



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

MOTIVATION AND REMUNERATION OF EMPLOYEES IN A SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Pavel Fiedler

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Pavel Fiedler**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Motivace a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je na základě dotazníkového šetření a rozhovoru předložit takové návrhy změn, které povedou ke zlepšení motivace a odměňování pracovníků ve vybrané společnosti.

Základní literární prameny:

ADAIR, John Eric. Efektivní motivace. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-86851-00-1.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. 1. vydání. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. Personalistika. 2. vydání. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press), 2002. ISBN 80-7226-515-6.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vydání. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá motivací a odměňováním zaměstnanců. Teoretická část se zaměřuje na vymezení pojmů z dané problematiky. Praktická část se zaměřuje na konkrétní společnost a to Globus ČR, v.o.s. V další části práce je zpracován výzkum úrovně motivace a systému odměňování, který bude proveden na základě dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru. Pomocí těchto analýz budou vytvořeny návrhy, které přispějí k nastavení motivačních plánů a zlepšení systému odměňování zaměstnanců ve společnosti Globus ČR, v.o.s.

Abstract

This diploma thesis deals with motivation and remuneration of employees. Theoretical part is focused on explanation of the terms in this issue. Practical part is focused on specific company Globus ČR, v.o.s. In the next part of diploma thesis processed a level of research of motivation of system of remuneration which will be made by a questionnaire survey and by semistructured interview. Based on those methods will be created suggestions which will help to set motivation plan and improve system of evaluation of employees in company Globus ČR, v.o.s.

Klíčová slova

Motivace, spokojenost zaměstnanců, benefity, hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, mzda

Key words

Motivation, employee satisfaction, benefits, employee rating, employee remuneration, wage

Bibliografická citace

FIEDLER, P. *Motivace a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti*.
Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2020. 115 s. Vedoucí
diplomové práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. května 2020

.....

Podpis

Poděkování

Rád bych poděkoval panu Mgr. Štěpánovi Konečnému, Ph.D. za odborné vedení, podnětné rady a připomínky při zpracovávání této diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE PRÁCE	13
METODIKA PRÁCE	13
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
1.1 Motivace	14
1.1.1 Motivace	14
1.1.2 Stimulace	14
1.1.3 Rozdíl mezi stimulací a motivací.....	14
1.1.4 Postoje.....	14
1.1.5 Hodnoty	15
1.1.6 Motivace chování zaměstnanců ve firmě.....	16
1.1.7 Výkon.....	16
1.2 Potřeby	17
1.2.1 Vysoká potřeba výkonu	18
1.2.2 Vysoká potřeba afilace.....	18
1.2.3 Vysoká potřeba moci	18
1.3 Čtyři motivační typy lidí.....	18
1.3.1 Objevovatelé	18
1.3.2 Usměrnovatelé	19
1.3.3 Sladřovatelé	19
1.3.4 Zpřesňovatelé.....	19
1.4 Motivační teorie.....	20
1.4.1 Maslowova hierarchie potřeb.....	20
1.4.2 Aldferferův modifikovaný model hierarchie potřeb (teorie ERG)	22
1.4.3 Herzbergova teorie motivace a hygieny	23
1.4.4 McClellandova motivační teorie úspěchu.....	23
1.4.5 Teorie vyztužení	24
1.4.6 Teorie pracovní motivace	24
1.4.7 Vroomova teorie očekávání	25
1.5 Pracovní spokojenost	26
1.5.1 Vztah motivace, výkonu a spokojenosti	27
1.5.2 Odchod pracovníků.....	28
1.6 Hodnocení pracovníků a řízení pracovního výkonu	29

1.7 Komunikace ve společnosti	30
1.7.1 Důležitost komunikace	32
1.8 Formy hodnocení	33
1.8.1 Metody ohodnocení práce.....	34
1.8.2 Odměňování.....	36
1.8.3 Mzdový systém firmy	37
1.8.4 Význam mzdy v chování zaměstnance	37
1.9 Mzda	38
1.9.1 Naturální mzda.....	38
1.9.2 Minimální mzda.....	39
1.9.3 Ochrana mzdy	41
1.9.4 Druhy mzdy	42
1.9.5 Směnný provoz	43
1.9.6 Práce v noci.....	43
1.10 Zaměstnanecké benefity	43
1.10.1 Příklady benefitů.....	45
1.10.2 Jaké benefity zaměstnanci opravdu chtějí.....	46
1.10.3 Zhodnocení článků vzhledem k pracovním pozicím ve společnosti	47
2 ANALYTICKÁ ČÁST	49
2.1 Historie společnosti.....	49
2.2 Předmět podnikání společnosti Globus ČR v.o.s.....	50
2.2.1 Klasifikace oborových činností CZ-NACE	50
2.2.2 Vymezení předmětu podnikání.....	51
2.2.3 Řízení zaměstnanců Globus.....	52
3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	54
3.1 Rozhovor.....	77
3.1.1 Polostrukturovaný rozhovor	77
4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	80
4.1 Zhodnocení současných benefitů společnosti.....	80
4.2 Návrh číslo 1 – Zvýšení příplatků za práci o víkend	83
4.3 Návrh číslo 2 – Zvýšení hodnoty stravenek a jejich doplatku.....	90
4.4 Návrh číslo 3 – Zvýšení roční prémie při splnění tabulek prodeje.....	94
4.5 Návrh číslo 4 – Firemní soutěž o dovolenou	96
4.6 Návrh číslo 5 – Zvýšení zaměstnanecké slevy na nákup.....	98
4.7 Celkové náklady všech návrhů	101

ZÁVĚR	102
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	103
SEZNAM OBRÁZKŮ	108
SEZNAM TABULEK.....	109
SEZNAM GRAFŮ	111
SEZNAM PŘÍLOH.....	112

ÚVOD

V mé práci se budu zabývat tím, co je již od samého počátku základním kapitálem každého dobře fungujícího podniku. Nejsou to stroje či technologie, ale jsou to lidé, především schopní lidé.

Již od pradávna byla motivace a odměňování využívána pro zvyšování aktivity lidí. Pokud bych zašel opravdu daleko, mohu vzpomenout na podřízené panovníků, kteří si díky práci pro něj zajišťovali jistou výhodu ve společnosti. Na podobném principu je založeno chování podniků i dnes.

V dnešní době, kdy je míra nezaměstnanosti v České republice nejnižší v historii, aktuálně pod 3 %, a jelikož víme, že cca 2,5 % lidí pracovat, i za výhodných podmínek prostě nechce, nezbývá podnikům nic jiného než zvyšovat odměnu a navyšovat motivaci. Tím přebírají zaměstnance jiným podnikům, a proto je velmi obtížné najít a udržet si kvalitního a spolehlivého zaměstnance. Problém s obsazením volných pozic vhodným a schopným zaměstnancem je velkou starostí téměř všech společností, které na českém trhu působí.

Naprostá většina lidí na světě stráví podstatnou část svého života v práci. Existují dva typy lidí, ti kteří dělají práci „s láskou“ a vykonávání práce pro podnik je pro ně jako práce pro vlastní rodinu a druhý typ, ti kteří práci dělají převážně pro získání finančního obnosu. Pro druhou skupinu lidí je důležité výše ohodnocení a množství motivačních programů. Tato skupina je velmi nestabilní, a pokud jí bude nabídnut lepší benefit nebo ohodnocení, neváhají odejít. Ve své práci bych rád navrhl řešení, jak přesvědčit zaměstnance, přehodnotit svůj názor odejít, a zkusit jim nabídnout přesně to, co chtějí, to díky čemuž zůstanou a budou podniku věrní.

Podle mého zjištění se největší problémy týkají obchodního prostředí a to převážně velkých obchodních řetězců s prodejem potravin. Toto zjištění vychází z pozorování neustálého vypisování pracovních nabídek na pozice prodavač/ka, pokladní na budovách obchodních domů nebo v tištěných médiích. Zároveň je toto tvrzení podloženo vnitřním pozorováním na základě vlastní zkušenosti. V této práci bych rád

probral a navrhl některá řešení, jak by se obrovská fluktuace (střídání zaměstnanců) a obsazení volných pozic, dalo řešit právě motivací a odměňováním zaměstnanců.

Před více než třemi lety se mi naskytla příležitost pracovat pro společnost Globus, v.o.s. a od té doby zde pracuji jako brigádník v oddělení mléčných výrobků. Díky této příležitosti jsem mohl vidět pracovní proces z pohledu řadových zaměstnanců. Pracovní náplň je každý den jiná, což je způsobeno silou nákupního dne nebo změnou pracovního úseku v případě potřeby v rámci oddělení mléčných výrobků.

Rád bych se zaměřil na nejdůležitější prvky, jako jsou: motivace, platové ohodnocení a v dnešní době velmi důležité zaměstnanecké výhody, které tento obchodní řetězec nabízí.

Navržený soubor změn povede ke zlepšení systému motivace a odměňování ve společnosti Globus v.o.s.

CÍLE PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je vytvořit návrhy změn systému motivace a odměňování ve vybrané společnosti, jejíž hlavní podnikatelskou činností je maloobchodní prodej potravin.

Hlavního cíle bude dosaženo pomocí analýzy současného systému odměňování a benefitů, dotazníkového šetření a rozhovoru. Výsledkem diplomové práce budou návrhy změn, které přispějí ke zvýšení kvality systému motivace a odměňování ve vybrané společnosti.

METODIKA PRÁCE

Diplomová práce se skládá ze dvou částí, a to z teoretické a analytické. Tyto hlavní části jsou rozloženy do více kapitol.

První teoretická část diplomové práce se zabývá vymezení a vysvětlením pojmů z oblasti ekonomie a personalistiky, ze kterých práce vychází. Tyto informace jsou získány z odborných zdrojů.

Analytická část se zabývá historií a základním popisem společnosti. Dále je vymezen předmět podnikání a jejich způsob vedení zaměstnanců. Následně je zpracován a vyhodnocen dotazník spolu s polostrukturovaným rozhovorem.

Poslední část práce se zabývá rozбором současně nabízených odměn a benefitů a spolu s výsledky dotazníkového šetření a rozhovoru jsou vytvořeny návrhy na zlepšení tohoto systému motivace a odměňování.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 Motivace

Motivace nás ovlivňuje každý den k výkonu různých úkolů. Abychom se jí mohli dále zabývat, je třeba vymezit pojmy, ze kterých se motivace skládá, a které ji ovlivňují.

1.1.1 Motivace

Motivace působí z vnitřních pohnutek každého člověka. Pokud je člověk motivován, může pracovat i bez dalších vnějších podnětů. Motivovaný zaměstnanec vykonává tuto činnost, protože jej baví nebo v ní vidí nějaký smysl (1).

Motivace se skládá ze tří atributů a to je směr, úsilí a vytrvalost. Směr vyjadřuje, čeho se snažíme dosáhnout. Úsilí udává, jakou intenzitou chceme dosáhnout dané věci. A poslední vytrvalost, po jaké časové rozmezí se toho snažíme dosáhnout (2).

1.1.2 Stimulace

Na stimulaci člověka hraje klíčovou roli vnější situace. Stimulování je v celku jednoduché. Pokud vyžadujeme nějakou práci, výkon, činnost spojenou s nepohodlím, které nám přináší atraktivní výsledky, tak jsme ochotni vyplácet odměnu, nabízet výhody a benefity. Práce tedy bude probíhat podle očekávání. V okamžiku, kdy přestaneme poskytovat stimuly, práce se pravděpodobně zastaví.

1.1.3 Rozdíl mezi stimulací a motivací

Úkoly jsou plněny pod vlivem vnitřních podnětů (motivů) nebo vnějších podnětů (stimulů). Pokud vykonáme činnost pod vlivem stimulů, jedná se o stimulaci. Stejně tak, pokud vykonáme činnost pod vlivem motivů, jedná se o motivaci. Tyto podněty mohou působit zároveň (1).

1.1.4 Postoje

Postojem se rozumí vztah jednotlivce k určitému objektu – skutečnosti, předmětu nebo k jinému jedinci. Postoje jsou nedílnou součástí člověka, ať už se jedná o postoj k organizaci, spolupracovníkům, nadřízeným nebo k vlastní osobě. Odrážejí spokojenost jedince a zároveň motivují, nebo demotivují člověka.

Postoje mají tři typy vnímání:

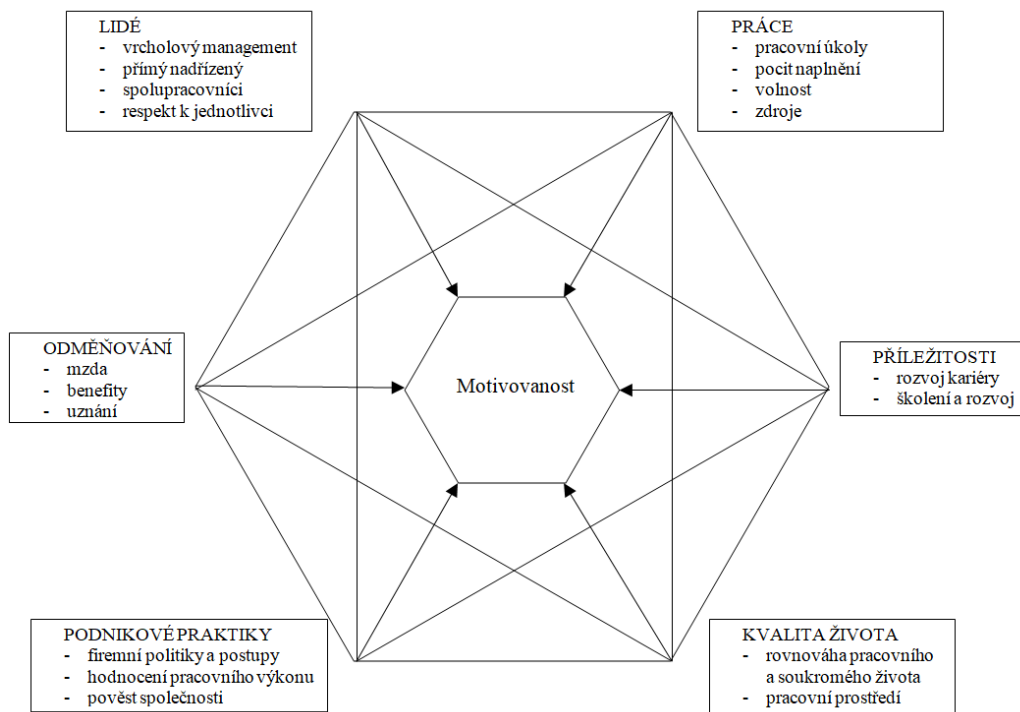
- *Kognitivní* – *názor na objekt*; založeno na dostupných informacích a rozumových úvahách
- *Emocionální* – *citový vztah k objektu*; pozitivní nebo negativní pocity
- *Konativní* – *chování vůči objektu*; pozitivní, nebo negativní chování vůči jinému objektu (3).

1.1.5 Hodnoty

Hodnoty představují důležité složky pro každého jedince. Ať už to jsou způsoby jednání, určité skutečnosti nebo stavy. Tyto hodnoty se dělí do šesti skupin:

- *Teoretické hodnoty* – *odhalení pravdy, získávání znalostí*
- *Ekonomické hodnoty* – *výroba a získávání zboží, peněz*
- *Estetické hodnoty* – *harmonie, vzhled*
- *Sociální hodnoty* – *přátelství, kolegiálnita, pomoc*
- *Politické hodnoty* – *moc, vliv, uznání*
- *Náboženské hodnoty* – *morální principy*

Tento hodnotový systém usměrňuje aktivitu lidí ve společnosti. Hodnoty přechází v potřeby a podle intenzity a nutnosti dané hodnoty vynakládáme úsilí se zaměřením na realizaci. Hodnoty člověka se neustále mění a na hodnoty v životě mají vliv i neovlivnitelné podmínky jako jsou například: *pohlaví, národnost, věk, typ vzdělání atd.* (3, strana 134).



Obrázek číslo 1: Faktory motivovanosti zaměstnanců (3)

Autor: vlastní zpracování

1.1.6 Motivace chování zaměstnanců ve firmě

Motivace chování ukazuje míru a schopnost zapojení jednotlivců pracovat. Motivace chování je důležitou složkou, protože touha a ochota zaměstnanců ovlivňuje efektivitu a tím výkon celé společnosti (6).

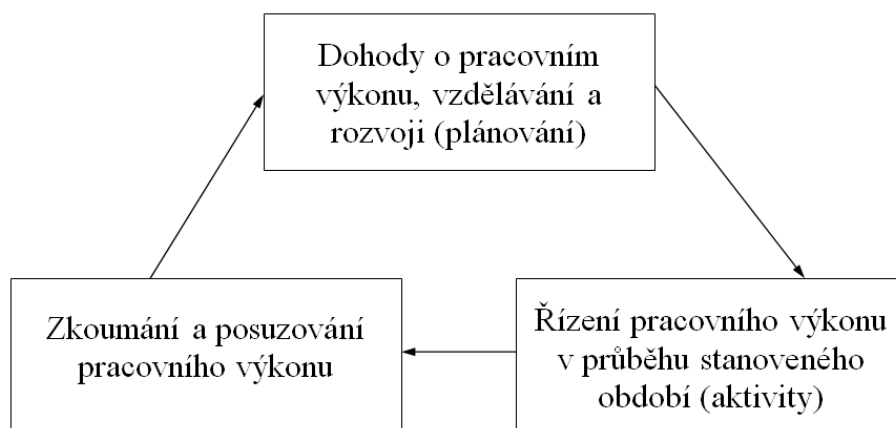
Významnou složkou chování lidí ve společnosti je i prostředí, ve kterém pracují. Pokud se například jedná o výrobní společnost, tak ze strany zaměstnanců a efektivity výroby se předpokládá, že firma disponuje moderními stroji. Ty zvyšují výkonnost a zjednodušují, automatizují procesy. Pokud firma tyto stroje nemá a nedrží současný moderní trend výroby, na trhu nemusí přežít.

1.1.7 Výkon

Výkon člověka je výsledkem jeho činnosti. Je dán individuálním výkonem, motivací, schopností a vhodnými podmínkami. Při vyšší motivaci roste výkon, avšak při „přemotivování“ pracovníků může pracovní výkon klesat (7).

Pracovní výkon zaměstnance má různé předpoklady, závisí na způsobilosti, kvalifikaci nebo kompetencích. To vše udává optimální výkonnost pracovníka (8).

Výkon nepředstavuje pouze plnění kvantitativních cílů ve formě výstupů, ale i způsob jejich dosahování. Výsledek tvoří soubor potřebných schopností, jako jsou vstupy a mimo jiné i vlastní úsudek. Pracovní výkon zahrnuje pět primárních prvků: *dohoda, měření, zpětná vazba, pozitivní povzbuzování a dialog* (11, strana 426).



Obrázek číslo 2: Cyklus řízení pracovního výkonu (7)

Autor: vlastní zpracování

1.2 Potřeby

Jsou vnitřní pohnutky člověka, které jej vedou k určitým jednáním. Motiv určuje důvod svého chování, což dává jedinci nějaký smysl. Tyto pohnutky vedou k vybranému cíli jedince. Motiv tedy působí tak dlouho, dokud není cíl naplněn (3).

Zatímco potřeba je uvědomělý subjektivní pocit nedostatku, který se snažíme plně nebo alespoň z části vyplnit. Je to také základní zdroj motivovanosti všech lidí a jejich činností, které vykonávají.

Z určitého hlediska se potřeby dělí na:

- *Vysoká potřeba výkonu* – potřeba usilování v dosahování výkonů a vynikat a úspěšně plnit zadané úkoly.
- *Vysoká potřeba afilace* – jedná se o potřebu společenského kontaktu.
- *Vysoká potřeba moci* – je potřeba ovládat ostatní pracovníky, potřeba být dominantní (9).

1.2.1 Vysoká potřeba výkonu

Pro tento typ lidí je charakteristická odpovědnost, samostatnost, neustálé překonávání překážek. Tito lidé potřebují častou zpětnou vazbu o průběhu jejich práce a plnění úkolů. Vyhledávají nadprůměrně těžké úkoly s přiměřenou úrovní rizika. Tato skupina lidí je soutěživá a ráda překonává svoje kolegy, odměnou je jim pocit z dobře odvedené práce. Finanční ohodnocení je pouhým potvrzením o tom, že práci vykonali správně (3).

1.2.2 Vysoká potřeba afilace

Neboli potřeba přátelství se snaží o budování a udržování mezilidských vztahů kolem sebe. Upřednostňuje práci v kolektivu, tudíž nemá rád pracovat o samotě. Vhodným uplatněním pro tento typ lidí je práce v sociálních službách, personálních útvarech nebo ve styku s veřejností.

1.2.3 Vysoká potřeba moci

Poslední typ lidí s nárokem vysoké potřeby je zaměřen na moc. Tihle lidé rádi organizují a řídí ostatní zaměstnance. Jsou vhodní do manažerských rolí ve společnosti. Avšak musí organizovat a řídit podřízené za účelem plnění cílů společnosti. V opačném případě z toho vyplývá pouze osobní moc, která pravděpodobně vyústí ve spor v organizaci (3).

1.3 Čtyři motivační typy lidí

Vzhledem k tomu, že motivace působí na každého člověka jinak, byly stanoveny čtyři hlavní motivační typy lidí. Rozdělení těchto typů lidí zobrazuje i obrázek, který se nachází na konci kapitoly. Každý typ člověka je kombinací dvou charakteristických vlastností, které jsou vymezeny na škále: efektivita – užitečnost a dynamika – stabilita.

1.3.1 Objevovatelé

Skupinu objevovatelů nejvíce přitahuje přijímání nových výzev a překonávání překážek. Rádi získávají nová data a informace, bývají netrpěliví a neradi se nechávají řídit někým jiným. Když objevovatelé překovávají překážky, rádi mezi sebou soutěží a posouvají výkonnostní limity. Při dosažení daného cíle hned vyhledávají další, na který se upnou. Tato skupina vyniká vysokou mírou racionální inteligence, která je vhodná pro vědeckou a kreativní práci (1).

1.3.2 Usměrnovatelé

Usměrnovatelé se zaměřují hlavně na efektivitu a rádi ovlivňují jiné lidi. Na druhou stranu se rádi sami rozhodují a usilují o co největší svobodu pro sebe. Dobře vnímají vertikální uspořádání vztahů mezi lidmi. Ve společnosti si vytipují lidi, které mohou ovládat a nutnou zbylou část. K tomu používají různě vytvořené situace, aby mohli ostatní analyzovat a zařadit do určité skupiny.

Tito lidé rádi na sebe poutají pozornost. Zároveň jsou velice výkonní, jelikož se nebojí mnohé vykonat, což má pozitivní vliv na dosahování jejich výsledků. Mají schopnosti přesvědčovat jiné ve svůj názor a prospěch, protože umí dobře formulovat a „prodat“ svoje myšlenky. Jsou velice soutěživí a každou situaci berou jako výzvu být lepší než ostatní (4).

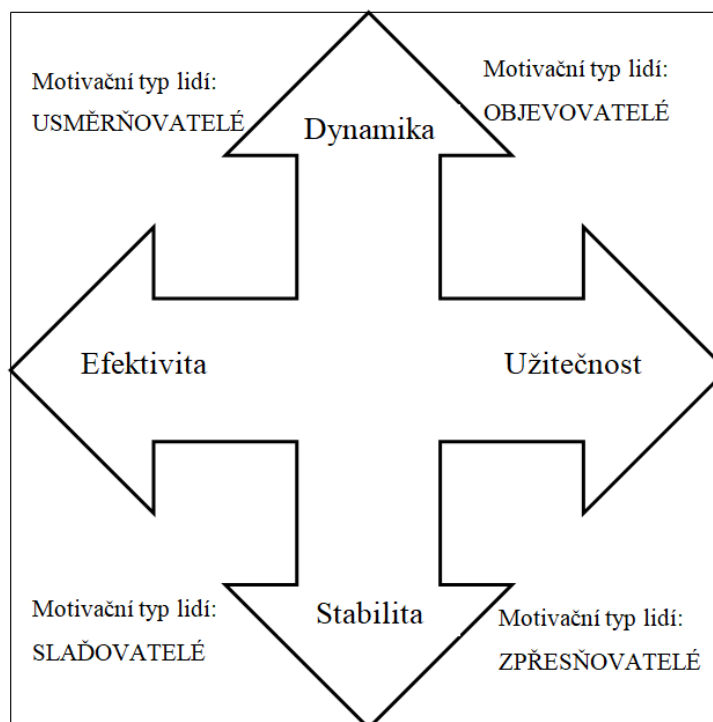
1.3.3 Sladčovatelé

Kombinací stability a efektivy získáváme skupinu sladčovatelů. Ti se ve společnosti zaměřují na vše kolem lidí. Zaměřují se více na horizontální rozměr než na vertikální. Znamená to, že pro ně není tak důležité kdo je nadřízený nebo podřízený, ale zaměřují se na spolupracovníky na stejné úrovni. Jsou společenskou oporou struktury společnosti. Usilují o dokonalost prostředí, ve kterém pracují (1).

