jaké?.....

11. Které z uvedených doplňkových mzdových forem Vy konkrétně dostáváte?

- Prémie (věrnostní prémie, za mimořádný výkon, ...)  
 Osobní ohodnocení  
 Jednorázové a mimořádné odměny (příspěvek na dovolenou, k Vánocům, k životnímu či pracovnímu výročí)

12. Myslíte si, že jste dostatečně informován/a o zaměstnaneckých výhodách ve Vaší společnosti?

- Ano             Ne

13. Které ze zaměstnaneckých výhod Vy konkrétně využíváte?

- Příspěvek na životní pojištění  
 Příspěvek na penzijní připojištění  
 Neplacená úschova kol/ motocyklů při dojíždění do zaměstnání  
 Jízdní a přepravní výhody  
 Služební mobil  
 Stravenky

14. Jak důležité jsou pro Vás následující motivy vzhledem k Vašemu pracovnímu výkonu?

	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Není vůbec důležité
Finanční ohodnocení				
Pracovní podmínky				
Délka pracovní doby				
Vztahy na pracovišti				
Možnost vzdělání a rozvíjení se				
Chování nadřízeného				
Uznání/pochvala od nadřízeného				
Dobré jméno společnosti				
Profesní růst				
Zajímavost práce				

15. Jste členem odboru?

Ano       Ne

16. Myslíte si, že má působnost odborů smysl?

Určitě ano       Spíše ano       Spíše ne       Určitě ne

## Příloha č. 2 Neformální rozhovor

1. Jak byste definoval pozici vlakvedoucího?

*„Vlakvedoucí je profese, jehož náplní práce je doprovod osobních vlaků a zajištění bezpečnosti při přepravě cestujících. Vlakvedoucí je pořád ve styku s cestujícími, tudíž je to náročná práce na psychiku. Je potřeba umět komunikovat a zvládat stresové situace.“*

2. Co je potřeba splnit k vykonávání této funkce?

*„Za prvé je důležité splnit podmínky minimálního vzdělání. Tím se myslí střední škola s maturitou. Za druhé se musí projít psychologickými a zdravotními testy. Za třetí je potřeba složit dopravní a přepravní část zkoušky.“*

3. Liší se to nějak od minulosti?

*„Určitě. Nyní je potřeba střední škola s maturitou, dříve stačila střední škola s výučním listem. Momentálně se vlakvedoucí spíše zaměřuje na přepravní část více než na dopravní, což je dáno tím, že dnes je více variant jízdenek, než bylo kdysi. Většina dopravních povinností se přenesla na strojvedoucí. Příkladem může být rozvěšování a svěšování hnacích vozidel a vozů. Kdysi se dělali zkoušky na průvodčího a po roce vykonávání této funkce se dali dělat zkoušky na vlakvedoucího. Dnes se dělají zkoušky na vlakvedoucího ihned.“*

4. Nachází se ve společnosti spíše služebně starší nebo mladší vlakvedoucí?

*„Služebně starší, což je dáno hlavně tím, že pracovat kdysi v železniční dopravě byla prestiž. Mladší generace preferuje práci v jiných odvětvích, jako je IT technik a práce na železnici je neláká. Proto se dnes dají v tomto odvětví najít takzvané železničářské rodiny, u kterých práce u železnice je rodinnou tradicí.“*

5. Jaká je informovanost ve firmě, co se týče zaměstnaneckých výhod?

*„Jako hlavní zdroj bych uvedl podnikovou kolektivní smlouvu, co se týče příplatků a jejich výše. Ohledně pojištění a jistých benefitů, které nabízí zaměstnavatel, je nejlépe se poptat na personálním oddělení. A pokud se jedná o změny či nových benefitech, tak nás zaměstnavatel informuje prostřednictvím dokumentů posílající na služební email. Takže je informovanost veliká.“*

6. Musí se připlatit na některé zaměstnanecké výhody? A je to povinné?

*„Ano na nějaké se připlatí, jako příklad bych uvedl stravenky nebo kartu, díky které máme jízdu vlakem zadarmo. Povinné to však není. Rád bych zmínil, že existují i benefity, které jsou nabízeny drážními odbory nad rámec výhod, které nabízí zaměstnavatel. Je to třeba pojištění odpovědnosti či slevy na kulturní a sportovní akce.“*

7. Jednou ze zaměstnaneckých výhod je využívání neplacené úschovy kol/motocyklů při dojíždění do zaměstnání. Proč myslíte, že tuto výhodu oproti jiným moc lidí nevyužívá?

*„Největším důvodem je, že mnoho kolegů bydlí mimo místo výkonu své služby a využívají jeden z největších benefitů, a to režijní výhodu, tudíž dojíždějí vlakem do práce zadarmo.“*

8. Myslíte si, že je současný systém odměňování ve společnosti XY objektivní (rozlišuje dobrý a špatný výkon)?

*„Bohužel ne. Jedinou výjimkou by mohla být odměna za únik tržby, kde se za celý měsíc dá poznat, kdo při revizi celý měsíc pracuje intenzivně a kdo se jen tak prochází. Ale jinak se dobrý a špatný výkon moc neliší. Můžete mít třeba 3 roky bez stížnosti a žádnou odměnu nedostanete, ale jakmile i malinko pochybíte, tak se hned strhávají peníze či prémie.“*

9. Myslíte si, že je současný systém odměňování ve společnosti XY spravedlivý (za stejnou práci dostávají zaměstnanci stejnou odměnu)?

*„Určitě ne. Příkladem by mohla být větší města a hlavní tratě, kde je největší frekvence cestujících. Zde vlakvedoucí bere stejné peníze jako vlakvedoucí na lokální trati, která je mnohem méně náročná. Před pár lety byl příplatek za načítání karet, který byl malou kompenzací vlakvedoucím jezdících v okolí velkých měst. Na lokálce se načte cca 80 karet za směnu a v okolí velkých měst např. Prahy to je 500 za směnu, takže rozdíl je opravdu velký.“*

10. Je něco, co byste na systému odměňování ve společnosti XY změnil?

*„Kladl bych důraz na zohlednění rozdílnosti odměňování vlakvedoucích a jejich výkonu viz únik tržeb, či odměny za profesionalitu (bezproblémový zaměstnanec), aby zaměstnanci byli více motivováni poddávat dobré pracovní výkony.“*

# Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení: Veronika Chodilová

V Praze dne: 29. 04. 2019

Podpis:

<b>Jméno</b>	<b>Oddělení/ Pracoviště</b>	<b>Datum</b>	<b>Podpis</b>