1.3.4 Zpřesňovatelé

Tito lidé jsou zaměřeni na stabilitu a užitečnost. Mezi jejich silné vlastnosti patří spolehlivost, pečlivost a přísnost jak na sebe, tak i na své okolí. Ve svojí práci mají rádi řád a jasně dané úkoly, kterých se drží a plní je. Pro zpřesňovatele hrají pravidla důležitou roli, jelikož nemají rádi nepředvídatelné a neobvyklé chování. Zaměřují se tvrdě na čísla a data. V mezilidských vztazích působí spíše chladně a svoje emoce skrývají. Typickou vlastností pro zpřesňovatele je vysoká loajalita ke společnosti a naprosté respektování nadřízených (4).

Následující obrázek vyjadřuje vodorovně vztah mezi efektivitou a užitečností, dále pak horizontálně vztah mezi dynamičností a stabilitou. Každý roh obrázku vyjadřuje kombinaci dvou prvků a rozděluje lidi podle působení motivace na čtyři popsané skupiny.



Obrázek číslo 3: Typy motivačního založení a odpovídající motivační typy lidí (1)

Autor: vlastní zpracování

1.4 Motivační teorie

Existuje mnoho motivačních teorií, které popisují uspořádání a provázanost potřeb a motivů lidí. Tyto teorie ovlivňuje i kultura dané země, ale především osobnost jednotlivce. Následující kapitola tedy vymezuje sedm různých motivačních teorií.

1.4.1 Maslowova hierarchie potřeb

Asi největší vliv na motivování lidí má Maslowova hierarchie potřeb. Vychází z vnitřního uspořádání potřeb. Tuto hierarchii potřeb sestavil v roce 1943 Abraham Maslow. Potřeby byly rozděleny do pěti kategorií od základních potřeb přežití k potřebě vlastní seberealizace (12).

Aby byla uspokojena potřeba z vyššího patra pyramidy, musí být nejprve uspokojena potřeba z patra o jednu příčku níže – tzn. aby byla uspokojena společenská potřeba, musí být nejprve uspokojena potřeba jistoty. Potřeba jistoty vyžaduje nejprve uspokojení fyziologických potřeb (6).

Fyziologické potřeby

Tato skupina je označována i jako hnací silou člověka. Jedná se o potřebu spánku, jídla a pití, tedy o základní nezbytnosti pro přežití (12).

Potřeba bezpečí a jistota

Druhá složka teorie se zaměřuje na pocity jistoty a bezpečí. Jedná se o snahu nalézt spolehlivost a stability v různých směrech, jako například jistota zaměstnání a jistého platu, jistota bydlení, jistota zdraví. Snaha zajistit stabilitu a bezpečí před nezvyklým a neznámým.

Potřeba sounáležitosti (společenské potřeby)

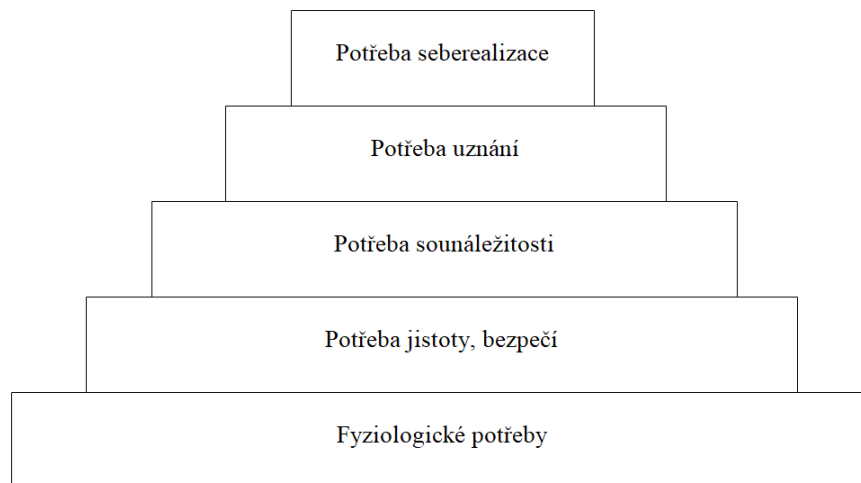
Do této části potřeb patří potřeby vztahů, Ať už to jsou vztahy přátelské, partnerské nebo příbuzenské. Jedná se o touhu někam patřit a být něčí součástí. Je to tedy společenský život, který se snaží chránit člověka před negativními emocemi jako je úzkost a samota (10).

Potřeba uznání

Předposlední kategorie pyramidy se zabývá ohodnocením, jak vlastním (sebehodnocení), tak i od jiných lidí. Mezi uznání patří například touha po: *nezávislosti, rovnosti, síle, úspěchu, svobodě, reputaci, prestiži, pozornosti, důležitosti, oblíbenosti*.

Potřeba seberealizace

Vrchol pyramidy potřeb tvoří seberealizace. Ta vyplývá z předpokladů našich tužeb a přání. Snaha se realizovat v oblastech, ve kterých má daný jedinec nějaký potenciál. Ovšem i pro tuto kategorii platí podmínka předchozího uspokojení potřeb uznání, společenských potřeb, potřeb jistoty a v první řadě fyziologických potřeb (12).



Obrázek číslo 4: Maslowova pyramida potřeb (13)

Autor: vlastní zpracování

1.4.2 Alderferův modifikovaný model hierarchie potřeb (teorie ERG)

Teorie vytvořena Claytnem Paulem Alderferem rozděluje potřeby do tří skupin. Název je vytvořen prvním písmenem anglického slova dané kategorie.

Existenční potřeby – (E – Existency)

Sem patří potřeby zabývající se rovnováhou organismu pomocí materiálních složek – mzda, jistota zaměstnání (5).

Vztahové potřeby (R – Relatedness)

Tato skupina řeší potřeby vztahů, které jsou závislé na sdílení a vzájemnosti, tedy přátelství, rodinné vztahy, vzájemné pochopení.

Růstové potřeby (G – Growth)

Do poslední kategorie spadá vnitřní růst člověka, seberealizace, potřeba se vyvíjet. Vše závisí na příležitostech k růstu (5).

Přímka potřeb

Alderfer tvrdí, že nejprve se uspokojují potřeby nižší úrovně, potom vyšší úrovně. Zároveň však tvrdí, že se jedná spíše o přímku než o hierarchii, jelikož, ve stejnou chvíli lze uspokojit více potřeb. Naopak může nastat *frustračně – regresní proces*, kdy přímka klesá dolů (3).

1.4.3 Herzbergova teorie motivace a hygieny

Je to teorie vytvořená Frederickem Herzbergem na základě faktorů spokojenosti a nespokojenosti. Teorie byla testována v průmyslných a účetních firmách. Byla prokázána vazba mezi faktory motivace a spokojenosti. Faktory jako jsou plnění cílů, uznání, odpovědnost a práce samotná. Tyto faktory nazývá Herzberg jako motivátory. Motivátory tedy ovlivňují spokojenost, avšak jejich absence nemusí vést k nespokojenosti.

Na druhé straně jsou to faktory hygieny. Pod nimi si můžeme představit politiku společnosti, plat, administrativu, dobré vztahy s nadřízenými i s ostatními pracovníky. Faktory hygieny fungují přesně naopak než motivátory. Jejich negativní vliv nebo jejich nedostatek vede k nespokojenosti. Zatímco pozitivní vliv nebo dostatek nevede ke spokojenosti (14).

Na základě této teorie je vidět, že faktory motivace a hygieny nemohou být odděleny. Samotná teorie má vliv na vysokou hodnotu z pohledu řízení lidí, protože vymezuje faktory, které nejvíce působí na motivaci a spokojenost zaměstnanců (6).

1.4.4 McClellandova motivační teorie úspěchu

Teorie založená na základě vztahu mezi hladem a mírou; jak moc pocit hladu ovlivňuje myšlení jedince. Vytvořil čtyři kategorie:

- *Motiv úspěchu,*
- *Motiv moci,*
- *Motivy sdružování,*
- *Motiv vyvarování se.*

Výsledky jednotlivců se liší, a tím se jedinci rozdělují do skupin, pro co jsou předurčení nebo pro co mají největší potenciál (3).

1.4.5 Teorie vyztužení

Jedná se o teorii, která se zaměřuje na to, jak odměny a tresty ovlivňují chování lidí ve společnosti. Zakladatelem teorie je B. F. Skinner, který se zabýval procesem utváření chování a jeho modifikací. Teorie poukazuje na to, že pokud je člověk odměněn za určité chování, tak potom toto chování zopakuje. Reakce funguje i obráceně. Pokud je člověk za činnost potrestán, pravděpodobně činnost nezopakuje.

Čím častěji jsou využívány odměny a tresty v závislosti na chování, tím častěji se stává chování automatické i bez ohledu na tyto procesy usměrňování (15).

1.4.6 Teorie pracovní motivace

Lidé si určují rozdílné cíle, ze kterých vyplývají i různé potřeby a tím i různé způsoby jejich uspokojení. Z toho je jasné, že nemůže všem vyhovovat stejný přístup motivování. Z psychologického hlediska se motivace dělí na dvě skupiny:

a) Intrinsické motivy – konkrétně:

- *Potřeba činnosti vůbec (zbavit se „nadbytečné energie“),*
- *Potřeba kontaktu s druhými lidmi,*
- *Potřeba výkonu,*
- *Touha po moci,*
- *Potřeba smyslu života a seberealizace.*

b) Extrinsické motivy – konkrétně:

- *Potřeba peněz,*
- *Potřeba jistoty,*
- *Potřeba potvrzení vlastní důležitosti,*
- *Potřeba sociálních kontaktů,*
- *Potřeba sounáležitosti (5, strana 26).*

1.4.7 Vroomova teorie očekávání

Teorie založená na třech stěžejních faktorech: prostředky, valence, očekávání.

Prostředky

Ty tvoří dvě úrovně:

Výstupy první úrovně – mají vazbu k výkonu; porovnávají množství výkonů nebo jejich úrovně.

Výstupy druhé úrovně – mají vazbu k potřebám. Lidé jsou odměněni za to, co vykonali, ne za snahu. Odvíjí se od aktuálního výkonu.

Prostředky mezi první a druhou úrovní jsou propojeny a mohou nabývat hodnot $\langle -1; 1 \rangle$ (3).

Valence

Jedná se o stupeň atraktivity pro daného jedince. Mění se člověk od člověka, protože zahrnuje individuální potřeby a vnímání. K dosažení vysoké motivace u valence je nutná dostatečně vysoká odměna, která vyústí v požadovaný výkon (6).

Očekávání

Jedná se o formu chování, která je ovlivněna preferencí daného výstupu a také pravděpodobností jejího dosažení. Stupeň pravděpodobnosti dosažení se dá zvyšovat a rozvíjet. Totiž hodnota očekávání nabývá hodnot od nuly do jedné. Nula = nedosažitelné, jedna = jistota dosažení výstupu.

Síla motivace

Je výsledkem kombinace valence a očekávání. Výsledek vypovídá o formě chování k dosažení výstupu. Dá se vypočítat jako:

$$M = \sum VxO$$

M – velikost (míra) motivace jedince

$\sum V$ – součet všech valencí

O – síla očekávání dosažení výstupů

Logicky vyplývá, že pokud je valence nebo očekávání 0, celková motivace k danému výstupu je také nulová (3).

1.5 Pracovní spokojenost

Spokojenost člověka je definována jako míra vypořádání se s životními okolnostmi. Významným aspektem této spokojenosti je právě pracovní spokojenost. Každý člověk ji vnímá jinak a je tedy individuální a subjektivní. Spokojenost ovlivňují především emoce, potřeby, hodnoty a názory.

Podle Neubergera a Allerbeckové patří k hlavním ukazatelům pracovní spokojenosti tyto sociálně-psychologické prvky:

- *Kolegové,*
- *Nadřízený/nadřízení,*
- *Pracovní náplň/činnost,*
- *Pracovní podmínky,*
- *Organizace a její vedení,*
- *Možnosti mého vývoje,*
- *Plat,*
- *Pracovní doba,*
- *Jistota pracovního místa (5 strana 34-35).*

Pracovní spokojenost je tedy výsledkem mnoha faktorů, které v závěru zobrazují skutečnou spokojenost. Mezi hlavní faktory patří morálka, mentalita jedince a psychologická povaha člověka. Na druhé straně je i tato spokojenost ovlivněna slovním hodnocením. Propojením těchto dvou stran vzniká rámec určený k modelování. Pracovní spokojenost nemůže být měřena u každého člověka stejně (16).

Každá ze složek působí na člověka různě s jinou vnímanou hodnotou. Na základě individuálních preferencí si každý utváří svoje pracovní postoje. Pracovní spokojenost je posilována těmito faktory:

- *Průhledná organizační a personální politika,*
- *Jasně a přiměřeně určené cíle vlastní práce,*

- *Různorodá práce,*
- *Možnosti vlastní kontroly nad svojí prací, tzn. větší autonomie,*
- *Příležitosti k využití vlastních schopností a zkušeností při práci,*
- *Ocenění práce a sociální pozice v organizaci a ve skupině,*
- *Finanční ohodnocení,*
- *Optimální spolupráce a mezilidské vztahy,*
- *Bezpečnost vykonávané práce.*

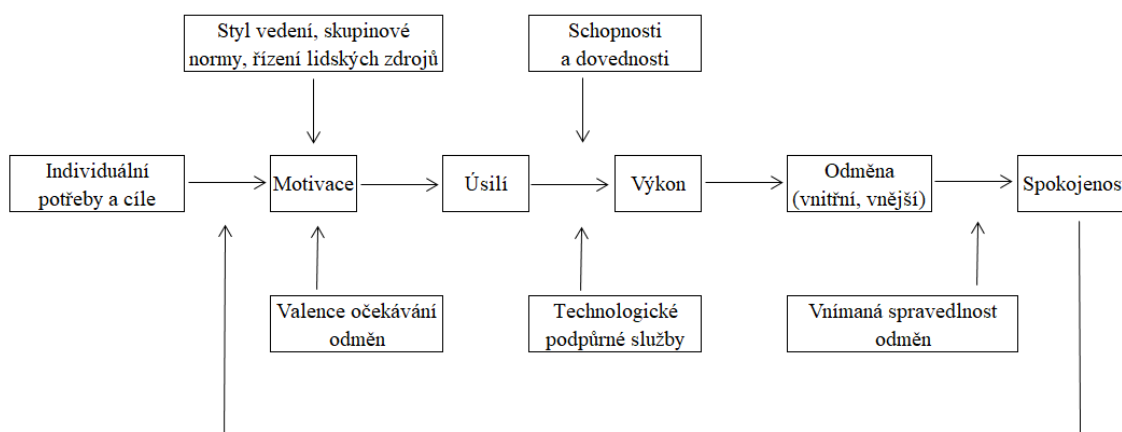
Na druhé straně jsou faktory oslabující pracovní spokojenost:

- *Převaha nepředvídatelných vlivů na práci,*
- *Časový stres,*
- *Pracovní zátěž,*
- *Nereálné pracovní nároky,*
- *Sociální „nepohoda“ na pracovišti a špatné vztahy se spolupracovníky a nadřízenými,*
- *Nedostatek času na osobní a rodinný život,*
- *Psychosomatické důsledky práce (5, strana 36).*

1.5.1 Vztah motivace, výkonu a spokojenosti

Pracovní spokojenost je podstatnou součástí řízení lidských zdrojů. Na základě studie byla potvrzena korelace mezi výkonem a spokojeností. Předpokládalo se, že zvýšením pracovní spokojenosti se zvýší i pracovní výkon (6).

V současné době by se zaměstnavatelé neměli zaměřovat pouze na spokojenost pracovníků, ale i na výkon samotný. Lze podpořit i opačný přístup k motivaci pracovního výkon. A to, že vysoká výkonnost jedince vede ke spokojenosti s vlastním výkonem, který je následně odměněn, což vyvolá další spokojenost.



Obrázek číslo 5: Vztah motivace, výkonu a spokojenosti (17)

Následující schéma ukazuje vztah mezi motivací, výkonem a spokojeností. V levé části obrázku jsou osobní cíle a potřeby, které určují hnací sílu a motivaci k výkonu. To přechází v motivaci, která je ovlivněna stylem vedení, normami ve společnosti a personalistikou. Následné úsilí přechází ve výkon za pomoci zkušeností a dovedností pracovníka spolu s technologickou podporou. Dále pracovní spokojenost ovlivňují vnitřní a vnější odměny. Poslední složkou je vnímání spravedlnosti odměn za výkon. To vše ústí v pracovní spokojenost či nespokojenost. Z posledního rámečku se vrací šipka zpět na začátek, jelikož se jedná o neustále se opakující proces plnění cílů a motivace (17).

1.5.2 Odchod pracovníků

Podle Brahma existuje šest hlavních důvodů odchodu kvalitních zaměstnanců ze společnosti:

1. Nevnímají žádné spojení mezi svým výkonem a odměnou,
2. Nevnímají příležitost k pracovnímu růstu,
3. Nevidí svoji práci jako důležitou nebo přínosnou a nejsou oceňováni ostatními,
4. Nedostatek příležitostí k využívání jejich talentu,
5. Nerealistická očekávání nebo nepřesná představa jejich očekávání,
6. Netolerance nadřízeného/nadřízených nebo pracovního prostředí (18, strana 15-17).

1.6 Hodnocení pracovníků a řízení pracovního výkonu

Jedná se o komplexní přístup ovlivňování pracovníků, jejich pracovního výkonů, chování nebo rozvoje pracovní schopnosti. Je to i snaha systematického procesu o neustálé zlepšování pracovního výkonu. Společnosti se soustředí na společný cíl, čímž vede jedince a týmy k co nejlepším krátkodobým nebo dlouhodobým výsledkům. Tento proces zahrnuje školení, vzdělávání, sledování jejich výkonů, motivování a zpětnou vazbu (11).

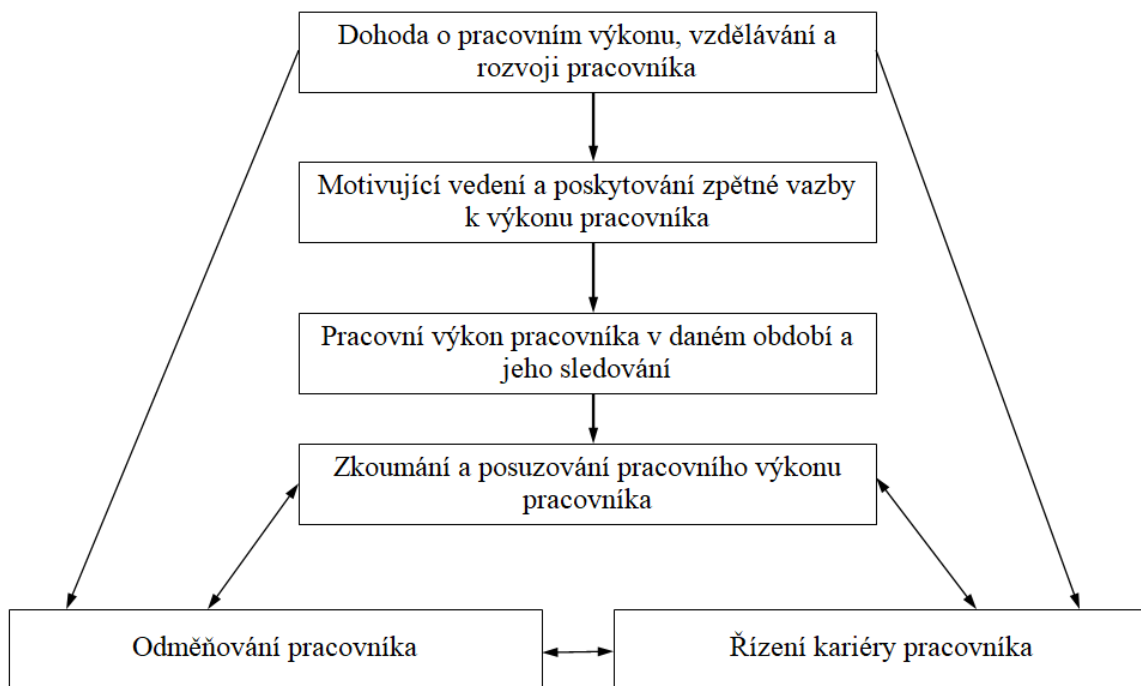
Jedná se o nástroj, který zohledňuje požadavky, složitost a náročnost práce jednotlivých pracovníků. Slouží k ocenění práce a stanovení její hodnoty. V Ženevě bylo v roce 1950 schváleno schéma šesti skupin požadavků práce:

1. Odborné znalosti (duševní požadavky),
2. Odborné znalosti (tělesné požadavky),
3. Zátěž (duševní nároky),
4. Zátěž (tělesné nároky),
5. Odpovědnost,
6. Pracovní podmínky.

Výsledek je následně zpracován a vyhodnocen v krocích následujících metod:

- I. *Shromáždění informací o pracovním místě* – data získaná z popisu místa výkonu práce.
- II. *Výběr faktorů k určení hodnoty různých prací* – pracovní podmínky, znalost, odpovědnost,...
- III. *Výběr a použití metody hodnocení* - kvantitativní hodnocení, sumární popis, princip pořadí,... (3, strana 233).

Následující obrázek zobrazuje provázanost motivovanosti pracovníka a pracovního výkonu.



Obrázek číslo 6: Řízení pracovního výkonu (19)

Autor: vlastní zpracování

Řízení pracovního výkonu

Podle Urbana jsou základní funkce cílů:

- *Udávání směru – cíle organizace rozděleny do dílčích cílů,*
- *Stanovení dosaženého,*
- *Definování úkolů jednotlivců,*
- *Motivování pracovníků* (20, strana 116).

1.7 Komunikace ve společnosti

Komunikace je nezbytnou složkou v jakémkoli prostředí. V následující kapitole bude pojem vymezen, rozdělen a následně objasněna i její důležitost ve společnosti.

Komunikace je založená na sdílení informací z jedné strany a přijímání informací ze strany druhé. Pokud alespoň jedna ze stran nefunguje, dochází ke komplikacím, které mohou vést i k větším problémům.

Metodami vyjadřování komunikace jsou složky verbální a neverbální. Do verbální části patří řeč, psaný text a to i za pomoci audiovizuálních pomůcek a různých technologických prostředků (21).

Konkrétně se jedná zapojení pracovníků pomocí konzultací, podnikové meetingy nebo osobní rozhovory. Naopak neverbální komunikace zahrnuje sdílení informací pomocí intranetu, podnikových novin a časopisů, oběžníků, nástěnek, videí (2).

Druhá složka komunikace je neverbální, což znamená, že není vyjadřována slovy, ale působí současně při projevu verbální komunikace. Má mnoho podob, jako:

1. Výrazy obličeje

Tvoří podstatnou část neverbální komunikace. Z výrazů dokážeme číst aktuální pocity a nálady při sdělování informací. Jedná se o první věc, kterou vidíme, před začátkem komunikace. Tyto výrazy se liší mezi světovými kulturami.

2. Gesta

Jedná se o záměrné pohyby především rukou, které používáme při komunikaci, nejčastěji při popisování různých věcí nebo při komunikaci beze slov. Spousta gest je spjata s kulturou, jiná gesta děláme již podvědomě a automaticky.

3. Paralingvistika

Tato část neverbální komunikace zahrnuje prvky doprovázející samotný projev. Jedná se tak o hlasitost, sílu a tón hlasu, emoce v hlasu, plynulost projevu, chyby v projevu (23).

4. Řeč a postoj těla

Další složkou je řeč a postoj těla. Vychází z polohy těla jedince, o němž prozrazuje jeho pocity jako je stupeň nervozity nebo sebejistoty.

5. Proxemika

Jedná se o osobní prostor a vzdálenost mezi komunikujícími. Proxemika je ovlivněna i kulturou zemí, a proto se vzdálenosti komunikujících často liší.

6. Oční kontakt

Oční kontakt představuje velmi významnou složku neverbální komunikace. Oči totiž prozrazují mnohé. Zprostředkovávají emoce k příjemci. Například uhýbání pohledem je známkou lži (24).

7. Haptika

Sedmým typem neverbální komunikace je haptika neboli komunikace dotykem. Skrz ni jednotlivci projevují emoce. Ženy používají dotek k vyjádření starosti a péče, muži ji využívají k prosazení moci a ke kontrole ostatních.

8. Vzhled

Velmi využívaný druh komunikace. Vzhled určuje, jaký si na člověka uděláte „první dojem“. Vzhled je ovlivněn stylem oblečením, barvami, účesem, u žen líčením.

9. Předměty

Předměty a pomůcky dokreslují obsah sdělení. Příkladem mohou být policejní nebo vojenské uniformy, lékařské a vědecké pláště; věci, které automaticky zařadíte podle prvního pohledu, a vyvolají u vás konkrétní emoce s nimi spjatými. Zde je to konkrétně pocit (ne)bezpečí, důležitosti a důvěryhodnosti (23).

1.7.1 Důležitost komunikace

Komunikace ve společnosti je nezbytnou součástí mezi nadřízenými a podřízenými, ale i mezi pozicemi na stejných úrovních. Komunikace je důležitá z těchto následujících důvodů:

- Pomáhá manažerům chápat obavy zaměstnanců,
- Pomáhá manažerům k propojení a dosažení hodnot pro zaměstnance,
- Může zachytit potenciální problémy,
- Poskytuje manažerům možná řešení problémů,
- Pomáhá manažerům s rozhodováním,
- Dodává zaměstnancům motivaci při podílení se na utváření rozhodnutí budoucích akcí,
- Zprostředkovává zpětnou vazbu vedení a zprostředkovává nápady na návrhy na zlepšení od zaměstnanců (21).

1.8 Formy hodnocení

Hlavním cílem hodnocení pracovníků je motivace, koordinace a kontrola zadané práce. Hodnocení se zaměřuje na kvalitu i kvantitu plnění úkolů, čímž je poskytována zpětná vazba zaměstnanci i dané společnosti.

Informace o výkonu vytváří podněty pro zavedení opatření pro neustálé zlepšování pracovních procesů. Výsledky hodnocení zachycují údaje nejen o výsledcích ale i o nákladech i o pracovních podmínkách na pracovišti. Pracovník může být hodnocen dvěma způsoby – formálně nebo neformálně.

Formální hodnocení

Vychází z konkrétních výsledků jedince. Je založené na pravidelnosti hodnocení. Pro zachování efektivnosti hodnocení, musí být prováděno systematicky.

Neformální hodnocení

Druhý typ hodnocení je prováděn příležitostně a v průběhu provádění pracovního výkonu. Výsledky neformálního hodnocení se nikde neukládají (25).

Roli hodnotitele může zastávat:

- *Přímý nadřízený* – nejvhodnější osoba pro hodnocení podřízeného; vytváří závěry ze sběru dat o pracovníkovi a zároveň doporučuje změny vycházející z hodnocení,
- *Nadřízený bezprostředně nadřízeného* – provádí hodnocení; může hodnocení ověřovat i schvalovat,
- *Pracovník personálního útvaru* – využívá se, je-li potřeba hodnocení pracovníka a jeho přímý nadřízený není k dispozici; nebo když hodnocení je tvořeno za jiným účelem například pro přidělení nových úkolů pracovníkům nebo pro jejich rozvoj,
- *Nezávislý externí hodnotitel* – tento člověk není pracovníkem firmy a nemá žádný pracovní vztah s hodnoceným, může provádět hodnocení i jiných aspektů než je výkon, například chování nebo potenciál,
- *Zákazník* – ten, může hodnotit zaměstnance, se kterými přijde do kontaktu pomocí papírové nebo elektronické zpětné vazby,
- *Spolupracovník nebo skupina spolupracovníků* – nebývá často využíváné, avšak bývá spolehlivé,
- *Hodnocení podřízeným* – nemusí být objektivní, málo využíváné, pokud ano, mělo by být anonymní,
- *Sebehodnocení* – jedná se o sebereflexi zaměstnance, dává pohled na stejnou věc z jiného úhlu pohledu (3).

1.8.1 Metody ohodnocení práce

Metoda bodového hodnocení

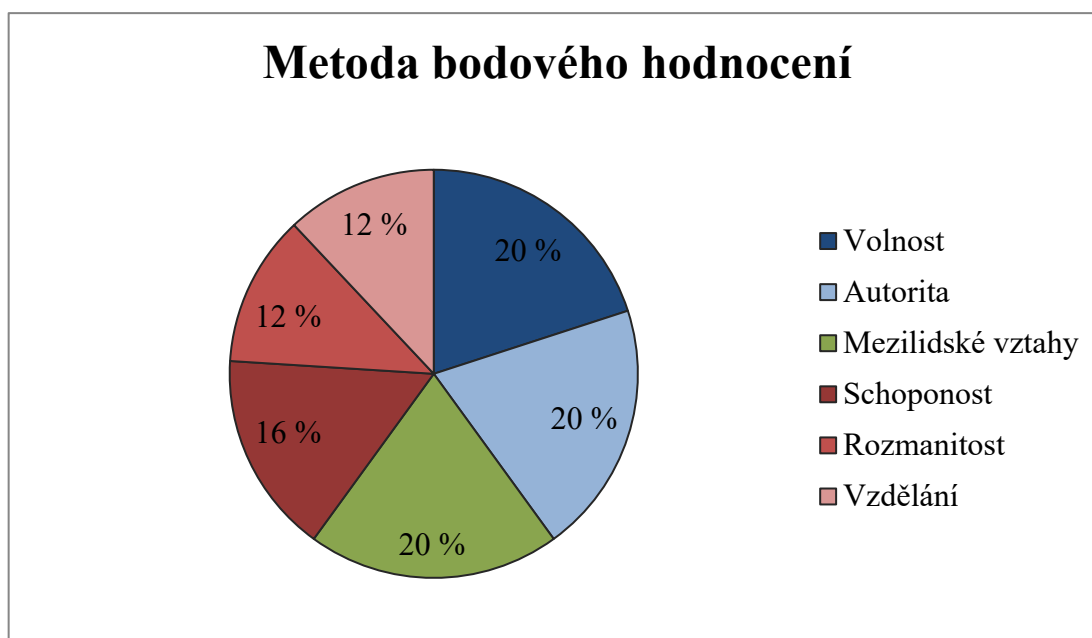
Metoda založená na hodnocení běžných faktorů, které jsou typické pro danou práci nebo daný obor. Nakonec součet bodů udává hodnotu vykonané práce. Metoda se nevyužívá při hodnocení vlastníků společností. Hlavními faktory hodnocení jsou vztahy, zodpovědnost, dovednost/schopnosti. Tyto kategorie se dále dělí na menší skupiny pro lehčí ohodnotitelnost (22).

Následující graf zobrazuje konkrétní rozdělení faktorů hodnocení. Hodnocení se skládá z dvou pětín z dovedností, z dvou pětín ze zodpovědnosti a jednu pětinu tvoří mezilidské vztahy. Dohromady musí být součet 100 %. Procenta jednotlivých kategorií faktorů se mohou lišit v závislosti důležitosti pro vykonávanou práci.

Modrá část představuje zodpovědnost

Zelená část představuje mezilidské vztahy

Červená část představuje dovednosti



Graf číslo 1: Metoda bodového hodnocení (6)

Autor: vlastní zpracování

Metoda srovnávání faktorů

Smyslem metody je ohodnocení „pracovních klíčů“ s ostatními „klíči“. V podstatě se jedná o porovnávání prací se stejnou zodpovědností, potřebnými dovednostmi k vykonávání a potřebným úsilím. Tyto práce se hodnotí v rámci organizace. Dalším krokem je určení platby za jednotlivé „klíče“. Nevýhodou této metody je komplexnost a odpor zaměstnanců (6).

Metoda klasifikace podle třídy

Třídy jsou vytvořeny a jsou ohodnoceny pevně podle zodpovědnosti, zkušeností, vzdělání potřebné k práci, počtu odpracovaných let ve společnosti,... Opět vzhledem k důležitosti a zaměření společnosti nebo oboru. Nejvíce se systém používá ve státní správě. Někdy je systém označován za tabulkově placená místa.

Metoda hodnocení podle vztahu práce k výkonu

V poslední metodě se hodnotí vztah hodnoty práce k celkovému výkonu. Vzhledem k obtížnosti hodnocení prací, které probíhají zároveň, se využívá srovnávání různých typů prací pro usnadnění hodnocení. Nevýhodou je stanovení hodnoty práce. Může být stanoveno příliš subjektivně a nemusí odpovídat přednostem společnosti. Proto hodnocení práce by mělo prodiskutovat více lidí nezávisle na sobě (6).

1.8.2 Odměňování

Jedná se o jednu z nejpodstatnějších činností personální oblasti. Je v centru pozornosti jak zaměstnanců, tak i zaměstnavatelů. Odměňování plní mnoho úkolů, jako například:

- Odměňuje pracovníky za jejich úsilí a dosažené výsledky,
- Láká nové kvalifikované uchazeče,
- Udržuje potřebné zaměstnance,
- Pomáhá udržet konkurenceschopnost na trhu v oboru činnosti,
- Motivuje pracovníky k výkonům,
- Stimuluje pracovníky ke zlepšování kvalifikací (3).

Pilíře systému odměňování

Pilíře slouží k tomu, aby vytvořili mzdový systém společnosti. Zároveň zajišťují konkurenci schopnost v odměňování. Byly definovány čtyři pilíře odměňování. Jsou to:

- *Strategická analýza společnosti,*
- *Hodnocení mzdy u konkurence pomocí průzkumů,*
- *Propojení struktury prací s externími mzdami,*
- *Formulace mzdové politiky společnosti (26, strana 73).*

1.8.3 Mzdový systém firmy

Hlavní podstatou mzdového systému je určit výši mzdy za vykonanou práci, která odpovídá mzdové politice společnosti. Zaměstnanci přijímají složky hmotného a nehmotného charakteru, čímž zvyšují svoji spokojenost, avšak není prokázán přímý vztah mzdového systému na výkon zaměstnance. Tedy vyšší plat nemusí neznámenat vyšší výkon. Vztah mezi platem a výkonem ovlivňuje více faktorů především organizace práce. Tento problém se dá řešit vytvořením stimulů s vlastní strukturou motivů pro jednotlivé zaměstnance (26).

Mzda může být vyplacena v peněžní formě nebo v nepeněžní – naturální formě. Mzda je stanovena pomocí diferenciací objektivních rozdílů. Zde vzniká problém mzdové spravedlnosti. Aby byla práce spravedlivě ohodnocena, musí být hodnocena subjektivně. Spravedlnost je nutnou podmínkou pro vlastní stimulaci i pro mezilidské vztahy na pracovištích. Mzdový systém se tedy skládá z faktorů:

- *Pracovní funkce v podniku* – ohodnocení činnosti vzhledem k vlastnostem, dovednostem a znalostem,
- *Výsledek práce a pracovního chování* – hodnotí plnění pracovních úkonů,
- *Mimořádné okolnosti práce* – nepravidelné požadavky na pracovníka, které nejsou běžnou součástí pracovní náplně (změna pracovní doby, změna pracovního prostředí),
- *Situace na trhu práce* – trh práce ovlivňuje mzdovou politiku pomocí nabídky a poptávky v dané oblasti (3).

1.8.4 Význam mzdy v chování zaměstnance

Chování zaměstnanců je tvořeno základními faktory a účinností motivace mzdového systému podniku. Rozlišujeme dva typy působení:

- *Krátkodobý hmotný zájem* – působí ve vlastním zájmu pracovníka,
- *Dlouhodobý hmotný zájem* – působí ve vztahu ke společnosti a ovlivňuje kvalitu výkonu pracovníka (26).

Za standardní mzdu se očekává standardní výkon. Pokud je mzda nižší než standard a výkon standardní, vzniká nižší produktivita a stagnace práce. Stejně tomu

je i v opačném případě. V obou případech tedy dochází ke ztrátě pro firmu. Proto je nutné zvolit dobře mzdovou politiku společnosti (26).

Výsledkem nadprůměrného výkonu může být:

- *Povýšení,*
- *Delegování vyšších pravomocí,*
- *Profesní, kariérní nebo osobní rozvoj,*
- *Zvýšení mzdy.*

Naopak podprůměrný výkon může vyvolat:

- *Zjištění a odstranění příčin,*
- *Přemístění,*
- *Snížení mzdy,*
- *Zavedením aktivit ke zvýšení výkonu,*
- *Propuštěním (26, strana 73).*

1.9 Mzda

Termín mzda označuje odměnu za vykonanou práci v pracovním poměru. Jedná se o peněžní odměnu. Odměna za práci může nabývat i naturální podoby. Vznikem pracovního poměru nevzniká automaticky nárok na mzdu, mzdu lze nárokovat až po vykonání práce pro zaměstnavatele.

1.9.1 Naturální mzda

Část odměny za práci může být vyplaceno jako naturální mzda. Jedná se o odměnu ve formě výrobků, výkonů nebo služeb, které poskytuje zaměstnavatel. K výplatě odměny v naturální podobě musí být písemný souhlas zaměstnance, kterému je tato odměna vyplacena. Naturální výplata musí odpovídat ceně, které odpovídají srovnatelným cenám za poskytované výrobky, výkony a služby. Za naturální mzdu se považuje i poskytnutí výrobku se slevou, konkrétně rozdíl ceny před a po slevě (28).

Zároveň nelze vyplatit mzdu pouze v naturáliích, ale část mzdy musí odpovídat minimální mzdě, která musí být vyplacena v penězích. V souladu se zákonem nelze vyplácet naturální mzdu ve formě jakýchkoliv lihovin nebo v návykových látkách.

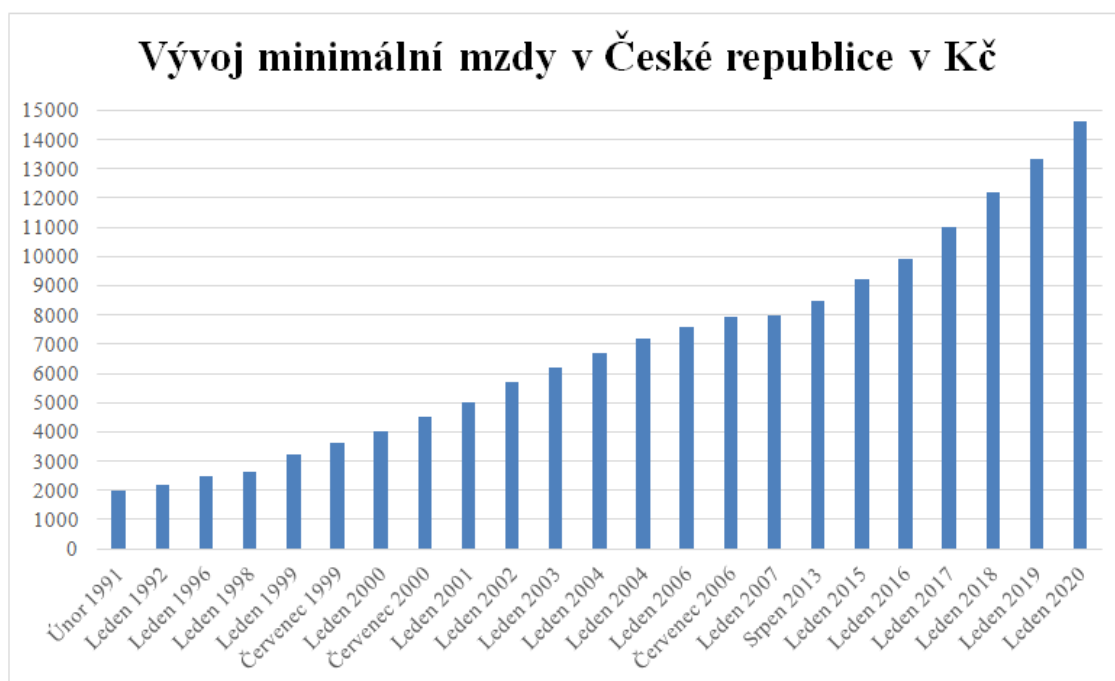
1.9.2 Minimální mzda

Jedná se o minimální přípustnou hranici odměny za vykonanou práci. Při dodržení všech stanovených povinností ve smlouvě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem náleží minimální mzda každému pracovníkovu bez ohledu na výkon nebo kvalitu jím vykonané práce, nezohledňuje se ani druh práce (28).

Výše minimální mzdy je stanovena vládou měsíční částkou a zároveň přepočtena na hodinovou mzdu z důvodu různých druhů mezd. V současné době je minimální mzda stanovena na 14 600 Kč za plný měsíční úvazek. Při stanovení hodinové mzdy vycházíme z běžného 40-ti hodinového úvazky za týden, hodinová mzda je tedy 91.25 Kč/hodinu (29).

Minimální mzda se zvyšuje a upravuje, a to podle úrovně a síly růstu ekonomiky v dané zemi. Tato mzda je ovlivněna i inflací a inflační spirálou.

Následující graf vyjadřuje vývoj minimální mzdy v České republice za posledních 30 let.



Graf číslo 2: Vývoj minimální mzdy v ČR (30)

Doplatek do výše minimální mzdy

Pokud mzda za výkon nedosáhne za běžných podmínek minimální mzdy za kalendářní měsíc, je zaměstnavatel ze zákona povinen doplatit rozdíl do výše minimální mzdy a to v případě zaviněné i nezaviněné snížené produktivity práce. Tento doplatek se vztahuje i na úkolovou mzdu.

Do nedosažené výše minimální mzdy se nezahrnuje práce přesčas, práce o víkendech, ve svátky, práce v noci nebo příspěvek za ztížené pracovní prostředí. Stejně tak na tuto výši nemá vliv cestovní náhrada, příplatek za pracovní pohotovost, odstupné nebo náhrada mzdy (31).

Funkce minimální mzdy

Minimální mzda je v praxi využívána dvěmi základními funkcemi:

Sociálně – ochranná funkce – smyslem této funkce je zajištění skromné úrovně na pokrytí potřeb a společenských kontaktů. Zároveň zajišťuje základní rovnost na trhu práce.

Ekonomicko - kritériální funkce – tato funkce představuje motivaci občanů vykonávat práci, především pro osoby s nižší životní úrovní. Na druhé straně udává minimální hranici nákladů zaměstnavatelů na pracovní kapitál (32).

1.9.3 Ochrana mzdy

Ochrana mzdy stanovuje minimální výši mzdových podmínek. Jsou stanoveny předpisy, které zajišťují minimální výši jednotlivých složek mzdy. Tyto předpisy chrání zaměstnance vůči zaměstnavatelům, kteří jsou povinni tuto minimální mzdu poskytovat vždy za vykonanou práci.

Zákonná ustanovení chránící minimální mzdu:

- *Ustanovení o výši minimální mzdy,*
- *Ustanovení o minimálních mzdových tarifech,*
- *Ustanovení o minimálním rozsahu a minimální výše příplatků,*
- *Ustanovení o minimální výši odměny za pracovní pohotovost.*

Ochrana splatné mzdy

Jedná se o ochranu ve smyslu neoprávněných srážek ze mzdy zaměstnavatelem nebo třetí osobou. Právní úpravy vymezují:

- *Ochranu mzdy před neoprávněnými srážkami,*
- *Ochranu splatné mzdy při její výplatě (28, strana 263).*

Minimální mzdové tarify

Mzdové tarify neboli zákonné příplatky a doplatky chrání výši minimální mzdy a její jednotlivé složky. Tarify jsou stanoveny podle složitosti, odpovědnosti a náročnosti výkonu. Tarifové sazby jsou stanoveny vládou a týkají se následujících složek:

- *Příplatek za přesčas, pokud za něj není čerpáno náhradní volno,*
- *Mzda a náhrada mzdy za práci ve svátek,*
- *Mzdové zvýhodnění za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí,*
- *Mzda za práci v noci (28, strana 266).*

1.9.4 Druhy mzdy

Mzda má několik druhů, mezi základní druhy patří:

1. Mzda za jednotku

Prvním druhem mzdy je mzda za jednotku. Tento typ mzdy je vyplácen podle odpracovaných jednotek nejčastěji kusů. Je stanovena cena za hotový kus, která je pak vynásobena počtem hotových kusů. Někdy se označuje jako úkolová mzda.

2. Hodinová mzda

Druhým typem mzdy je hodinová mzda. Jedná se asi o nejjednodušší a nejběžněji používaný typ mzdy. Pracovník je placen za hodinový výkon svojí práce, bez ohledu na výsledek. Nevýhodou je práce nízká motivace ke zvýšení produktivity nebo efektivity (33).

3. Podílová mzda

Podílová mzda je forma mzdy, kdy odměnová složka mzdy závisí na zisku nebo množství prodeje. Jejím úkolem je vyvolat u svých zaměstnanců zájem o společnost a zvýšit tím i jejich produktivitu. Odměny jsou vypláceny v peněžních jednotkách nebo v podílech na firmě. Tyto podíly však mohou být ohroženy při nedostatečných ziscích společnosti (28).

4. Mzda založená na spropitném

Posledním typem mzdy je „tipped“ mzda neboli mzda založená na spropitném. Zaměstnavatel je povinen zaměstnancům vyplatit minimální mzdu a zbytek mzdy je vyplácen ve formě spropitného. Jedná se o práci ve službách především v pohostinstvích, restauracích a barech. V některých zemích je spropitné automaticky placeno jako procentuální podíl z celkové částky útraty (34).

Mzda má podoby různých typů a složek, avšak záleží vždy na pracovní smlouvě, ve kterém je vymezen druh mzdy. Může mít podobu jednoho z vyjmenovaných typů mzdy, kombinaci typů nebo mzdu založenou na jiném způsobu odměňování. Může záležet i na oboru činnosti a na předmětu podnikání.

1.9.5 Směnný provoz

Běžná pracovní doba jednosměnného provozu je 40 hodin týdně. Tato doba je stanovena zákoníkem práce. Existují situace, kdy za stejnou mzdu je odvedena práce v nižším časovém rozsahu. Tyto případy jsou:

- a) Práce ve dvousměnném provozu, kdy týdenní pracovní doba je stanovena na 38,75 hodin,
- b) Práce ve třisměnném provozu, kdy týdenní pracovní doba je stanovena na 37,5 hodin,
- c) Práce v dolech a podzemí při těžbě rud a nerudných surovin; práce v podzemí za účelem geologického výzkumu; zde je stanovena také 37,5 hodinový provoz (35).

Týdenní pracovní doba může být sjednána i na nižší pracovní úvazek, avšak za nižší mzdové ohodnocení pracovníků. Tyto podmínky jsou uvedeny v pracovní smlouvě.

1.9.6 Práce v noci

Práce v noci je podle zákoníku práce definována jako práce mezi 22 hodinou večer a 6 hodinou ráno. Za noční práci náleží zaměstnanci podle zákona příspěvek za každou odpracovanou hodinu v noci. Celá směna nemusí probíhat ve vymezený čas, stačí, když část směny pracovníka zasahuje do práce v noci (36).

1.10 Zaměstnanecké benefity

V současné době není možné vytvořit nebo nabízet pracovní místo bez zaměstnaneckých benefitů. Pokud jsou dobře nastavené, jsou motivací k výkonu a také zabraňují odchodu zaměstnanců ke konkurenci.

Zaměstnanecké benefity tvoří spolu a platem celkovou odměnu za práci. Benefity mohou někdy být kompenzací za mzdu. Program firemních benefitů dává zaměstnancům výhody vzhledem k místě, kde pracují. Tato složka tvoří významnou složku firemních nákladů. Rozdělování benefitů je velmi citlivé vzhledem k platu zaměstnanců (6).

Benefity se většinou neváží na výkon pracovníka a jsou poskytovány všem pracovníkům stejně bez rozdílu. Rozdílem v benefitech může být v hierarchickém postavení ve společnosti. Vrcholový management může čerpat lepší výhody než řadový zaměstnanec, nicméně z horizontálního hlediska organizační struktury čerpají zaměstnanci stejné výhody (37).

Důležitost benefitů

Benefity tvoří velmi důležitou složku i z pohledu bezpečnosti pro zaměstnance společnosti. Programy benefitů pomáhají udržet standardní životní úroveň. Zároveň lákají nové kvalifikované pracovníky a nepochybně zvyšují úspěch firmy. Benefity snižují náklady ve firmě. Například podporování fitness aktivit zaměstnanců vede k udržování zdraví člověka a to ke snížení nákladů za zdravotní péči zaměstnanců (6).

Řízení benefitů

Benefity mohou být viděny i negativně ze strany zaměstnanců. A to v případě, pokud se firma zajímá o vylepšování a růst benefitů než o přirozený růst platů. Tak to vyplývá ze studie provedené v Americe, která sledovala růst platů a benefitů ve druhé polovině 20. století (27).

Benefity mohou být poskytovány jako plně hrazené společností, nebo částečně hrazené společností. Negativním faktorem u částečně hrazených benefitů je to, že o ně zaměstnanci nemají zájem, bez ohledu na daný benefit.

Chce-li společnost, aby jí nabízené benefity měly co nejvyšší pozitivní dopad na pracovní motivaci a tím i na pracovní výkon, měla by se společnost zajímat o priority a důležitost benefitů, které její zaměstnanci využívají. Pracovníci mají různé potřeby, a proto je nutné je s nimi konzultovat, ať jsou to osobní rozhovory nebo anonymní dotazníky.

Takto získaná a následně zpracovaná data dávají společnosti lepší „obraz“ požadavků zaměstnanců, což může vést ke zlepšení systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti (37).

Využívání benefitů

Benefity musí mít jasně stanovená pravidla pro jejich využívání, aby nedocházelo k jejich zneužívání. Tím by pak rostly náklady společnosti. Řešením by nebylo omezování benefitů, jelikož by se tím vyvolala negativní reakce lidí, kteří benefity nezneužívají a mohlo by dojít k odchodu zaměstnanců.

Pro efektivní využívání benefitů, by měla společnost svoje zaměstnance dostatečně informovat. Tak, aby nedocházelo k nepochopení zaměstnaneckých výhod, aby benefity přinášely pracovníkům výhody, které mají přinášet. Jinak začne klesat motivovanost zaměstnanců a tím i výkonnost celé společnosti. S největší pravděpodobností tento úkol bude spadat do povinností personálního oddělení společnosti (6).

1.10.1 Příklady benefitů

V současnosti se nabídka benefitů u konkurenčních společností moc neliší. Pokud ano, bývají to většinou málo využitelné výhody, které vytváří dojem, že podnik nabízí velkou škálu různých benefitů. Častými benefity jsou různé příspěvky na různé oblasti. Mezi základní benefity společností patří:

- Pět týdnů dovolené (místo čtyř týdnů, které jsou dány zákonem),
- Příspěvek na penzijní spoření,
- Příspěvek na rekreaci,
- Příspěvek na stravování,
- Příspěvek na kulturu.

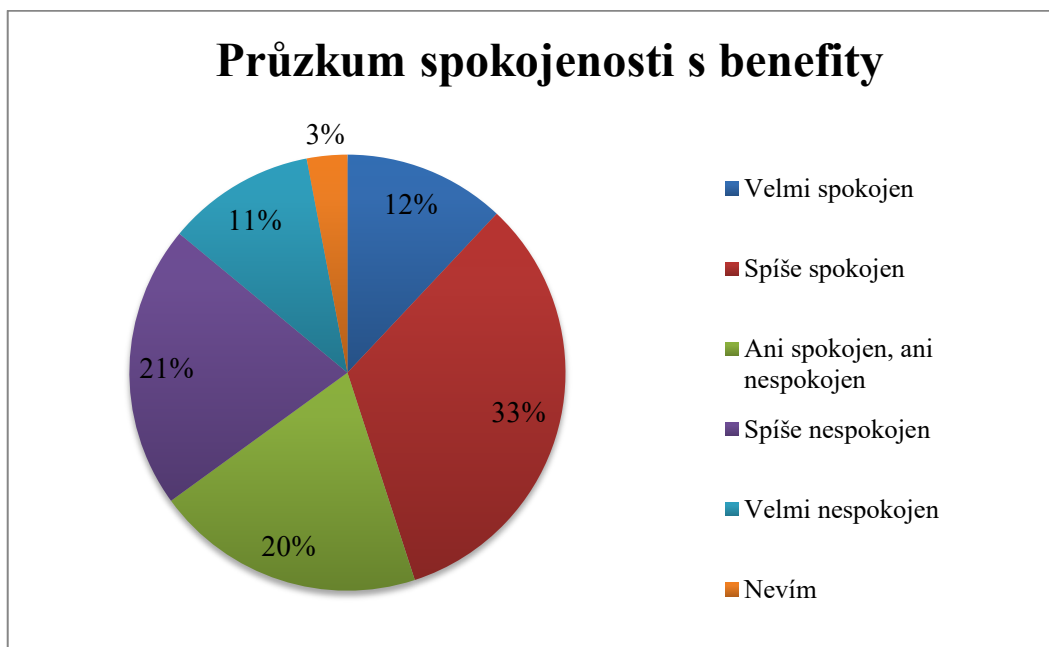
Méně obvyklé pracovní benefity:

- 13. plat,
- Příspěvek na sport (nejčastěji karta Multisport),
- Možnost home-office,

- Služební auto,
- Služební telefon.

1.10.2 Jaké benefity zaměstnanci opravdu chtějí

Podle průzkumů spokojenost v českých podnicích není ani polovina zaměstnanců spokojena se zaměstnaneckými výhodami. Dále pak třetina zaměstnanců je nespokojena. Průzkum vyhodnotil server Novinky.cz.

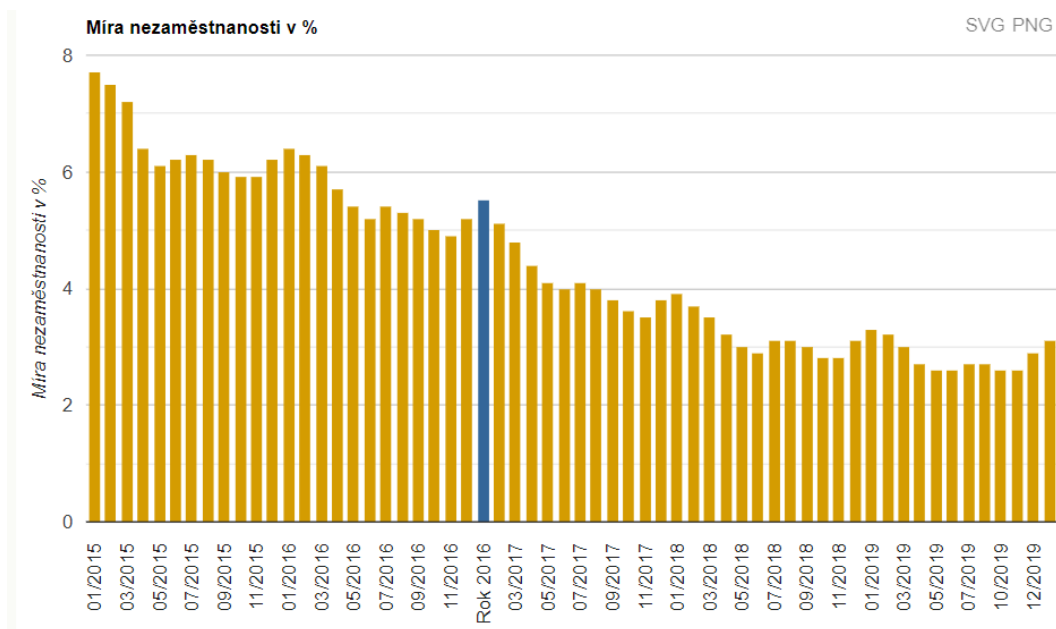


Graf číslo 3: Průzkum spokojenosti s benefity

Autor: vlastní zpracování

Nejvíce využívanými a nejrozšířenějšími bonusy jsou stále stravenky ať už v papírové nebo elektronické formě. Hned za stravenkami to je penzijní připojištění. Dále z průzkumu vyplývá, že čeští pracovníci by uvítali dovolenou navíc, pracovní auto nebo home-office. Zhruba pětina lidí by ocenila firemní soutěže o zážitek. Malé procento lidí by uvítalo i firemní školku (38).

S nedostatkem pracovních sil v Česku v současné době, roste význam zaměstnaneckých výhod pro přilákání nových a udržení stálých zaměstnanců. Jasným ukazatelem je tedy míra nezaměstnanosti, která má v posledních 5 letech převážně klesající tendenci. To je zřejmé z následujícího obrázku vývoje nezaměstnanosti v České republice.



Graf číslo 4: Míra nezaměstnanosti v České republice (39)

Podle marketingové společnosti Grafton Recruitment, klesá zájem o běžné benefity. Současné benefity jsou považovány za samozřejmost a vyhledávají se benefity jako: jazykové kurzy, pružná pracovní doba, příspěvek na dopravu a bydlení nebo hrazené víkendové pobyty (40).

Společnosti požadují zdravé a výkonné pracovníky, proto nově motivují zaměstnance ke zdravému životnímu stylu dotacemi různých sportovních aktivit. Dále v místech, kde to lze se zavádějí tzv. sick days (placené zdravotní volno) místo čerpání řádné dovolené v případě nemoci (38).

1.10.3 Zhodnocení článků vzhledem k pracovním pozicím ve společnosti

Z článků vyplývá několik benefitů, které by zaměstnanci uvítali, a kterých se jim nedostává. Avšak není vždy možné na každé pracovní pozici zajistit všechny požadované benefity. Když to vztáhneme konkrétně na obor podnikání vybrané společnosti, tak není možné poskytnout běžným zaměstnancům home office, jejich pracovní náplň je z drtivé většiny fyzická práce, kterou z domu nevykonají. Stejně

tak ani vedení neobjedná zboží z domu v jejich vlastním systému objednávání zboží nebo nekontroluje práci podřízených.

Dále pak pracovní auto nemá jakýkoli význam poskytovat běžným zaměstnancům. Význam to má u top managementu společnosti. Ti, ale mají svá vlastní auta a firemní nepotřebují, jelikož jejich práce není založená na objíždění konferencí (ve firmě převažují videokonference). Pokud někde firemně jedou vlastním autem, smí si samozřejmě nechat od společnosti proplatit cestovní náhrady.

Dalším benefitem, který není možné uskutečnit je firemní školka. A to především z hlediska umístění hypermarketu brněnské pobočky, kde v okolí není žádná vhodná příroda na vycházky dětí ani žádné dětské hřiště. Problém by byl i s vhodným umístěním přímo v nákupním centru.

Posledním žádaným a pravděpodobně neuskutečnitelným benefitem jsou jazykové kurzy. Náplň práce jazykovou znalostí nevyžaduje a to ani u top managementu. Problémem by byla i samotná návštěva kurzu. Běžný zaměstnanec pracuje na dvousměnný provoz včetně víkendů, proto pravidelná návštěva kurzu by nebyla možná.

Mezi benefity, které by společnost mohla reálně zavést, patří dovolená navíc, dotace sportovních aktivit, víkendové pobyty nebo příspěvek na dopravu a bydlení.

2 ANALYTICKÁ ČÁST

2.1 Historie společnosti

Společnost Globus založil pan Franz Bruch v roce 1828 v sárském St. Wendelu. Malou prodejnu s potravinami vedl až do roku 1865. Základní podnikatelskou strategií společnosti byla vstřícnost a poctivost nabízených výrobků, čímž si získal mnoho zákazníků. Firmě se dobře dařilo a neustále se inovovala.

Prodejnu po něm převzal jeho syn Joseph Adam Bruch, který vedl společnost do roku 1905. Následně obchod převzal Joseph Karel Bruch a to až do roku 1949. V tomto období se stal ze společnosti velkoobchod.

V 60. letech 20. století se začal rozvíjet samoobslužný prodej potravin. Tímto krokem se společnost začala vyvíjet do podoby, v jaké ji známe dnes (41).

Začátky v České republice

V 90. letech 20. století společnost Globus začala expandovat na zahraniční trhy. V české republice byl otevřen první hypermarket 4. listopadu 1996 a to v Brně – Ivanovicích. Do konce roku 2019 Globus otevřel již 15 hypermarketů po celé České republice.

Společnost Globus se snaží držet krok s dobou a to především v moderních technologiích. Za zmínku stojí, že v roce 2008 se společnost stala teprve druhou společností v České republice, která nabízí službu Cash back. Jedná se o výběr peněz z účtu při placení nákupu platební kartou.

V roce 2013 začala společnost testovat novou revoluční službu v nakupování Scan&Go. Jedná se o samoobslužné nakupování pomocí scanneru, kdy vybrané zboží nascannujete a rovnou vložíte do tašky a u pokladny již pouze zaplatíte. S touto službou přišli jako první na český trh. Služba byla plně spuštěna na podzim v roce 2016 a od té doby zájem o tuto službu neustále roste.

V roce 2019 byla vytvořena nákupní aplikace, která umožňuje nákupní seznam sdílet s celou rodinou pomocí chytrého telefonu. Navíc všechny položky v týdenním reklamním letáku byly opatřeny čárovým kódem pro naskenování na daný seznam.

Společnost Globus se stará i o ekologii, a proto v roce 2019 byly nahrazeny všechny igelitové nákupní tašky papírovými. Ve stejném roce a to i z důvodu schválení evropské vyhlášky o omezení jednorázových igelitových sáčků, začal Globus nabízet opakovatelně využitelné textilní sáčky na ovoce a zeleninu.

V minulém roce došlo k zásadní změně, a to ke změně právní formy. Dne 1. 7. 2019 byla společnost Globus k.s. vymazána z obchodního rejstříku a ve stejný den byla zapsána do stejného rejstříku změněná forma podnikání a to na Globus v.o.s.

Majitelem společnosti je v současnosti pravnuček zakladatele Thomas Bruch a to již od roku 1980 (41).

2.2 Předmět podnikání společnosti Globus ČR v.o.s.

Jednou z hlavních konkurenčních výhod společnosti Globus je to, že se nabízí velký výběr zboží všeho druhu.

2.2.1 Klasifikace oborových činností CZ-NACE

Jelikož jak již bylo zmíněno jejich škála nabízených produktů je obrovská. Zaměřit se tedy na 1 výrobek či zboží není možné. Nicméně jejich hlavní podnikatelskou činností je maloobchodní prodej potravinových výrobků a zboží, proto lze jejich činnost vymezit následovně.

Podle oborové klasifikace CZ-NACE spadá hlavní předmět činnosti společnosti Globus v.o.s. do skupiny G – Velkoobchod a maloobchod, opravy a údržba motorových vozidel; do skupiny 47 maloobchod, kromě motorových vozidel; do podskupiny 472 maloobchod s potravinami, nápoji, tabákovými výrobky ve specializovaných prodejnách; konkrétně do tříd 4721-4725 a třídy 4729 (42).

2.2.2 Vymezení předmětu podnikání

Společnost Globus nabízí spolu s výrobky a zbožím i mnoho různých služeb. Výčtem prvků z veřejného rejstříku to jsou:

- *Řeznictví a uzenářství,*
- *Prodej potravinářských a nepotravinářských výrobků,*
- *Hostinská činnost,*
- *Projektová činnost ve výstavbě,*
- *Zlatnictví a klenotnictví,*
- *Pekařství, cukrářství,*
- *Truhlářství, podlahářství,*
- *Silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí,*
- *Prodej chemických látek a chemických směsí klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické,*
- *Provádění staveb, jejich změn a odstraňování,*
- *Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,*
- *Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,*
- *Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor,*
- *Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin,*
- *Poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru (43).*

2.2.3 Řízení zaměstnanců Globus

Obchodní řetězec Globus si stanovil osobní originální strategii, jak řídit zaměstnance nazvanou GLOZVEZAM, neboli GLObusový Způsob VEzení ZAMěstnanců. Každé písmeno jména obchodního řetězce Globus představuje určitý postup nebo návod, jak řídit zaměstnance.

G – GLOZVEZAM

L – Lidskost

- Rovnocennost – bez ohledu na pracovní pozici chceme znát názor každého zaměstnance, který má zájem, vyjádřit se k problému
- Důvěra – chceme navázat 100% kladný vztah zaměstnanec x zaměstnavatel x zákazník
- Otevřenost a upřímnost – nic neskrýváme a vždy komunikujeme otevřeně a upřímně
- Vnímavost – snažíme se naslouchat zaměstnancům a zákazníkům, pro které tady jsme

O – Odpovědnost

- Denně to nejlepší – zákazníkům nabízíme jen to nejlepší podle tradice společnosti
- Vlastní zodpovědnost – každý den přispíváme k úspěchu společnosti naší zodpovědností
- Společenská odpovědnost – vnímáme odpovědnost ke společnosti a životnímu prostředí

B – Budoucnost

- Náš způsob – vytváříme si vlastní cestu k zákazníkům i k vlastním zaměstnancům
- Zvědavá společnost – stále se snažíme hledat nové možnosti rozvoje jak společnosti, tak zaměstnanců
- Zisk je zdrojem pro rozvoj – zisk vkládáme do dalšího rozvoje společnosti

- Dnes myslíme na budoucnost – sledujeme svět kolem sebe a přizpůsobujeme se aktuálním trendům a zájmům zákazníků

U – Uvědomělé spolupráce

- Pracujeme týmově – každý jednotlivec je součástí našeho týmu a navzájem si prokazujeme podporu
- Promyšlené postupy – snažíme se používat promyšlené postupy a jednoduchá řešení, současně dbáme na produktivitu a efektivitu práce.
- Skromná hrdost – jsme si vědomi našich úspěchů, ale i nadále zůstáváme skromní
- Dlouhodobá partnerství – sázíme na ověřené obchodní partnery, s kterými máme téměř rodinný vztah

S – *Svět, který je ještě v pořádku (44).*

3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření bylo vytvořeno v papírové podobě. Ta byla určena všem zaměstnancům bez rozdílu a bez ohledu na pracovní pozici. Úplné změnění dotazníku je vloženo na konci diplomové práce jako příloha.

Počet stálých zaměstnanců ve společnosti Globus v.o.s. k 1. 1. 2020 byl 278. Vyplněno bylo 183 dotazníků, z čehož vyplývá, že celková návratnost dotazníkového šetření je 66 %.

Dotazník je rozdělen do čtyř částí. První část je zaměřena na obecné otázky dotazovaných. Dále následuje část otázek, kdy respondenti vybírají vždy jednu ze čtyř možností – „rozhodně ano“, „spíše ano“, „spíše ne“ a „rozhodně ne“ - vztahující se k jejich pracovní pozici a motivaci vykonávat jejich práci. Tato část začíná jedinou přepólovanou otázkou, kdy kladná odpověď znamená negativní vliv.

Třetí část dotazníku se zaměřuje na současně nabízené benefity společnosti, kdy dotazovaní hodnotili jednotlivé zaměstnanecké výhody z pohledu jejich důležitosti. Předposlední otázka je zaměřena na informovanost o daných benefitech, poslední otázka se zabývá celkovou spokojeností s pracovní pozicí daného zaměstnance.

Otázky z první a druhé části a poslední dvě otázky jsou zpracovány z hlediska absolutní i relativní četnosti výskytu odpovědí a zároveň vyhodnoceny v koláčových grafech a okomentovány.

Zbývá třetí část dotazníku je vyhodnocena sloupcovým grafem podle důležitosti nabízených zaměstnaneckých výhod. Pokud není výhoda využívána zaměstnancem, byla jí přidělena hodnota 0, tak aby byl zachován všude stejný průměr.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit současnou situaci systému motivace a odměňování ve vybrané společnosti Globus v.o.s. Výsledky šetření povedou k vytvoření základu otázek polostrukturovaného rozhovoru. Následně tyto výsledky z dotazníku a rozhovoru ukážou nedostatky daného systému, na základě kterého potom ve čtvrté části diplomové práce budou vytvořeny a finančně ohodnoceny návrhy změn tohoto systému motivace a odměňování.

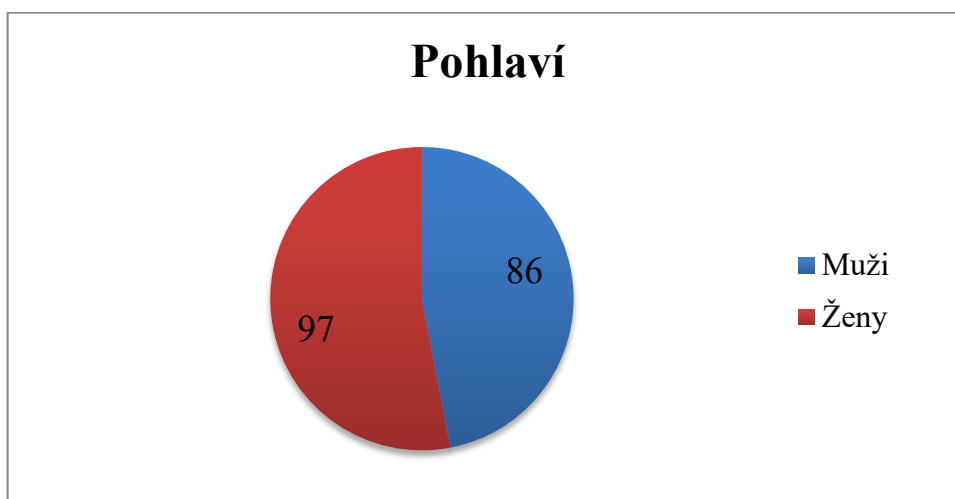
Celé dotazníkové šetření bylo vyhodnoceno v programu Microsoft office Excel ve formě tabulek a grafů. Tyto výsledky byly potom převedeny do textového programu Microsoft office Word a následně okomentovány. Všechny grafy a tabulky dotazníku byly zpracovány autorem práce.

A) Obecné otázky

Otázka číslo 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Tabulka číslo 1: Pohlaví respondentů

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Muži	86	47 %
Ženy	97	53 %
Celkem	183	100 %



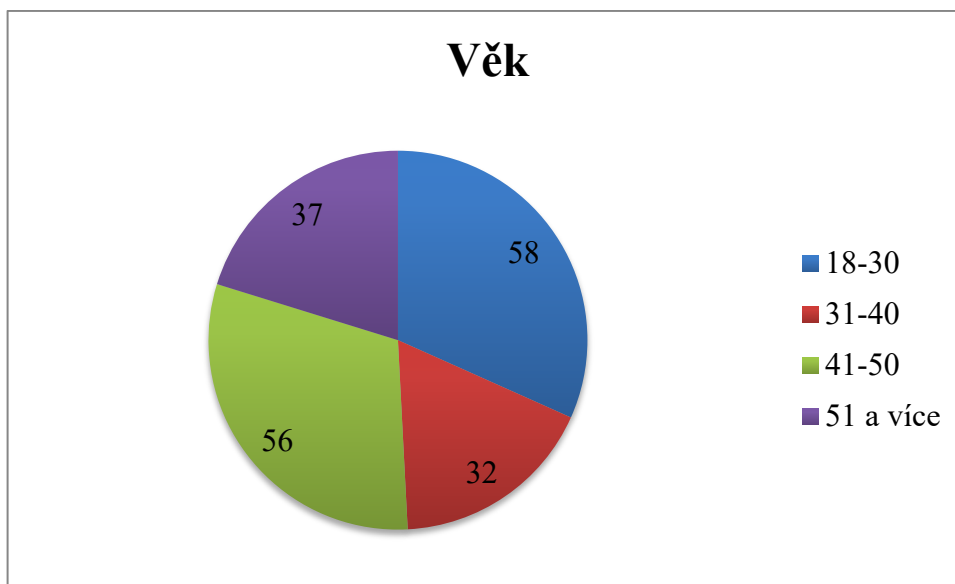
Graf číslo 5: Pohlaví respondentů

Na dotazník odpovědělo 86 mužů a 97 žen. Hypermarket má oddělení, kde pracují výhradě muži jako je oddělení elektroniky, zeleniny nebo nápojového centra. Dále pak oddělení, kde pracují převážně ženy, to je oddělení textilu, domácích potřeb nebo poklady a informace hypermarketu. Zbylá oddělení jsou smíšená. Dá se tedy říct, že z hlediska pohlaví se jedná o společnost s rovnoměrným zastoupením.

Otázka číslo 2: Jaký je Váš věk?

Tabulka číslo 2: Věk respondentů

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
18-30	58	31,69 %
31-40	32	17,49 %
41-40	56	30,6 %
51 a více	37	20,22 %
Celkem	183	100 %



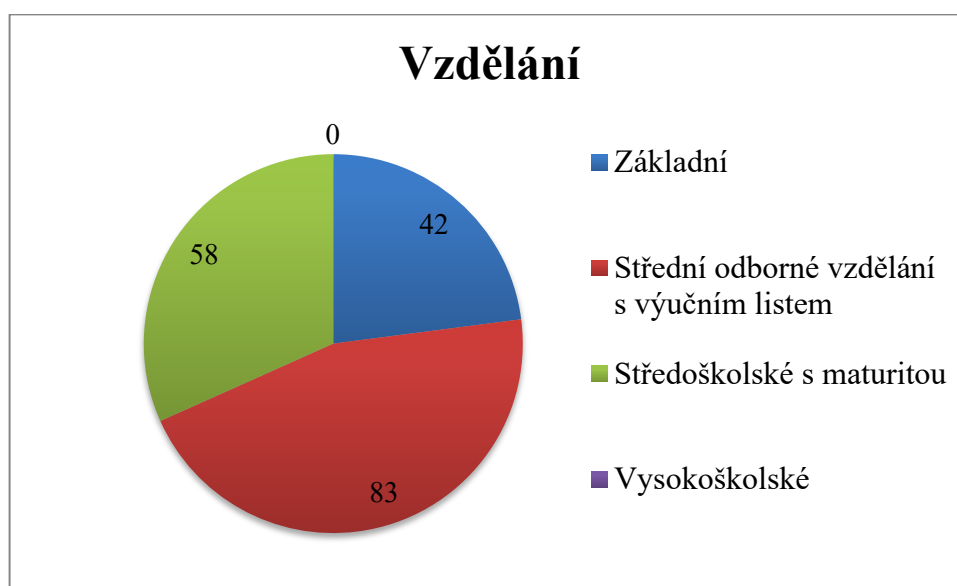
Graf číslo 6: Věk respondentů

Druhá obecná otázka se týkala věku dotazovaného. V první věkové skupině 18-30 let odpovědělo 58 dotazovaných, ve druhé skupině 31-40 let odpovědělo 32 dotazovaných, v další skupině 41-50 let odpovědělo 56 dotazovaných a v poslední skupině 51 a více let odpovědělo 37 dotazovaných.

Otázka číslo 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka číslo 3: Vzdělání respondentů

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Základní	42	22,95 %
Střední odborné vzdělání s výučním listem	83	45,36 %
Středoškolské s maturitou	58	31,69 %
Vysokoškolské	0	0 %
Celkem	183	100 %



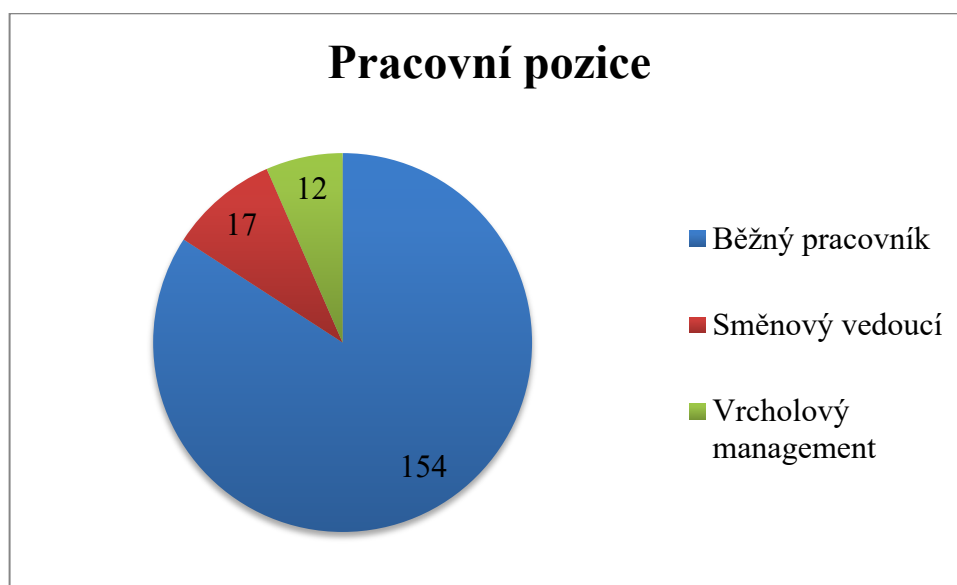
Graf číslo 7: Vzdělání respondentů

Předposlední obecná otázka se týkala dosaženého vzdělání dotazovaných. Základní vzdělání má 42 dotazovaných. Největší skupinu tvoří středoškolské vzdělání ať už s maturitou nebo výučním listem. Tato skupina má dohromady 141 respondentů z čehož je 83 zaměstnanců s výučním listem a zbylých 58 s maturitou. Poslední skupina vysokoškolské vzdělání nebyla nikým zastoupena. Většina pracovních pozic v této společnosti představuje manuální činnost, ke které není potřeba vysokoškolský titul. V celé brněnské pobočce mají titul pouze dva lidé.

Otázka číslo 4: Jaká je Vaše pracovní pozice?

Tabulka číslo 4: Pracovní pozice

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Běžný pracovník	154	84,15 %
Směnový vedoucí	17	9,29 %
Vrcholový management	12	6,56 %
Celkem	183	100 %



Graf číslo 8: Pracovní pozice

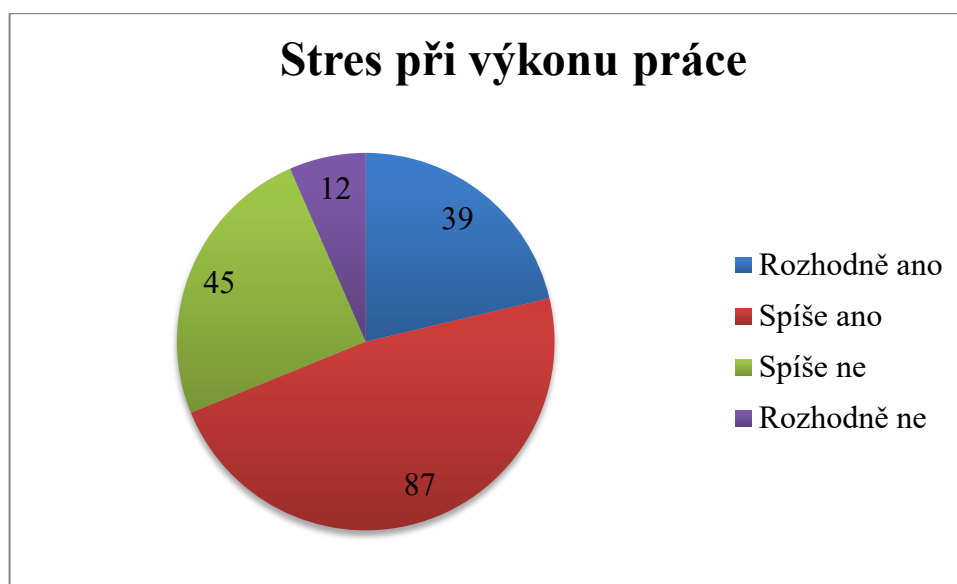
Poslední z obecných otázek byla zaměřena na pracovní pozici dotazovaného. Ze skupiny běžných pracovníků odpovědělo 144 lidí, což je logicky největší zastoupenou skupinou ve společnosti. Tito lidé tvoří asi 80 % celého personálu brněnské pobočky. Směnových vedoucích odpovědělo 23 a z vrcholového managementu 16 lidí.

B) Otázky s výběrovou odpovědí

Otázka číslo 5: Jste při výkonu svojí práce ve stresu?

Tabulka číslo 5: Stres při výkonu práce

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	39	21,31 %
Spíše ano	87	47,54 %
Spíše ne	45	24,59 %
Rozhodně ne	12	6,56 %
Celkem	183	100 %



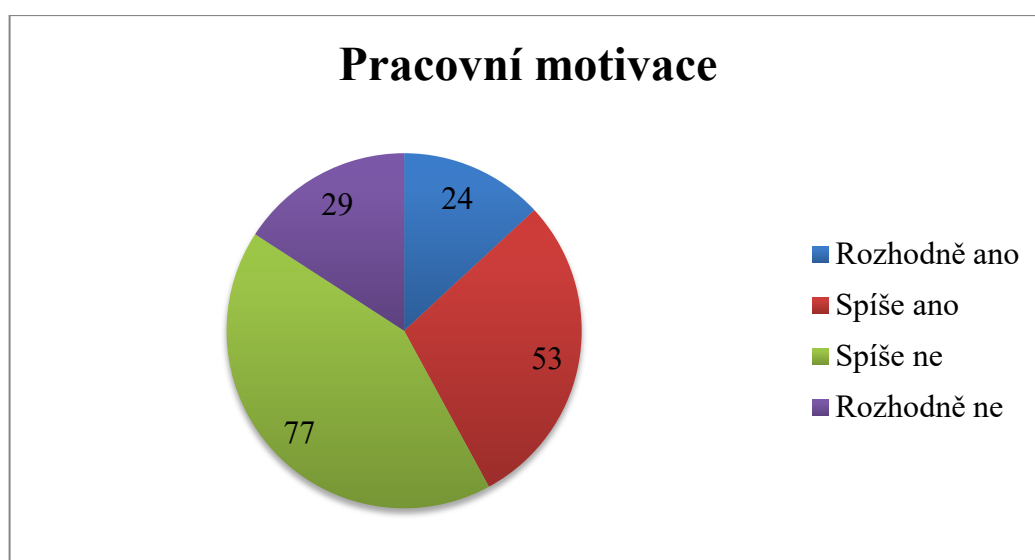
Graf číslo 9: Stres při výkonu práce

Jedná se o jedinou přepólovanou otázku v celém dotazníku. Znamená to, že kladná odpověď znamená negativní jev. Na tuto otázku odpovědělo kladně (což tedy vyvolává negativní jev) 126 dotazovaných, což je přes dvě třetiny z celkových dotazovaných zaměstnanců. Zbýlých 57 dotazovaných si stres nepřipouští nebo nejsou ve stresu při pracovním výkonu.

Otázka číslo 6: Jste v práci dostatečně motivován?

Tabulka číslo 6: Motivace při práci

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	24	13,11 %
Spíše ano	53	28,96 %
Spíše ne	77	42,08 %
Rozhodně ne	29	15,85 %
Celkem	183	100 %



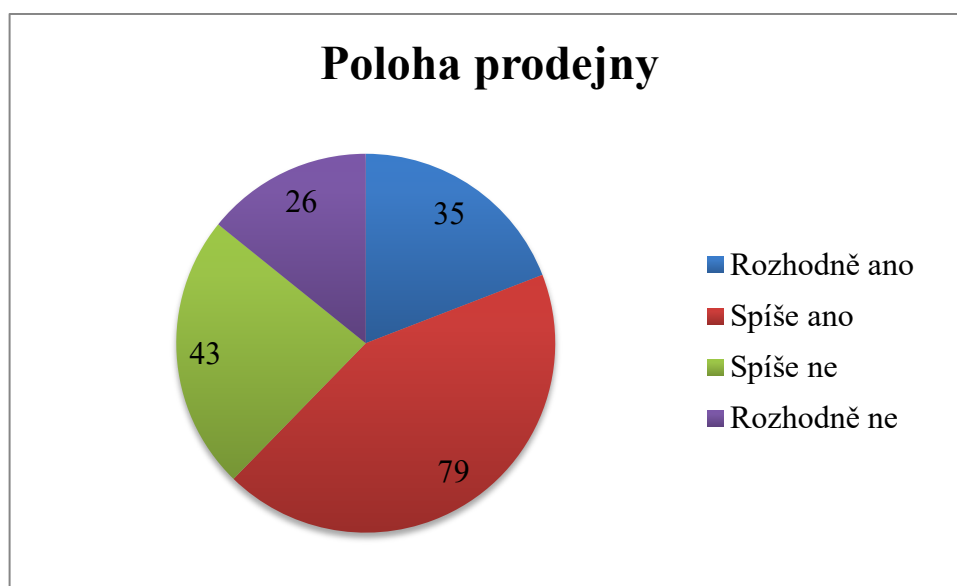
Graf číslo 10: Motivace při práci

V otázce týkající se pracovní motivace vyšlo najevo, že většina pracovníků není spíše, nebo vůbec motivována. Celkově tedy není motivováno 106 pracovníků, což je skoro 58 % z celkových dotazovaných. Zbýlých 42 % je částečně nebo zcela motivováno.

Otázka číslo 7: Je pro Vás důležitá poloha prodejny z hlediska dostupnosti (MHD, vlastní doprava)?

Tabulka číslo 7: Poloha prodejny

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	35	19,13 %
Spíše ano	79	43,17 %
Spíše ne	43	23,5 %
Rozhodně ne	26	14,21 %
Celkem	183	100 %



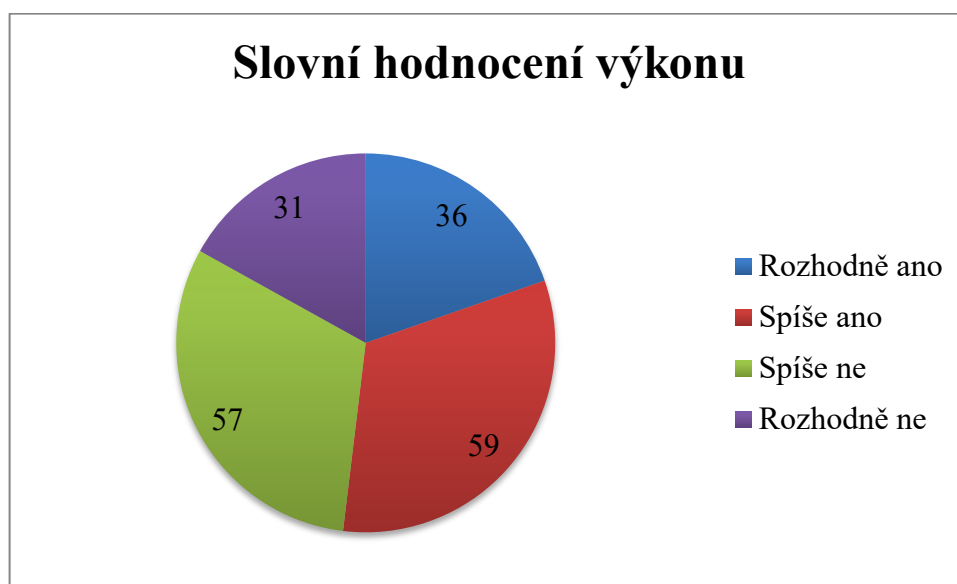
Graf číslo 11: Poloha prodejny

Pro skoro dvě třetiny dotazovaných je důležité umístění prodejny (svého pracoviště). Pravděpodobně se jedná o zaměstnance, kteří bydlí v nedaleké blízkosti od prodejny a je to také jeden z možných důvodů proč ve společnosti pracují. Zbýlé třetině na tom zcela, nebo z části nezáleží. Jedná se asi o zaměstnance, kteří se dopravují do práce vlastním autem nebo o zaměstnance, kteří ví, že by do zaměstnaní stejně dojížděli.

Otázka číslo 8: Jste slovně hodnocen/a od Vašich nadřízených za odvedenou práci?

Tabulka číslo 8: Hodnocení od nadřízených

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	36	19,67 %
Spíše ano	57	31,15 %
Spíše ne	59	32,24 %
Rozhodně ne	31	16,94 %
Celkem	183	100 %



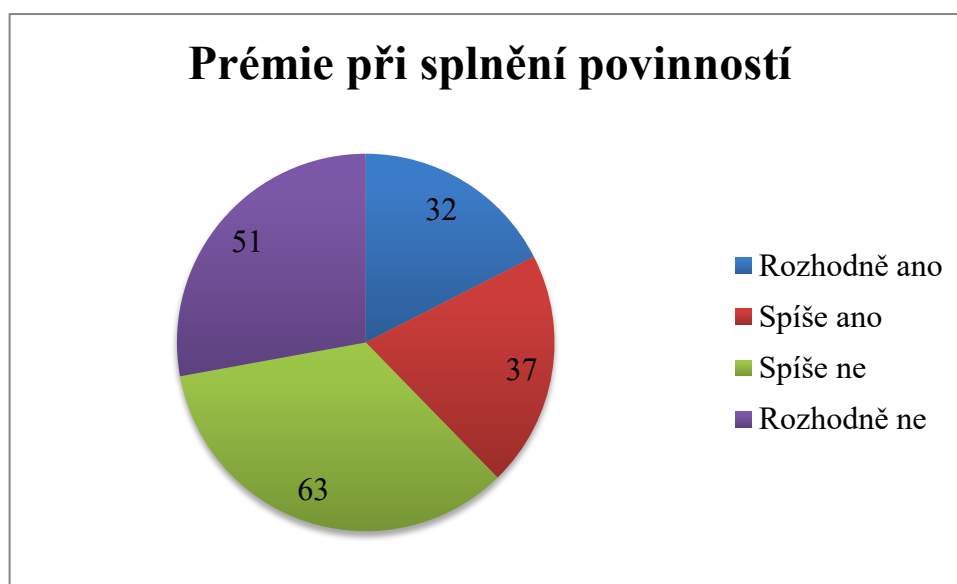
Graf číslo 12: Hodnocení od nadřízených

Další otázka se zabývala slovním hodnocením pracovního výkonu zaměstnanců. Kladné i záporné odpovědi jsou zhruba na stejné úrovni. Z vlastní zkušenosti vím, že slovní hodnocení nejčastěji probíhají na poradách. Tyto porady jsou nepravidelné, poradu jednotlivých úseků vedou jejich vedoucí tzn. pokaždé jiný člověk a ne každý úsek tyto porady má.

Otázka číslo 9: Dostáváte prémie od svého vedoucí při splnění svých pracovních povinností?

Tabulka číslo 9: Prémie

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	32	17,49 %
Spíše ano	37	20,22 %
Spíše ne	63	34,43 %
Rozhodně ne	51	27,87 %
Celkem	183	100 %



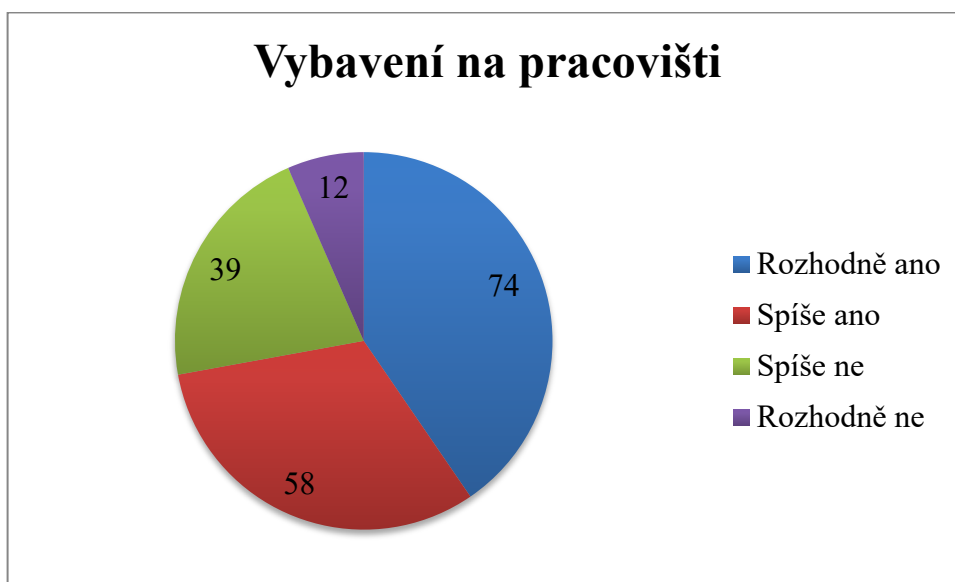
Graf číslo 13: Prémie

Jako v předchozí otázce záleží na vedoucím úseku. Jak již bylo zmíněno, každý úsek má svého, čímž je logicky vždy jiný člověk. Z odpovědí a grafu tedy vyplývá, že většině tj. 114-ti zaměstnancům spíše, nebo vůbec není přidělena finanční prémie za splnění svých pracovních povinností.

Otázka číslo 10: Jste spokojen/a s vybavením potřebným k výkonu práce na pracovišti?

Tabulka číslo 10: Vybavení na pracovišti

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	74	40,44 %
Spíše ano	58	31,69 %
Spíše ne	39	21,31 %
Rozhodně ne	12	6,56 %
Celkem	183	100 %



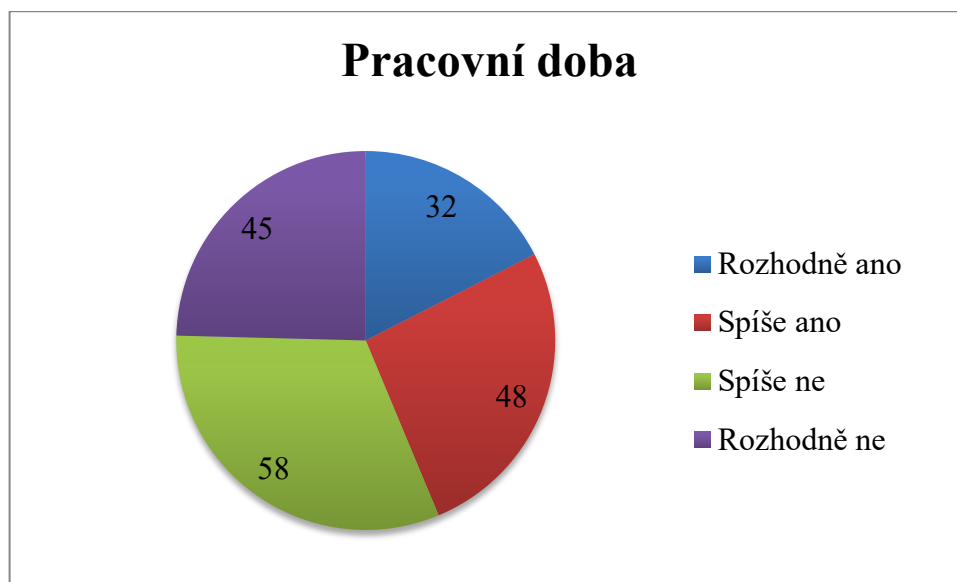
Graf číslo 14: Vybavení na pracovišti

V následující otázce jasně převládá kladná odpověď na otázku týkající se pracovního vybavení na pracovišti. Odpovědi tedy dokazují převládající spokojenost pracovníků s vybavením na svém pracovišti. Pokud by vybavení nebylo z větší části alespoň dostačující, pracovníci by nemuseli dosahovat předpokládaných výsledků a pracovní výkon by klesal, čímž by společnost byla sama proti sobě.

Otázka číslo 11: Jste spokojen/a s Vaší pracovní dobou?

Tabulka číslo 11: Pracovní doba

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	32	17,49 %
Spíše ano	48	26,23 %
Spíše ne	58	31,69 %
Rozhodně ne	45	24,59 %
Celkem	183	100 %



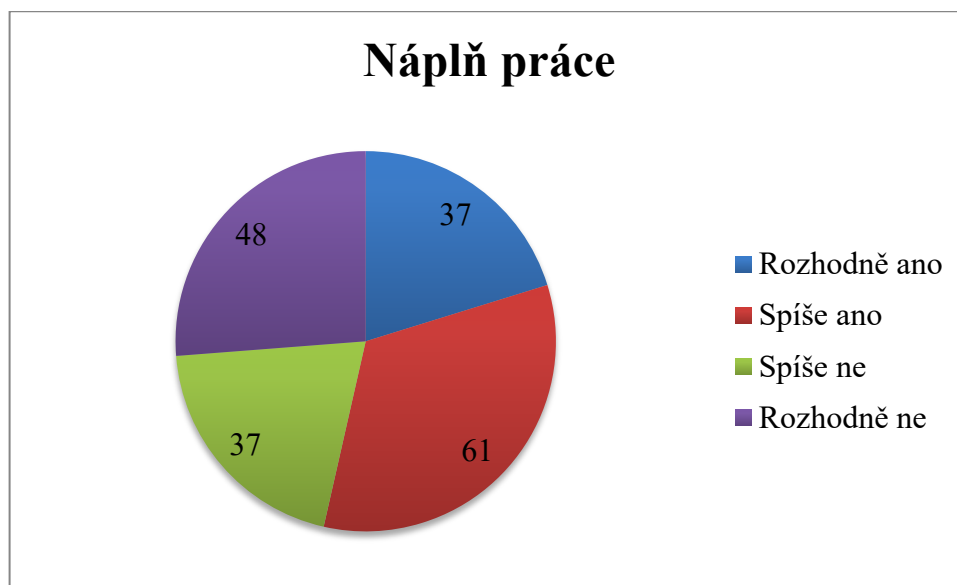
Graf číslo 15: Pracovní doba

Pracovní doba rozhodně vyhovuje 32 dotazovaným a spíše 48 dotazovaným. Na druhé straně 58 lidem pracovní doba spíše nevyhovuje a 45 lidem rozhodně nevyhovuje. Převládá tedy spíše nespokojenost s pracovní dobou.

Otázka číslo 12: Jste spokojen s náplní práce?

Tabulka číslo 12: Náplň práce

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	37	20,22 %
Spíše ano	61	33,33 %
Spíše ne	37	20,22 %
Rozhodně ne	48	26,23 %
Celkem	183	100 %



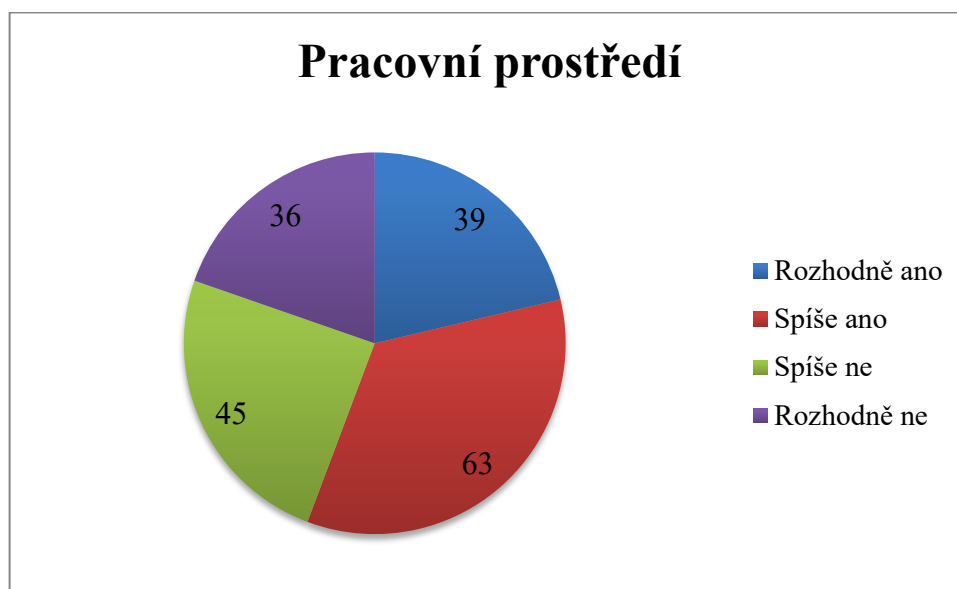
Graf číslo 16: Náplň práce

Na otázku týkající se spokojenosti s náplní práce odpovědělo „rozhodně ano“ 37 dotazovaných, „spíše ano“ 61 dotazovaných, dále pak 37 zaměstnanců odpovědělo „spíše ne“ a „rozhodně ne“ odpovědělo 48 dotazovaných.

Otázka číslo 13: Jste spokojen/a s pracovním prostředím/zázemím prodejny?

Tabulka číslo 13: Pracovní prostředí

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	39	21,31 %
Spíše ano	63	34,43 %
Spíše ne	45	24,59 %
Rozhodně ne	36	19,67 %
Celkem	183	100 %



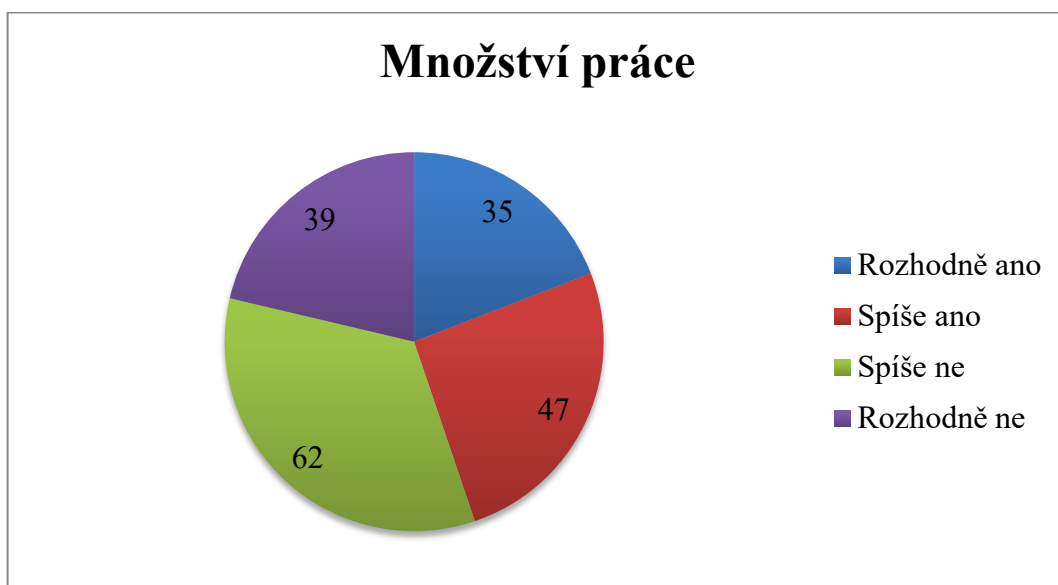
Graf číslo 17: Pracovní prostředí

Další otázka dotazníku se týkala pracovního prostředí. Na tuto otázku odpovědělo kladně 102 dotazovaných, což je lehce nadpoloviční většina z celkového počtu dotazovaných. Zbylých 81 se vyjádřilo negativně. I tak se dá usoudit, že převládá spokojenost nad nespokojeností s pracovním prostředím.

Otázka číslo 14: Jste spokojen/a s množstvím práce?

Tabulka číslo 14: Množství práce

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	35	19,13 %
Spíše ano	47	25,68 %
Spíše ne	62	33,88 %
Rozhodně ne	39	21,31 %
Celkem	183	100 %



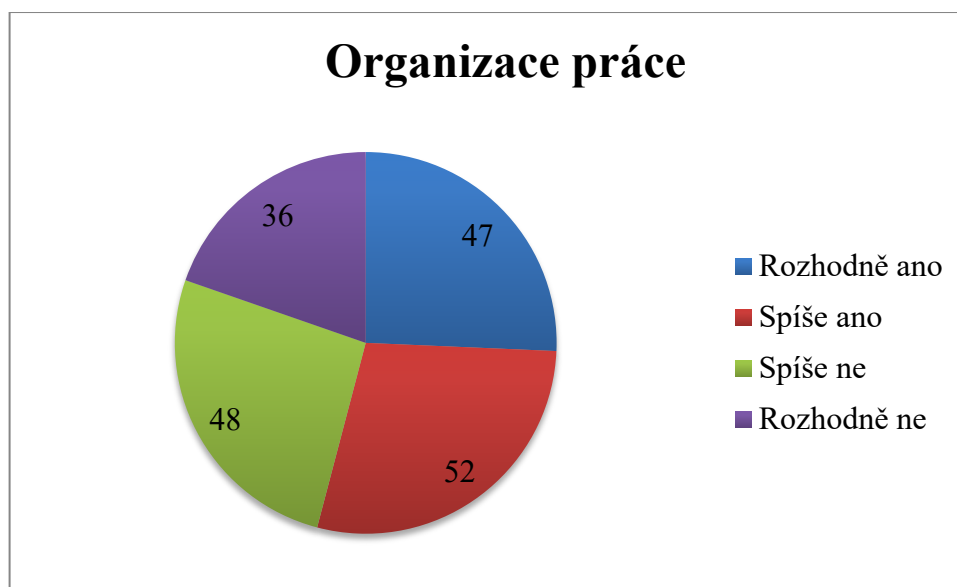
Graf číslo 18: Množství práce

Následující otázka se zaměřovala na množství požadované práce. Tuto otázku spíše negativně hodnotilo 62 lidí a zcela negativně 39 dotazovaných. Zbylým 45 % dotazovaných množství práce zcela, nebo úplně vyhovuje. Práce je nastavena tak, aby se většinou nedala za běžnou 8-hodinovou směnu stihnout, aby nedocházelo k časovým prodlevám.

Otázka číslo 15: Je vaše práce dobře organizována?

Tabulka číslo 15: Organizace práce

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	47	25,68 %
Spíše ano	52	28,42 %
Spíše ne	48	26,23 %
Rozhodně ne	36	19,67 %
Celkem	183	100 %



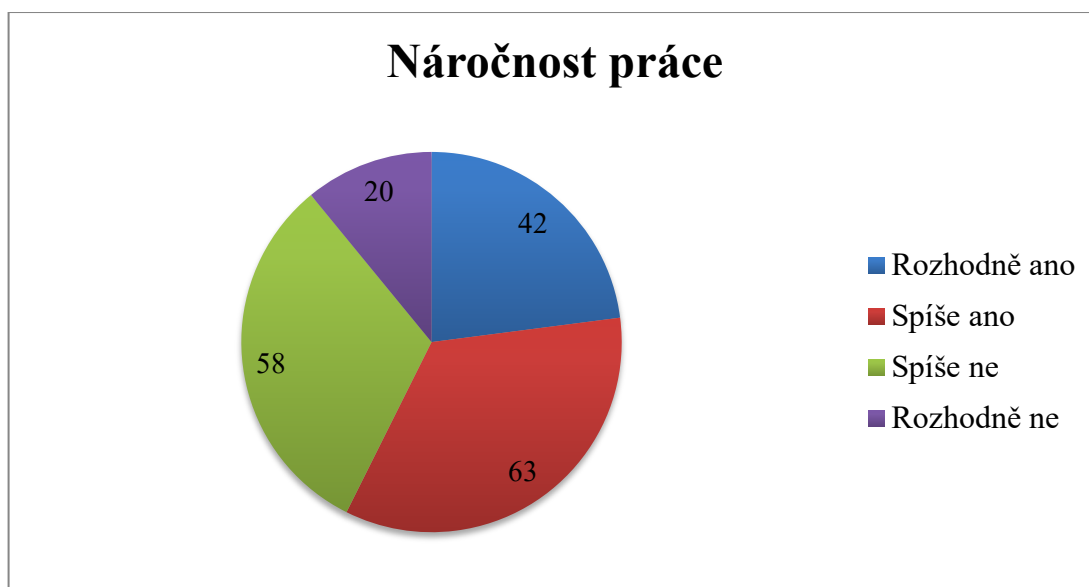
Graf číslo 19: Organizace práce

V 15. otázce jsem se zabýval organizací práce. Z vyhodnocených dat vyplývá, že 47 respondentů je rozhodně spokojeno s organizací práce, dále 52 je spíše spokojeno s její organizací. Na druhé straně 48 dotazovaných je spíše nespokojeno a 36 zaměstnanců je rozhodně nespokojeno s organizací svojí práce.

Otázka číslo 16: Vyhovuje Vám fyzická/psychická náročnost práce?

Tabulka číslo 16: Náročnost práce

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	42	22,95 %
Spíše ano	63	34,43 %
Spíše ne	58	31,69 %
Rozhodně ne	20	10,93 %
Celkem	183	100 %



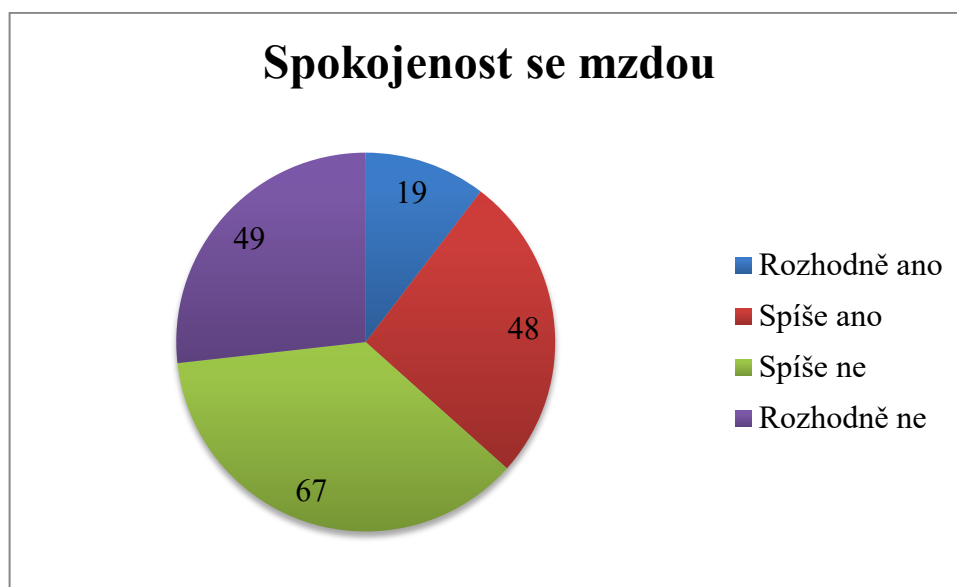
Graf číslo 20: Náročnost práce

Z grafu vyplývá většinová spokojenost s náročností práce. Jedná se o práci, kde na běžných pozicích převládá fyzická činnost nad psychickou. Navíc jak již vyplývá z otázky číslo 3, nejvíce zastoupeným segmentem dotazovaných lidí byli lidé s vyučením. U těchto lidí se předpokládá především fyzická práce, ke které byli vyučeni. Spokojeno s náročností práce je tedy 105 ze všech dotazovaných.

Otázka číslo 17: Jste spokojen/a s Vaší mzdou?

Tabulka číslo 17: Spokojenost se mzdou

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	19	10,38 %
Spíše ano	48	26,23 %
Spíše ne	67	36,61 %
Rozhodně ne	49	26,78 %
Celkem	183	100 %



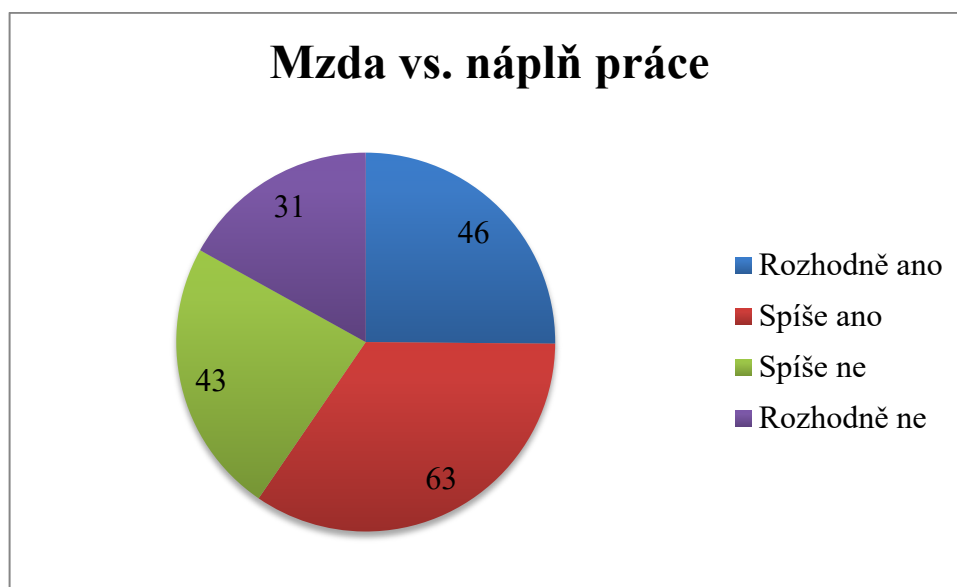
Graf číslo 21: Spokojenost se mzdou

Další otázka byla zaměřena na spokojenost se mzdou. Z grafu jasně vyplývá většinová nespokojenost s jejich aktuální mzdou. Nicméně odjakživa byly místa běžných zaměstnanců prodavačů i pokladních v obchodech jedny z nejméně placených pozic na trhu práce.

Otázka číslo 18: Myslíte si, že mzda odpovídá Vaší pracovní náplni?

Tabulka číslo 18: Mzda vs. pracovní náplň

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	46	25,14 %
Spíše ano	63	34,43 %
Spíše ne	43	23,5 %
Rozhodně ne	31	16,94 %
Celkem	183	100 %



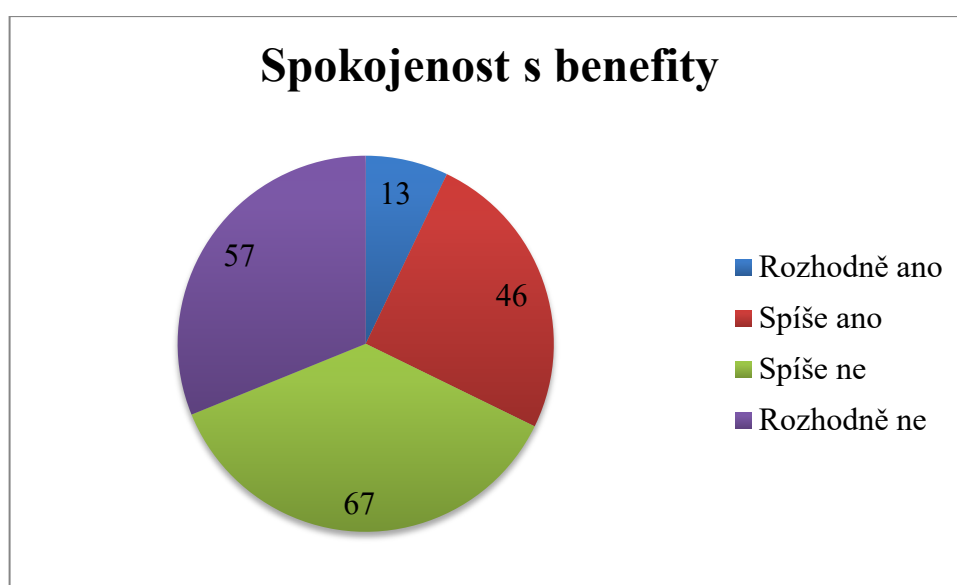
Graf číslo 22: Mzda vs. pracovní náplň

V předposlední výběrové otázce měli dotazovaní odpovídat, zda si myslí, že mzda odpovídá jejich náplni práce. „Rozhodně ano“ odpovědělo 46 dotazovaných, „spíše ano“ 63 dotazovaných. Potom 43 zaměstnanců odpovědělo, že spíše ano a nakonec „rozhodně ne“ odpovědělo 31 dotazovaných.

Otázka číslo 19: Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami – možnostmi čerpání?

Tabulka číslo 19: Zaměstnanecké výhody

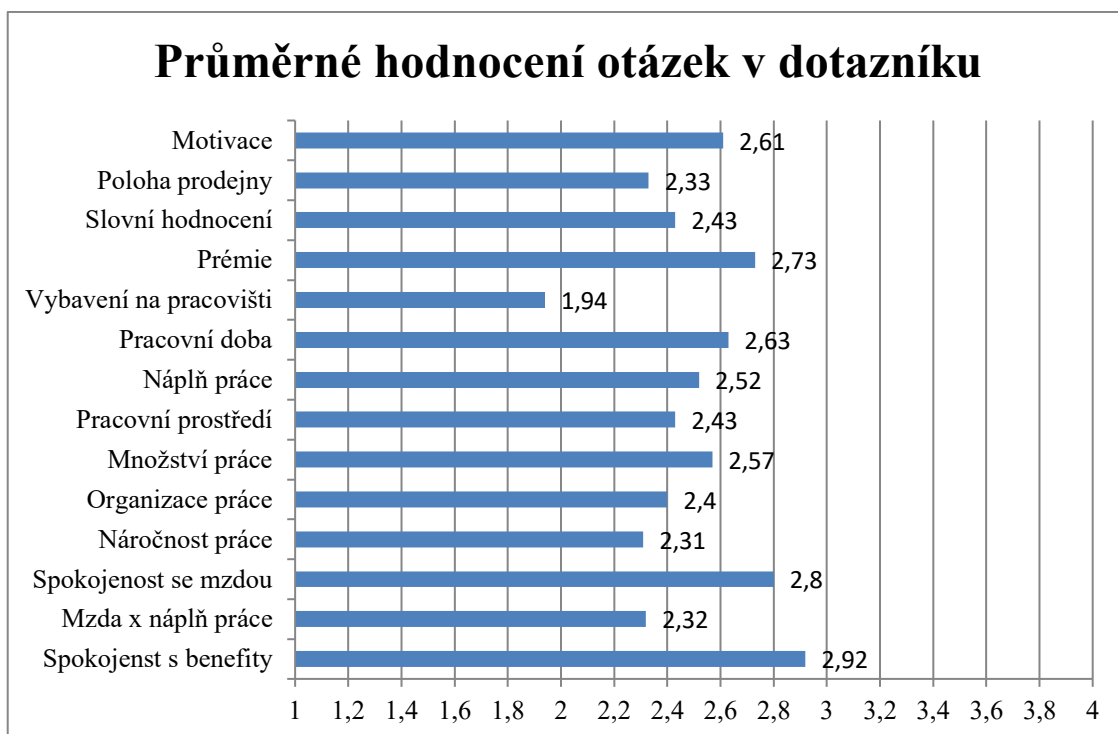
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	13	7,1 %
Spíše ano	46	25,14 %
Spíše ne	67	36,61 %
Rozhodně ne	57	31,15 %
Celkem	183	100 %



Graf číslo 23: Zaměstnanecké výhody

Poslední otázka druhé části dotazníku se zabývala spokojeností se zaměstnaneckými výhodami a konkrétně s možnostmi jejich čerpání. Většinový názor je takový, že dotazovaní byli z části, nebo z zcela nespokojeni. Zbýlých 59 odpovědí reagovalo kladně tedy, že jsou z části nebo zcela spokojeni se zaměstnaneckými benefity.

Následující graf zobrazuje průměrné hodnocení otázek v dotazníku.



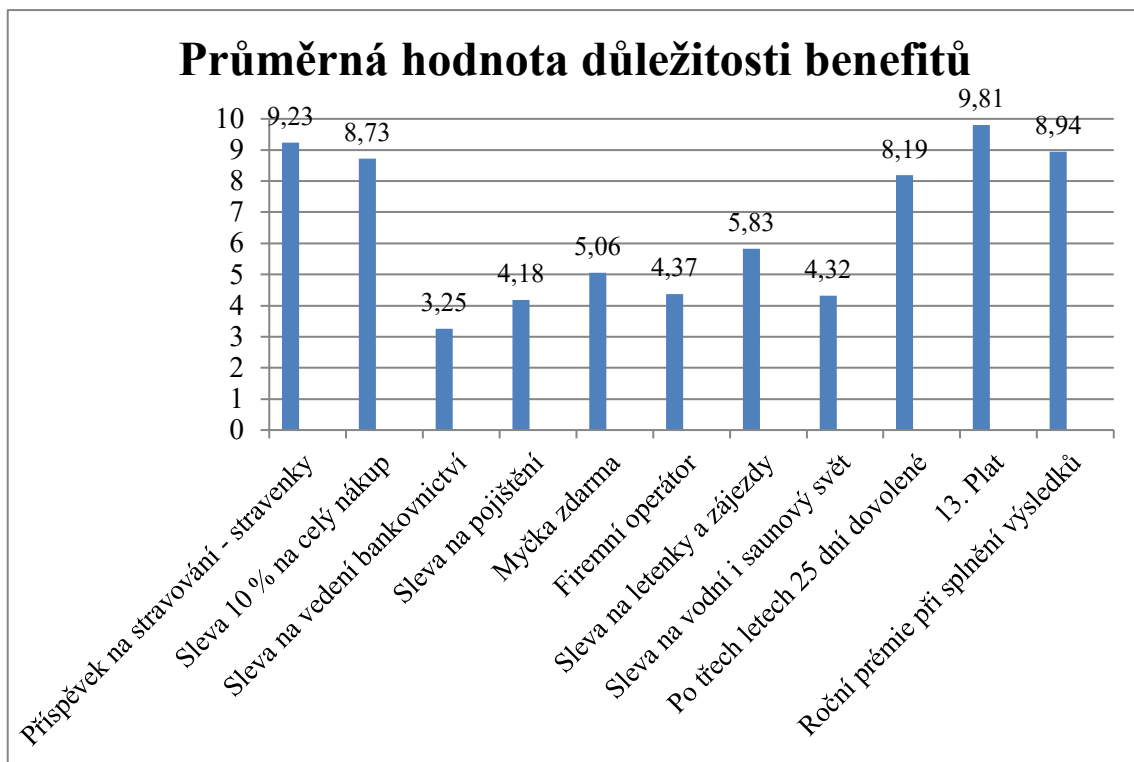
Graf číslo 24: Průměrné hodnocení otázek v dotazníku

V dotazníku se vyplňovala hodnota otázek od 1 do 4, kdy 1 znamenala nejvyšší spokojenost a 4 nejnižší spokojenost. Z těchto odpovědí byl vytvořen průměr, na základě kterého byl sestaven graf číslo 24. Medián hodnocení byl 2.5. Vyhodnocený graf bude použit pro vytvoření návrhů změn.

C) Hodnocení důležitosti benefitů

Otázka číslo 20: Zakřížkujte benefity, které využíváte + zároveň u nich zakřížkujte i důležitost, kterou pro Vás mají. (Můžete označit i více správných odpovědí.)

Pokud zaměstnanec benefit využívá, přiřadil mu hodnotu 1-10 (1 nejméně, 10 nejvíce). Pokud zaměstnanec benefit nevyužívá, byla mu přiřazena hodnota 0 tak, aby byl zachován průměr při vyhodnocení.



Graf číslo 25: Průměrná hodnota důležitosti benefitů

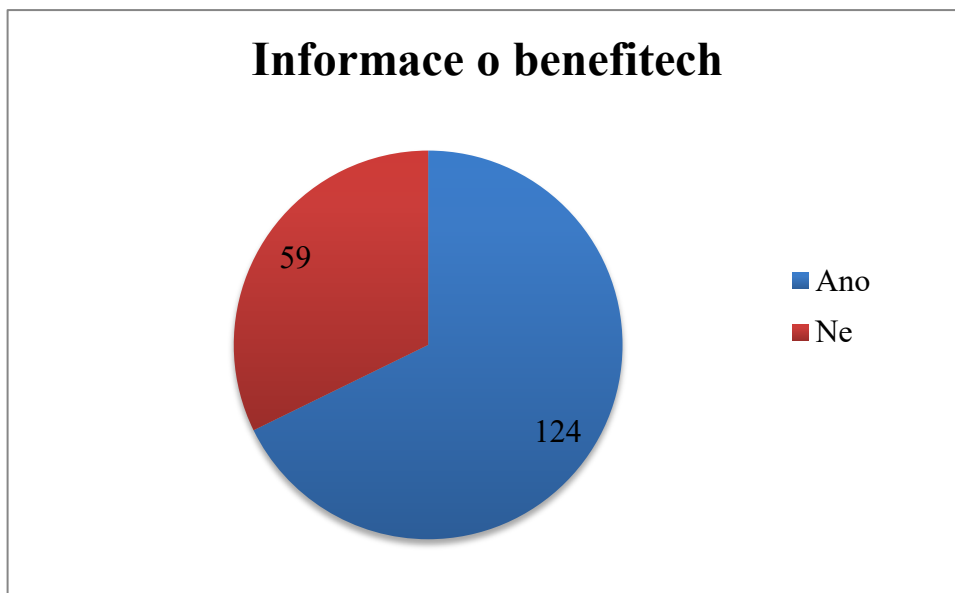
Z grafu vyplývá, že nejvyšší hodnocení získaly zaměstnanecké benefity jako je: „13. plat“ s hodnotou 9,81, „příspěvek na stravování – stravenky“ s hodnotou 9,23 dále pak „roční prémie za splnění výsledků“ 8,94. Nejméně využívanými benefity potom jsou „sleva na vedení bankovníctví“ s hodnotou 3,25, dále „sleva na pojištění“ s hodnotou 4,18 nakonec „sleva na vodní i saunový svět“ s hodnotou 4,32.

D) Doplnující otázky

Otázka číslo 21: Víte, kde najít/zjistit informace o nabízených benefitech ?

Tabulka číslo 20: Informace o benefitech

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	124	67,76 %
Ne	59	32,24 %
Celkem	183	100 %



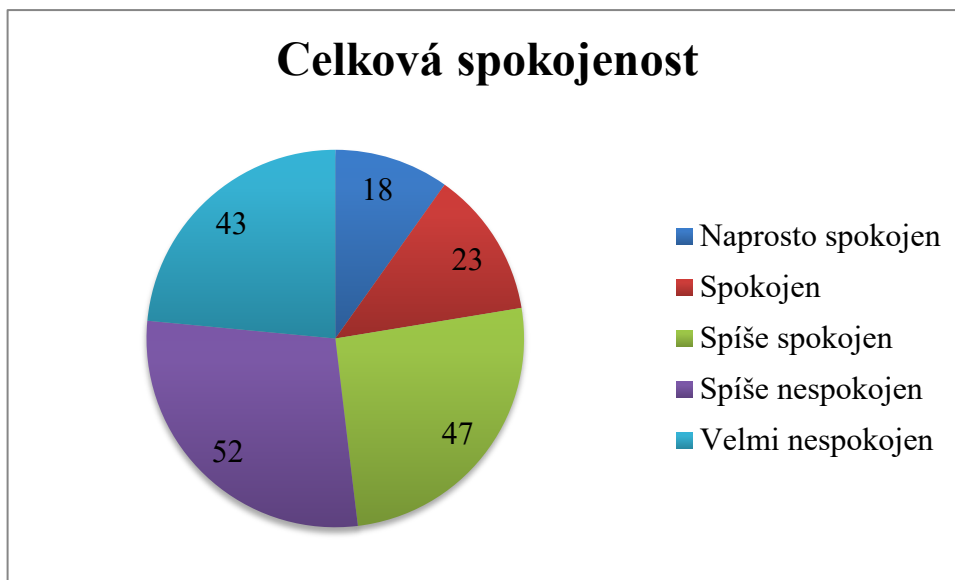
Graf číslo 26: Informace o benefitech

V první doplňující otázce jsem se zabýval informovaností o možnostech čerpání benefitů. Z čehož zhruba dvě třetiny, tedy 124 dotazovaných ví, kde najít informace o využívání benefitů. Zbylá třetina tedy 59 zaměstnanců neví nebo se o málo využitelné benefity (benefity s nízkou průměrnou hodnotou důležitosti) nezajímají.

Otázka číslo 22: Jaká je Vaše celková spokojenost s pracovním místem?

Tabulka číslo 21: Celková spokojenost

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Naprosto spokojen	18	9,84 %
Spokojen	23	12,57 %
Spíše spokojen	47	25,68 %
Spíše nespokojen	52	28,42 %
Velmi nespokojen	43	23,5 %
Celkem	183	100 %



Graf číslo 27: Celková spokojenost

Poslední otázka dotazníku se zaměřovala na celkovou spokojenost zaměstnanců s jejich pracovním místem. Mírně nadpoloviční většina zhruba 52 % je spíše, nebo velmi nespokojena. Zbýlých 48 % lidí je z nějaké části se svým pracovním místem spokojeno.

3.1 Rozhovor

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření byl sestaven polostrukturovaný rozhovor s vedoucí oddělení čerstvých potravin. Odpovědi poskytly konkrétnější informace, názor a možné příčiny některých negativních odpovědí vyplývajících z dotazníkového šetření.

3.1.1 Polostrukturovaný rozhovor

JÁ: „*Jak dlouho pracujete pro danou společnost?*“

VEDOUcí: „*V Globusu pracuji již 11 let. První 4 roky jako zástupce vedoucí oddělení pečiva a 7 let jako vedoucí oddělení čerstvých potravin - mléčné potraviny.*“

JÁ: „*Jak vnímáte mezilidské vztahy na Vašem úseku/pracovišti?*“

VEDOUcí: „*Jako ve všech obchodech pracujeme na směnný provoz, máme zde dvě skupiny zaměstnanců, kteří se v práci střídají. Myslím si, že vztahy jsou poměrně dobré,*

ne výborné, ale dobré... Z pozice vedení se snažím žádné skupině nenadržovat a skupiny stmelovat, což je poměrně těžký úkol, ale pokouším se o to. “

JÁ: „Myslíte si, že máte odpovídající počet personálu vzhledem k množství práce?“

VEDOUCÍ: „Osobně si myslím, že aktuální počty zaměstnanců jsou velmi podhodnocené. Pamatuji si dobu, kdy byl zaměstnanců na směně dvojnásobek. Neříkám, že se to nedá zvládnout, ale je potřeba pracovat na 100 % a nehledat výmluvy proč to nejde. “

Já: „Máte možnost nějakou externí výpomoc při podhodnoceném stavu?“

VEDOUCÍ: „Konkrétně na mém úseku mléčných výrobků máme přiděleny hodiny pro brigádníky, avšak pouze v silné nákupní dny a víkendy. Navíc čerstvé potraviny jsou jedny z mála úseků, kde brigádníci jsou. Externí výpomoc, zde není leda tak o Vánocích. “

JÁ: „Myslíte si, že jsou zaměstnanci spokojeni se svojí mzdou?“

VEDOUCÍ: „Řekla bych, že plat prodavače v Globusu je téměř shodný, jako plat ve většině jiných obchodních řetězcích, navíc myslím, že jako jediný, nabízí Globus 13. plat vyplácený před Vánoci. Zaměstnance bych rozdělila na dvě skupiny ti, kteří jsou rádi, za to co jim Globus nabízí a ty, kteří by i s platem 50 000 Kč nebyly spokojeni, ale to je asi tak všude. “

JÁ: „Co si myslíte o současném firemním systému motivace o odměňování z pohledu zaměstnance?“

VEDOUCÍ: „Myslím si, že systém odměn v Globusu je propracovaný a zaměstnanci jsou odměňování spravedlivě, dle jejich výkonu. Osobně bych na nastaveném systému nic neměnila. Zaměstnanci si mi prozatím na odměňování nestěžovali, nepočítám-li to, že by chtěl každý víc. “

JÁ: „Zjišťuje se nějakým způsobem spokojenost zaměstnanců na svém úseku? Pokud ano, můžete to více rozvést?“

VEDOUCÍ: „V mém svěřeném úseku, se snažím pravidelně, každý týden udělat poradů s co nejvíce zaměstnanci a probrat jak novinky, které obchod čekají, aktuální stav, tak i jejich problémy a potřeby. Samozřejmě ke mně může kdykoliv kterýkoliv zaměstnanec zajít s jakýmkoliv problémem a pokusím se jej s ním vyřídit.“

JÁ: „Jak moc se zaměstnanci mění na Vašem úseku?“

VEDOUCÍ: „Bohužel, tak jako u většiny obchodů je i u nás, potažmo na mém oddělení fluktuace poměrně velká. Na trhu je spousta obchodních řetězců a neustále probíhají „tahanice“ o schopné zaměstnance. Polovina zaměstnanců, které na svém oddělení mám, je Globusu věrná, druhá polovina zaměstnanců při správné nabídce a lákání jiných řetězců odchází.“

JÁ: „Do jaké míry podle Vás ovlivňuje současný firemní systém motivování a odměňování tuto skutečnost?“

VEDOUCÍ: „Systém motivace a odměňování je, dle mého názoru dobře propracovaný, ale Globus není jediný, který se pro zaměstnance snaží něco udělat. Stačí nějaký nový bonus, který nabídne jiný řetězec a zaměstnanec začne přemýšlet, kde by dostal víc...“

JÁ: „Co si myslíte, že je největším faktorem odchodu zaměstnanců?“

VEDOUCÍ: „V dnešní době může být faktorů opravdu mnoho například plat, pracovní doba, kontakt se zákazníky, spolupracovníci a mnoho dalšího, myslím si, že je to velmi individuální. Kdybych to měla brát přímo na mé oddělení, tak bych řekla, že nejvíce pracovníků mi odešlo kvůli pracovní době a volným víkendům, což ale jako vedoucí oddělení v obchodě nemůžu nijak ovlivnit.“

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

4.1 Zhodnocení současných benefitů společnosti

Před navrhováním změn se ještě zaměřím a subjektivně zhodnotím současně nabízené zaměstnanecké výhody ve společnosti Globus ČR, v.o.s.

Mezi zaměstnanecké benefity, které firma vystavuje na svých stránkách, patří:



Obrázek číslo 7: Zaměstnanecké benefity (45)

Mzda vždy 11. den v měsíci – z mého pohledu se o žádný benefit nejedná. Podle zákona splatnost mzdy zaměstnance je sice v následujícím měsíci, ale pravidelný termín výplaty mzdy je sjednán v pracovní smlouvě. Spíše tento benefit ukazuje na silnou a spolehlivou společnost, než že by dávala zaměstnanci nějakou výhodu (46).

Před Vánocemi 13. mzda – k čerpání tohoto benefitu nesmíte být ve zkušební době. Zároveň se jedná o bonus za odpracování celého roku. Pokud tedy nejste ve zkušební době a nemáte odpracovaný celý rok, získáte pouze poměrnou část z tohoto bonusu podle odpracovaných měsíců.

Příplatky za víkendy (nad rámec zákona) – zákoník práce ukládá povinnost příplatku za víkend. Ve veřejném sektoru je to 25 % z hodinové mzdy, v soukromém povinnost minimálně 10 % z hodinové mzdy. V Globusu jsou příplatky za sobotu nastaveny na minimální 10% hranici příplatku, v neděli to je 30% hodinový příplatek. Takže ano nad rámec zákona to skutečně je, ale pouze v neděli (47).

Stravenky – stravenky jsou v Globusu převáděny na zaměstnanecké elektronické karty, takže jejich hodnotu můžete čerpat pouze v těchto hypermarketech. Je pravda, že stravenky můžete čerpat v jakémkoliv hypermarketu v České republice. Stravenky

dnes poskytuje většina zaměstnavatelů, avšak jejich využití neomezuje pouze na jejich společnost.

Celoroční sleva 10 % na nákup – 10% slevu můžete opravdu čerpat v celém hypermarketu, nicméně za slevu potom musíte podle směrnic odvést zdravotní, sociální pojištění a daň.

Tabulka číslo 22: Hrubá mzda bez slevy

Hrubá mzda 18 000 bez zaměstnanecké slevy	
Hrubá mzda	18 000 Kč
Zdravotní pojištění	810 Kč
Sociální pojištění	1 170 Kč
Daň	1 560 Kč
Mzda na účet	14 460 Kč

Tabulka číslo 23: Hrubá mzda se slevou

Hrubá mzda 18 000 s zaměstnaneckou slevou	
Hrubá mzda	18 000 Kč
Zdravotní pojištění	815 Kč
Sociální pojištění	1 177 Kč
Daň	1 575 Kč
Mzda na účet	14 433 Kč

Na výpočet byla využita sleva ve výši 100 Kč. Z této částky bylo odvedeno navíc na zdravotním pojištění (4,5 %) 5 Kč, na sociálním pojištění (6,5 %) 7 Kč a na dani (15 %) tedy 15 Kč. Celková částka k výplatě tedy byla snížena o 27 Kč. Skutečná 100 korunová sleva byla tedy snížena na slevu 73 Kč. Z 10 % se tak stane 7,3 %.

Zvýhodněné volání i pro členy rodiny - Zvýhodněné volání přes *vlastního* firemního operátora – toto volání je možné využít i pro svoje členy rodiny, avšak kolik lidí má tohoto firemního operátora? Ostatní lidé z vašeho okolí mají jednoho ze 3 hlavních operátorů, tudíž volání do „cizí sítě“ s firemním operátorem se vám prodraží a ve finále jste na tom stejně, nebo hůř, než kdyby jste benefit čerpali.

Velké a čisté zázemí (se sprchou a vlastní skříňkou) – Zaměstnavatel je ze zákona povinen, zajistit svým zaměstnancům zabezpečený prostor pro odkládání svých osobních věcí; tedy nejčastěji vlastních skříněk. Velké a čisté zázemí je vizitkou společnosti, ale jako benefit se to uplatnit nedá. Poslední částí je sprcha. Vzhledem k tomu, že společnost Globus se zaměřuje i na výrobu potravin – pekařství, řeznictví, restaurace, povaha práce sprchy vyžaduje a to z podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (48).

Po 3 letech 25 dní dovolené - Při nástupu do práce máte ze zákona nárok na 20 dní placené dovolené. Jinak to není ani v této společnosti. Po prvním roce se vám rozšíří dovolená na 22 dní, po druhém roce na 24 dní a až po třetím roce na slíbených 25 dní placené dovolené. Ve státní sféře, hned bez podmínek dostanete 25 dní dovolené, nově na úřadech a jiných pracovních pozicích můžete dostat i sick-days nebo dny osobního volna.

4.2 Návrh číslo 1 – Zvýšení příplatků za práci o víkendu

Tento návrh je zaměřen především na běžné zaměstnance hypermarketu. A to vzhledem k faktu, že o víkendech pracují vedoucí jednotlivých úseků a top managementu velmi málo. Návrh vychází z vysoké nespokojenosti se mzdou a pracovní dobou.

V návrhu jsou zaměstnanci rozděleni do třech kategorií – běžní zaměstnanci (prodavači/pokladní) a jejich směnoví vedoucí, zaměstnanci ve výrobě (pekaři, řezníci, zaměstnanci restaurace) a jejich vedoucí a nakonec skupina zaměstnanců – údržba, sklad, ochranka.

Navrhují zvýšit současný sobotní příplatek z 10 % na 30 % z hodinové mzdy a nedělní příplatek ze 30 % na 50 % opět z hodinové mzdy.

Všechny tabulky zobrazují současný průměrný plat zaměstnance za 8 hodin, dále pak sobotní a nedělní příplatek za práci. To vše rozděleno na současný stav a nový stav, jež je zároveň návrhem změny.

Následující tabulka zobrazuje mzdu běžného prodavače/pokladní jehož průměrná mzda činí 19 200 Kč.

Tabulka číslo 24: Mzda prodavač/pokladní

Prodavač/pokladní	Současný stav [Kč]	Nový stav [Kč]
Mzda za 8 hodin	960	960
Daň 15 %	195	195
SP 6,5 %	63	63
ZP 4,5 %	44	44
Mzda po odečtech	658	658
Sobota	10 %	30 %
Zvýšená mzda za 8 hodin	1 056	1 248
Daň 15 %	225	255
SP 6,5 %	69	82
ZP 4,5 %	48	57
Mzda po odečtech	714	854
Neděle	30 %	50 %
Zvýšená mzda za 8 hodin	1 248	1 440
Daň 15 %	255	300
SP 6,5 %	82	94
ZP 4,5 %	57	65
Mzda po odečtech	854	981

Dále je zde vypočtena hrubá mzda zaměstnance před a po změně, včetně rozdílu stavů mezd pro zaměstnavatele.

Tabulka číslo 25: Rozdíl mzdy prodavač/pokladní

Mzda prodavače pokladní	Sazba [Kč]	Počet směn v měsíci	Celkem [Kč]
Pracovní den	960	16	15 360
Sobota - současná sazba	1 056	2	2 112
Neděle - současná sazba	1 248	2	2 496
Hrubá mzda celkem			19 968
Pracovní den	960	16	15 360
Sobota - nová sazba	1 248	2	2 496
Neděle - nová sazba	1 440	2	2 880
Hrubá mzda celkem			20 736
Rozdíl stavů			768

Třetí tabulka zobrazuje změnu víkendových příplatků u vedoucích jednotlivých úseků běžných zaměstnanců. Jejich průměrná mzda je o 6 000 Kč vyšší tedy 25 200 Kč.

Tabulka číslo 26: Mzda Směnový vedoucí

Směnový vedoucí úseku	Současný stav [Kč]	Nový stav [Kč]
Mzda za 8 hodin	1 260	1 260
Daň 15 %	255	255
SP 6,5 %	82	82
ZP 4,5 %	57	57
Mzda po odečtech	866	866
Sobota	10 %	30 %
Zvýšená mzda za 8 hodin	1 386	1 638
Daň 15 %	285	330
SP 6,5 %	91	107
ZP 4,5 %	63	74
Mzda po odečtech	947	1127
Neděle	30 %	50 %
Zvýšená mzda za 8 hodin	1 638	1 890
Daň 15 %	330	390
SP 6,5 %	107	123
ZP 4,5 %	74	86
Mzda po odečtech	1127	1291

Opět je zde vypočtena hrubá mzda zaměstnance před a po změně, včetně rozdílu stavů mezd pro zaměstnavatele.

Tabulka číslo 27: Rozdíl mzdy směnový vedoucí

Mzda směnového vedoucí úseku	Sazba [Kč]	Počet směn v měsíci	Celkem [Kč]
Pracovní den	1 260	16	20 160
Sobota - současná sazba	1 386	2	2 772
Neděle - současná sazba	1 638	2	3 276
Hrubá mzda celkem			26 208
Pracovní den	1 260	16	20 160
Sobota - nová sazba	1 638	2	3 276
Neděle - nová sazba	1 890	2	3 780
Hrubá mzda celkem			27 216
Rozdíl stavů			1 008

Následuje tabulka zobrazující změnu u zaměstnanců pracujících ve výrobě Globusu. Konkrétně mzdy pekařů, řezníků a pracovníků restaurace Globus. Jejich průměrná mzda činí 23 400 Kč.

Tabulka číslo 28: Mzda pracovník ve výrobě

Pracovník ve výrobě	Současný stav [Kč]	Nový stav [Kč]
Mzda za 8 hodin	1 170	1 170
Daň 15 %	240	240
SP 6,5 %	77	77
ZP 4,5 %	53	53
Mzda po odečtech	800	800
Sobota	10 %	30 %
Zvýšená mzda za 8 hodin	1 287	1 521
Daň 15 %	270	315
SP 6,5 %	84	99
ZP 4,5 %	58	69
Mzda po odečtech	875	1 038
Neděle	30 %	50 %
Zvýšená mzda za 8 hodin	1 521	1 755
Daň 15 %	315	360
SP 6,5 %	99	115
ZP 4,5 %	69	79
Mzda po odečtech	1 038	1 201

I zde je rozpočítaná tabulka dopadu navrhované změny hrubých mezd včetně rozdílu pro zaměstnavatele.

Tabulka číslo 29: Rozdíl mzdy pracovníka ve výrobě

Pracovník ve výrobě	Sazba [Kč]	Počet směn v měsíci	Celkem [Kč]
Pracovní den	1 170	16	18 720
Sobota - současná sazba	1 287	2	2 574
Neděle - současná sazba	1 521	2	3 042
Hrubá mzda celkem			24 336
Pracovní den	1 170	16	18 720
Sobota - nová sazba	1 521	2	3 042
Neděle - nová sazba	1 755	2	3 510
Hrubá mzda celkem			25 272
Rozdíl stavů			936

I u výroby musíme zohlednit zvýšené platy jejich vedoucích opět o 6 000 Kč, tedy jejich průměrná hrubá mzda činí 29 400 Kč.

Tabulka číslo 30: Mzda vedoucích výroby

Směnový vedoucí výroby	Současný stav [Kč]	Nový stav [Kč]
Mzda za 8 hodin	1 470	1 470
Daň 15 %	300	300
SP 6,5 %	96	96
ZP 4,5 %	67	67
Mzda po odečtech	1 007	1 007
Sobota	10 %	30 %
Zvýšená mzda za 8 hodin	1 617	1 911
Daň 15 %	330	390
SP 6,5 %	106	125
ZP 4,5 %	73	86
Mzda po odečtech	1 108	1 310
Neděle	30 %	50 %
Zvýšená mzda za 8 hodin	1 911	2 205
Daň 15 %	390	450
SP 6,5 %	125	144
ZP 4,5 %	86	100
Mzda po odečtech	1 310	1 511

Následuje výpočet změn hrubých mezd těchto zaměstnanců včetně rozdílu hrubých mezd.

Tabulka číslo 31: Rozdíl mzdy vedoucí výroby

Mzda směnového vedoucího výroby	Sazba [Kč]	Počet směn v měsíci	Celkem [Kč]
Pracovní den	1 470	16	23 520
Sobota - současná sazba	1 617	2	3 234
Neděle - současná sazba	1 911	2	3 822
Hrubá mzda celkem			30 576
Pracovní den	1 470	16	23 520
Sobota - nová sazba	1 911	2	3 822
Neděle - nová sazba	2 205	2	4 410
Hrubá mzda celkem			31 752
Rozdíl stavů			1 176

Poslední skupinou kterých se změna dotkne je skupina pracujících v údržbě, skladu a ochrance hypermarketu. Jejich průměrná hrubá mzda činí 20 800 Kč.

Tabulka číslo 32: Mzda údržba, sklad, ochranka

Údržba, sklad, ochranka	Současný stav [Kč]	Nový stav [Kč]
Mzda za 8 hodin	1040	1040
Daň 15 %	210	210
SP 6,5 %	68	68
ZP 4,5 %	47	47
Mzda po odečtech	715	715
Sobota	10 %	30 %
Zvýšená mzda za 8 hodin	1144	1352
Daň 15 %	240	285
SP 6,5 %	75	88
ZP 4,5 %	52	61
Mzda po odečtech	777	918
Neděle	30 %	50 %
Zvýšená mzda za 8 hodin	1352	1560
Daň 15 %	285	315
SP 6,5 %	88	102
ZP 4,5 %	61	71
Mzda po odečtech	918	1072

I pro tuto poslední skupinu je sestavena tabulka změny hrubých mezd včetně rozdílů pro zaměstnavatele.

Tabulka číslo 33: Rozdíl mzdy údržba, sklad, ochranka

Údržba, sklad, ochranka	Sazba [Kč]	Počet směn v měsíci	Celkem [Kč]
Pracovní den	1 040	16	16 640
Sobota - současná sazba	1 144	2	2 288
Neděle - současná sazba	1 352	2	2 704
Hrubá mzda celkem			21 632
Pracovní den	1 040	16	16 640
Sobota - nová sazba	1 352	2	2 704
Neděle - nová sazba	1 560	2	3 120
Hrubá mzda celkem			22 464
Rozdíl stavů			832

Vytvořený návrh se netýká uklízeček hypermarketu, jelikož na tuto službu jsou najímány externí firmou a nejsou tak přímými zaměstnanci hypermarketu.

Stejně tak se změna netýká vedoucích jednotlivých úseků ani top managementu hypermarketu, jelikož o víkendu pracují velmi zřídka. Pokud ano, nazývá se to ředitelská směna, za kterou berou všichni vykonávatelé příplatek 6 000 Kč měsíčně.

Následující tabulka zobrazuje vyčíslení návrhu. Tabulka je rozdělena podle pozic lidí na úseku o víkendu (tzn. nezahrnuje top management a vedoucí úseků, jak již bylo zmíněno; navíc o víkendu pracuje pouze polovina běžných zaměstnanců, ta druhá má volný víkend). Dále pak rozdíl v měsíční hrubé mzdě a posledním sloupci jsou tyto hodnoty mezi sebou vynásobeny. Součet těchto hodnot ještě zbývá vynásobit počtem směn na úseku a počtem měsíců v roce a získáme tak rozdíl celkových ročních mzdových nákladů společnosti.

Tabulka číslo 34: Rozdíl ročních mzdových nákladů

Pozice	Počet lidí o víkendu	Rozdíl mzdy [Kč]	Celkem [Kč]
Prodavač/pokladní	49	768	37 632
Směnový vedoucí	11	1 008	11 088
Pracovník výroby	42	936	39 312
Směnový vedoucí výroby	3	1 176	3 528
Údržba, sklad, ochranka	12	832	9 984
Celkem za měsíc			101 544
Počet směn na úseku			2
Počet měsíců v roce			12
Celkové roční náklady			2 437 056

V poslední tabulce tohoto návrhu je ještě nutné k rozdílu celkových ročních nákladů na mzdu přičíst sociální a zdravotní pojištění, které hradí zaměstnavatel.

Tabulka číslo 35: Celkový náklad návrhu

Náklady společnosti za rok	
Zvýšené mzdové náklady	2 437 056 Kč
Sociální pojištění 25 %	609 264 Kč
Zdravotní pojištění 9 %	219 336 Kč
Celkem	3 265 656 Kč

Celkové roční náklady návrhu jsou tedy 3 265 656 Kč.

4.3 Návrh číslo 2 – Zvýšení hodnoty stravenek a jejich doplatku

Na základě dotazníkového šetření konkrétně v otázce číslo 20 byla zjištěna vysoká důležitost benefitu – příspěvek na stravování neboli stravenky.

V současné době čerpají benefit příspěvek na stravování - stravenky snad všichni zaměstnanci. Rozdíl je v tom, jak vysoká „stravenka“ je zaměstnancům poskytována a hlavně do jaké míry je stravenka hrazena zaměstnavatelem. Hodnoty stravenek také záleží na tom, na jak vysoké pozici ve společnosti pracujete.

Příspěvek na stravování je pro zaměstnance osvobozen od daní a od odvodů sociálního a zdravotního pojištění (49).

Společnost Globus poskytuje dvě výše stravenek – jednu pro běžné zaměstnance a směnové vedoucí s hodnotou 70 Kč, druhou potom pro vedoucí úseků a vrcholový management s hodnotou 90 Kč. V obou případech jsou částky hrazeny 55 % spoluúčastí společnosti Globus. Stanovená spoluúčást 55 % je zákonem o daních z příjmu daňově uznatelná a společnosti tak nevzniká dodatečný daňově neuznatelný náklad, pokud by více přispívali.

V roce 2019 byla stanovena minimální denní náhrada stravného na služební cestě v soukromém sektoru na 82 Kč. Maximální částka, kterou si společnost může dát do daňově uznatelných nákladů je 70 % z celkového příspěvku, tedy maximálně 67,9 Kč. Nejvýhodnější stravenka má tedy hodnotu 123 Kč (50).

Stravenky ve společnosti Globus jsou zaměstnancům nahrávány na jejich elektronické zaměstnanecké karty. Výhodou je, že se neplýtvá papírem při tisku stravenek, avšak obrovskou nevýhodou tohoto benefitu je, že poskytovaná stravenka může být využita pouze ve společnosti Globus.

V současné době, kdy se zvyšuje cenová hladina všech druhů zboží a služeb díky současné inflaci, je prakticky nemožné se najíst v restauraci společnosti do 70 Kč, tedy do výše nižší hodnoty stravenky, kterou čerpá převážná část zaměstnanců. Navrhují tedy proto zvýšení hodnoty elektronických stravenek pro všechny zaměstnance a také i zvýšení doplatku stravenek zaměstnavatelem.

Navrhuji tedy zvýšit současnou hodnotu obou druhů stravenek o 10 Kč tedy ze 70 na 80 korun pro běžné zaměstnance a směnové vedoucí, a z 90 na 100 korun pro vedoucí úseků a vrcholový management. Zároveň navrhuji i zvýšení doplatku zaměstnavatelem ze současných 55 % na 80 % pro všechny zaměstnance hypermarketu.

Následující tabulka zobrazuje, kdo čerpá benefit stravenky a do jaké míry je částka hrazena zaměstnavatelem a do jaké míry zaměstnancem.

Tabulka číslo 36: Současný stav doplatků stravenek

Stravenky	Současná hodnota	Doplatek zaměstnavatele	Doplatek zaměstnance
Běžný zaměstnanec, směnový vedoucí	70 Kč	55 %	45 %
		38,5 Kč	31,5 Kč
Vedoucí úseku, vrcholový management	90 Kč	55 %	45 %
		49,5 Kč	40,5 Kč

Další tabulka představuje konkrétní návrh změny při změně výše stravenky i výše jejího doplatku. Tabulka je rozdělena na skupiny zaměstnanců, kteří čerpají různou výši stravenek a zároveň tabulka zohledňuje daňovou uznatelnost zvýšeného benefitu.

Tabulka číslo 37: Návrh na zvýšení hodnoty stravenek

Stravenky	Nová hodnota	Doplatek zaměstnavatele		Doplatek zaměstnance
		Daňově uznatelné	Daňově neuznatelné	
Běžný zaměstnanec, směnový vedoucí	80 Kč	55 %	25 %	20 %
		44 Kč	20 Kč	16 Kč
Vedoucí úseku, vrcholový management	100 Kč	55 %	25 %	20 %
		55 Kč	25 Kč	20 Kč

Třetí tabulka v pořadí tohoto návrhu zobrazuje, o kolik si zaměstnanci polepší na 1 stravence po zavedení této změny. Zároveň je vypočtena i celková měsíční zvýšená hodnota pro zaměstnance.

Tabulka číslo 38: Zvýšená hodnota pro zaměstnance

Zvýšení hodnoty pro zaměstnance	Čistá současná hodnota stravenky	Čistá nová hodnota stravenky	Rozdíl na 1 stravence	Celkem stravenky za měsíc [20 ks]
Běžný zaměstnanec, směnový vedoucí	38,5 Kč	64,0 Kč	25,5 Kč	510,0 Kč
Vedoucí úseku, vrcholový management	49,5 Kč	80,0 Kč	30,5 Kč	610,0 Kč

Další tabulka návrhu zobrazuje skutečné náklady pro zaměstnavatele, důležité jsou především ty daňově neuznatelné. Sestavení této tabulky poslouží jako podklad pro sestavení celkového vyčíslení nákladů návrhu.

Tabulka číslo 39: Rozpočet nákladů doplatků

Skutečné náklady změny	Daňově uznatelné		Rozdíl	Daňově neuznatelné		Rozdíl
	Nový stav	Současný stav		Nový stav	Současný stav	
Běžný zaměstnanec, směnový vedoucí	55 %	55 %	-	25 %	0 %	-
	44 Kč	38,5 Kč	5,5 Kč	16 Kč	0 Kč	16 Kč
Vedoucí úseku, vrcholový management	55 %	55 %	-	25 %	0 %	-
	55 Kč	49,5 Kč	5,5 Kč	20 Kč	0 Kč	20 Kč

Předposlední tabulka vyjadřuje matematický propočet současných nákladů, které jsou daňově uznatelné. Rozdíl hodnoty stravenky je vynásoben počtem zaměstnanců a následně sečten.

Tabulka číslo 40: Celkové daňově uznatelné náklady změny

Skutečné náklady změny	Daňově uznatelné		Celkem za den	Celkem za měsíc
	Rozdíl	Počet zaměstnanců		
Běžný zaměstnanec, směnový vedoucí	5,5 Kč	242 (ks)	1 331 Kč	26 620 Kč
Vedoucí úseku, vrcholový management	5,5 Kč	36 (ks)	198 Kč	3 960 Kč
			Celkem	30 580 Kč

Poslední tabulka zobrazuje daňovou neuznatelnost doplatku stravenek, který by zaměstnavatel doplácel ze zisku. Propočet je sestaven stejně jako při výpočtu změny v první tabulce. Tedy rozdíl hodnoty stravenky vynásobený počtem zaměstnanců. Následně byly tyto hodnoty sečteny.

K této hodnotě byly připočteny náklady z první tabulky a výsledek byl vynásoben dvanácti, abychom dostali roční náklady na tuto změnu.

Tabulka číslo 41: Daňově neuznatelné náklady, celkové náklady

Skutečné náklady změny	Daňově neuznatelné		Celkem za den	Celkem za měsíc
	Rozdíl	Počet zaměstnanců		
Běžný zaměstnanec, směnový vedoucí	20 Kč	242 (ks)	4 840 Kč	96 800 Kč
Vedoucí úseku, vrcholový management	25 Kč	36 (ks)	900 Kč	18 000 Kč
			Celkem	114 800 Kč
Celkový daňově uznatelný náklady				30 580 Kč
Celkový měsíční náklad změny				145 380 Kč
Počet měsíců v roce				12
Celková roční náklady změny				1 744 560 Kč

Celkové roční náklady návrhu tedy jsou 1 744 560 Kč.

4.4 Návrh číslo 3 – Zvýšení roční prémie při splnění tabulek prodeje

Na základě dotazníkové otázky číslo 9 a vysokého hodnocení důležitosti benefitů z pohledu zaměstnanců, navrhuji zvýšení roční prémie při splnění prodejních tabulek. V současné době při splnění tabulek získá každý zaměstnanec na svoji zaměstnaneckou kartu peněžní bonus 2 000 Kč.

Tyto peníze získá, jak již bylo zmíněno každý, nicméně se jedná o jednorázovou roční prémii. Jedná se tedy o jakousi roční odměnu pro zaměstnance. Avšak ji získá i zaměstnanec, který právě po třech měsících podepsal smlouvu na dobu neurčitou. Bohužel ji nedostane zaměstnanec, který skončí svůj pracovní poměr těsně před měsícem vyplacení bonusu, i když zde celý rok pracoval a tudíž má na splnění tabulek zásluhu.

Navíc tyto peníze jsou uloženy na zaměstnanecké kartě, která lze využít *pouze* v hypermarketech Globus. Je běžné, že obchody si naráží marži kolem 100 a více procent, náklady za tento benefit společnosti jsou pro společnosti tedy poloviční, nebo nižší. Velkou výhodou benefitu je, že je zaměstnanec osvobozen od daně (51).

Navrhuji tedy, aby při splnění prodejních tabulek byla vyplácena pravidelná 3-měsíční (kvartální) odměna ve výši 1 000 Kč. Odměna bude stejně jako do teď vyplácena na zaměstnanecké karty. Celkový benefit se tedy zvýší o 2 000 Kč ročně. Navíc vyplacení bude rovnoměrně ročně rozloženo, čímž by mělo dojít ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a také ke snížení odchodu zaměstnanců.

Následující tabulka zobrazuje současný stav vyplacení prémie a také nový stav vyplacení nové časově rozložené zvýšené prémie.

Tabulka číslo 42: Rozložení prémie do celého roku

Rozdělení odměn	Současný stav	Nový stav
I. Čtvrtletí (Leden)	-	1 000 Kč
II. Čtvrtletí (Duben)	2 000 Kč	1 000 Kč
III. Čtvrtletí (Červenec)	-	1 000 Kč
IV. Čtvrtletí (Říjen)	-	1 000 Kč
Celkem	2 000 Kč	4 000 Kč

Následující tabulky popisují současný stav a nově navrhovaný stav benefitu. Následně je prémie celkově vyčíslena.

Tabulka číslo 43: Celkový náklad návrhu

Počet zaměstnanců	Současný stav roční prémie	Nový stav roční prémie
278	2 000 Kč	4 000 Kč
Celkem	556 000 Kč	1 112 000 Kč
Rozdíl (skutečný náklad změny)		556 000 Kč

Změna benefitu vyjde společnost tedy na 556 000 Kč ročně. Jedná se pouze o přibližnou částku, jelikož počet zaměstnanců ve společnosti se neustále mění.

4.5 Návrh číslo 4 – Firemní soutěž o dovolenou

Další návrh by měl podpořit motivovanost lidí k pracovnímu výkonu. Jelikož v dotazníku v otázce číslo 6 vyšlo, že lidé v této společnosti jsou málo motivováni ke svému pracovnímu výkonu. Tento návrh podporuje i článek v diplomové práci, který se zabývá tím, co zaměstnanci chtějí jako benefity. Navrhuji tedy, aby při splnění prodejních tabulek společnosti byli pracovníci odměněni slosováním o zájezdový voucher v určité hodnotě.

Všechny vouchery by byly zajištěny od cestovní společnosti Čedok, která má pobočku v samotném obchodním centru Globusu v Brně-Ivanovicích.

Odměna by proběhla 2x v roce a to v letní a zimní sezóně, kdy lidé nejvíce cestují. Výhry by byly 3 a to pro běžné zaměstnance a byly by rozděleny na částky na 10 000, 20 000 a 30 000 korun. Pro směnové vedoucí až vrcholový management by byl jeden voucher a to v hodnotě 20 000 korun. Změna by byla zaměřena především na běžné zaměstnance, kterých je v hypermarketu nejvíce a jejich práce je z fyzického hlediska a pracovní doby nejnáročnější.

Losování výherců by probíhalo ve stylu tomboly, kdy by každý zaměstnanec měl v osudí 1x napsáno svoje jméno a ředitelka brněnské pobočky by vylosovala jména výherců. Losování by probíhalo v lednu a červenci.

Jednalo by se tak o další benefit, který by byl rozprostřen během roku, tak aby zaměstnanci neodcházeli ze společnosti v takové míře jako do teď.

Následující tabulka vyjadřuje celkové roční náklady na tuto změnu.

Tabulka číslo 44: Celkový náklad návrhu

Zaměstnanecká dovolená	Možnost výhry voucheru [Kč]						Celkem
	Zimní sezóna - leden			Letní sezóna - červenec			
Běžný zaměstnanec	10 000	20 000	30 000	10 000	20 000	30 000	120 000 Kč
Směnový vedoucí	20 000			20 000			40 000 Kč
Vedoucí úseku							
Vrcholový management							
				Celkem			160 000 Kč

Celkové roční náklady na změnu budou tedy 160 000 Kč.

4.6 Návrh číslo 5 – Zvýšení zaměstnanecké slevy na nákup

Návrh číslo 5 se zabývá zvýšením zaměstnanecké slevy na nákup. V současné době je to sleva 10 % z celého nákupu po předložení a načtení zaměstnanecké karty. Avšak tato sleva zvyšuje daňový základ a zároveň je z této slevy potřeba odvést ze zákona zdravotní i sociální pojištění. Z celkové sumy 10 % je tedy najednou pouze 7,3 %, jak již bylo zmíněno v hodnocení současných nabízených benefitů společnosti.

Navrhuji tedy slevu zvýšit na 15 % z celkového nákupu pro všechny zaměstnance. Samotný název slevy by se změnil jen mírně ze současného názvu „Sleva 10 % na celý nákup“ na „Sleva více než 10 % na celý nákup. Jelikož z nové slevy by se opět musela odvádět daň i sociální a zdravotní pojištění.

Tabulka číslo 45: Výpočet nové slevy

Zvýšení slevy	Sazba	Současná sleva 10 %		Nová sleva 15 %	
		Výpočet	Zaokrouhlení	Výpočet	Zaokrouhlení
Daň z příjmu	15 %*	1,5	1,5 %	2,25	2,3 %
Sociální pojištění	6,5 %*	0,65	0,7 %	0,975	1 %
Zdravotní pojištění	4,5 %*	0,45	0,5 %	0,675	0,7 %
		Součet odvodů	2,7 %	Součet odvodů	4 %
		Skutečná sleva	10 % - 2,7 % = 7,3 %	Skutečná sleva	15 % - 4 % = 11 %

* pokud se vypočítávají procenta z procent, nejedná se o procenta, ale o procentní body

Rozpočet, který dokazuje tuto 10% (7,3%) slevu v reálných číslech mzdy nalezneme opět v předchozí kapitole *Hodnocení současných nabízených benefitů společnosti*.

U tohoto návrhu je poměrně obtížné vypočítat celkový náklad pro společnost, jelikož se nejedná o náklad jako takový, ale spíše o snížení vlastních tržeb, nicméně finanční rozdíl bude v konečné tabulce návrhu brán jako náklad.

Zároveň je obtížné, kolik zaměstnanec průměrně měsíčně utratí v hypermarketu peněz za nákup. Proto byla sestavena tabulka vycházející z jejich zaměstnaneckých stravenek a jejich hodnot. Každý zaměstnanec totiž utratí v hypermarketu svoje stravenky + něco navíc. Proto byl stanoven odborný odhad, o kolik v průměru zaměstnanci utratí v hypermarketu více než je hodnota stravenek.

Následující tabulka zobrazuje měsíční hodnotu stravenek a jejich hodnotu, která z nich vychází.

Tabulka číslo 46: Sleva z hodnoty stravenek

Stravenky	Současná hodnota	Počet stravenek za měsíc	Počet zaměstnanců	Měsíční útrata	Současná sleva 10 %
Běžný zaměstnanec, směnový vedoucí	70 Kč	20 (ks)	242 (ks)	338 800 Kč	33 880 Kč
Vedoucí úseku, vrcholový management	90 Kč	20 (ks)	36 (ks)	64 800 Kč	6 480 Kč
			Celkem	403 600 Kč	40 360 Kč

Další tabulka zobrazuje odborný odhad, kolik průměrně měsíčně zaměstnanec utratí nad rámec hodnoty stravenky.

Tabulka číslo 47: Součet slev

Odborný odhad průměrné měsíční útraty zaměstnance navíc k útratě stravenek					
Pozice	Měsíční útrata	Odborný odhad	Celkem	Současná sleva 10 %	Měsíční součet slev z útrat
Běžný zaměstnanec, směnový vedoucí	338 800 Kč	50 %	169 400 Kč	16 940 Kč	50 820 Kč*
Vedoucí úseku, vrcholový management	64 800 Kč	50 %	32 400 Kč	3 240 Kč	9 720 Kč*
		Celkem	201 800 Kč	20 180 Kč	60 540 Kč

* jedná se o součet současných slev 10 % první a druhé skupiny zaměstnanců z obou tabulek

Nakonec poslední tabulka návrhu zobrazuje, o kolik víc by změna hypermarket stála. Následně pak měsíční rozdíl současného stavu, jako poslední řádek tabulky jsou celkové roční náklady.

Tabulka číslo 48: Celkový náklad návrhu

Zaměstnanecká sleva	Hodnota	Útrata zaměstnanců	Celkem
Současná sleva	10 %	605 400 Kč*	60 540 Kč
Nová sleva	15 %	605 400 Kč*	90 810 Kč
		Měsíční rozdíl návrhu	30 270 Kč
		Počet měsíců v roce	12
		Celkové roční náklady	363 240 Kč

* jedná se o celkový součet útrat obou skupin zaměstnanců dvou předchozích tabulek

Celkové roční náklady změny jsou tedy 363 240 Kč.

4.7 Celkové náklady všech návrhů

Na závěr je sestavena tabulka celkových nákladů návrhů vyplývající z diplomové práce. Některé návrhy jsou založeny na počtu lidí pracujících ve společnosti, proto jejich suma je aktuální k aktuálnímu počtu zaměstnanců hypermarketu.

Některé návrhy byly vyjádřeny měsíčně, jiné kvartálně. Z tohoto důvodu byly všechny návrhy převedeny na roční vyjádření z hlediska sjednocení.

Tabulka číslo 49: Celkové roční náklady návrhů

Celkové roční náklady návrhů		
Návrh	Změna	Náklad
1	Zvýšení příplatků za práci o víkendu	3 265 656 Kč
2	Zvýšení hodnoty stravenek a jejich doplatku	1 744 560 Kč
3	Zvýšení roční prémie při splnění tabulek prodeje	556 000 Kč
4	Firemní soutěž o dovolenou	160 000 Kč
5	Zvýšení zaměstnanecké slevy na nákup	363 240 Kč
	Celkem	6 089 456 Kč

Celkové roční náklady návrhů jsou tedy 6 089 456 Kč.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat současný systém motivace a odměňování ve společnosti Globus v.o.s. Zároveň na základě těchto analýz navrhnout soubor změn, které povedou ke zlepšení dané situace systému ve zmíněné společnosti.

První část práce se zabývá vymezení a definicemi pojmů jako například: motivace, potřeby, mzda a zaměstnanecké benefity. Tyto teoretické základy byly následně využity v analytické části diplomové práce.

Druhá část práce se věnovala historii společnosti a vymezení jejímu předmětu podnikatelské činnosti.

Předposlední oddíl práce byl věnován polostrukturovanému rozhovoru a zpracování otázek dotazníkového šetření. Otázky dotazníku byly vyhodnoceny v tabulkách z hlediska absolutní a relativní četnosti a následně i v koláčových grafech. Všechny výsledky byly i okomentovány.

Dvě z otázek byly vyhodnoceny sloupcovými grafy. A to konkrétně souhrnný graf průměrných hodnoty odpovědí dotazníkového šetření otázek z části B a průměrná hodnota důležitosti benefitů. Tyto data byly následně použity pro návrhy změn v další části práce.

Ve čtvrté a poslední část práce byly zhodnocen současný systém benefitů ve vybrané společnosti. Dále na základě dat z předchozí části práce vytvořeny návrhy změn motivačního systému a odměňování ve vybrané společnosti.

Každá navrhovaná změna byla slovně popsána a následně také finančně ohodnocena. Na konci kapitoly návrhů jsou všechny náklady navrhovaných změn převedeny a sečteny na celkové roční náklady společnosti. Všechny návrhy práce se vztahují k brněnské pobočce v Ivanovicích, kde byl prováděn i výzkum.

Cíle práce bylo dosaženo pomocí dotazníkového šetření a polostrukturovaného dotazníku, na základě kterých byl vytvořen soubor opatření. Věřím, že tyto změny povedou ke zlepšení systému motivace a odměňování ve společnosti Globus v.o.s.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.
3. DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 8024713004.
4. *Motivační typy lidí* [online]. [cit. 2020-01-22]. Dostupné z: <http://csmjih.cz/vedouci-zamestnanci/motivacni-typy-lidi/>
5. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
6. L. FRENCH, Wendell. *Human resources management*. U.S.A.: Library of Congress Catalog Card Number: 85-80966, 1986. ISBN 0-395-35662-8.
7. PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. ISBN 807079-283-3.
8. PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-434-7.
9. MCCLELLAND, David C. *Achieving Society*. 2. vydání. Princeton, NJ: Simon and Schuster, 1961. ISBN 9780029205105.
10. *Teorie motivace podle Maslowa* [online]. [cit. 2020-01-22]. Dostupné z: <https://www.mentem.cz/blog/teorie-motivace/>
11. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
12. ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-86851-00-1.
13. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-308-0.

14. HERZBERG, Frederick, Bernard MAUSNER a Barbara Bloch SNYDERMAN. *The motivation to work*. New Brunswick, N.J., U.S.A.: Transaction Publishers, 1993. ISBN 978-1560006343.
15. NORD, Walter R. Beyond the teaching machine: The neglected area of operant conditioning in the theory and practice of management. *Organizational Behavior and Human Performance* [online]. 1969, 4(4), 375-401 [cit. 2019-11-22]. DOI: 10.1016/0030-5073(69)90017-8. ISSN 00305073. Dostupné z: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/0030507369900178>
16. EYUPOGLU, Serife Z., Konul JABBAROVA a Tulen SANER. Job satisfaction: An evaluation using a fuzzy approach. *Procedia Computer Science* [online]. 2017, 120, 691-698 [cit. 2019-11-23]. DOI: 10.1016/j.procs.2017.11.297. ISSN 18770509. Dostupné z: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1877050917325097>
17. LEAVITT, Harold J., Louis R. PONDY a David M. BOJE. *Readings in managerial psychology*. 4th ed. Chicago: University of Chicago Press, 1989. ISBN 9780226469928.
18. BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0223-7.
19. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
20. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.
21. TORRINGTON, Derek, Laura HALL a Stephen TAYLOR. *Human resource management*. 5th ed. New York: Financial Times Prentice Hall, 2002. ISBN 0-273-64639-7.
22. WILLIAMS, J. D. *Public administration: the people's business*. Boston: Little, Brown, c1980. ISBN 0316942359.
23. *Types of Nonverbal Communication* [online]. [cit. 2019-12-27]. Dostupné z: <https://www.verywellmind.com/types-of-nonverbal-communication-2795397>

24. *Neverbální komunikace, její funkce a jednotlivé složky* [online]. [cit. 2020-02-01]. Dostupné z: https://wikisofia.cz/wiki/Neverb%C3%A1ln%C3%AD_komunikace_jej%C3%AD_funkce_a_jednotliv%C3%A9_slo%C5%Beky
25. *Hodnocení pracovníků (Staff Evaluation)* [online]. [cit. 2020-02-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/hodnoceni-pracovniku>
26. KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
27. WILLIAMS, M. Antecedents of employee benefit level satisfaction: A test of a model. *Journal of Management* [online]. 1995, **21**(6), 1097-1128 [cit. 2019-11-23]. DOI: 10.1016/0149-2063(95)90024-1. ISSN 01492063. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/0149206395900241>
28. FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press), 2002. ISBN 80-7226-515-6.
29. *Minimální mzda vzroste o 1250 korun, dohodla se koalice* [online]. [cit. 2019-12-17]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/domaci/clanek/minimalni-mzda-ma-byt-14-600-kc-dohodla-se-koalice-40305090>
30. *Minimální mzda v roce 2020 i v letech 1991-2019* [online]. [cit. 2019-12-27]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kalkulacka/minimalni-mzda/>
31. *Minimální mzda* [online]. [cit. 2019-12-17]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/pracovni-pravo/minimalni-mzda/minimalni-mzda/>
32. *Minimální mzda (Minimum Wage)* [online]. [cit. 2019-12-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/minimalni-mzda>
33. *Wages: Definition, Types and Other Details* [online]. [cit. 2019-12-19]. Dostupné z: <http://www.economicdiscussion.net/wages/wages-definition-types-and-other-details/7450>
34. AZAR, Ofer H. The effect of the minimum wage for tipped workers on firm strategy, employees and social welfare. *Labour Economics* [online]. 2012, **19**(5), 748-755 [cit. 2019-12-19]. DOI: 10.1016/j.labeco.2012.07.002. ISSN 09275371. Dostupné z: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0927537112000632>

35. *Pracovní doba dle zákoníku práce: Stanovená týdenní pracovní doba* [online]. [cit. 2019-12-25]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/clanky/pracovni-doba-dle-zakoniku-prace>
36. *Pracovní doba dle zákoníku práce: Základní pojmy* [online]. [cit. 2019-12-25]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/clanky/pracovni-doba-dle-zakoniku-prace>
37. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
38. *Třetině zaměstnanců se nelíbí nabídka benefitů* [online]. [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kariera/clanek/tretine-zamestnancu-se-nelibi-nabidka-benefitu-11569>
39. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2020* [online]. [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?imakroGraphFrom=1.1.2015>
40. *Firemní benefity jsou na vzestupu, firmy si chtějí udržet lidi* [online]. [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/finance/clanek/firemni-benefity-jsou-na-vzestupu-firmy-si-chteji-udrzet-lidi-343684>
41. *Hypermarket Globus: O nás* [online]. [cit. 2017-12-06]. Dostupné z: <https://www.globus.cz/brno/o-nas.html>
42. *Seznam CZ-NACE* [online]. [cit. 2020-02-12]. Dostupné z: https://wwwinfo.mfcr.cz/ares/nace/ares_nace.html.cz
43. *Obchodní rejstřík: Globus ČR, v.o.s. - předměty podnikání* [online]. [cit. 2019-12-11]. Dostupné z: <http://rejstrik-firem.kurzy.cz/63473291/globus-cr-ks/predmety-podnikani-historie/>
44. *Naše hodnoty: My nás odlišujeme* [online]. [cit. 2020-02-23]. Dostupné z: <https://www.globus.cz/o-globusu/kariera/nase-hodnoty.html>
45. *Kariéra v Globusu: Zaměstnanecké benefity* [online]. [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: https://www.globus.cz/kariera.html?pid=5&workspace=market&market_id=0
46. *Termín splatnosti a výplaty mzdy: Splatnost mzdy* [online]. [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/termin-splatnosti-a-vyplaty-mzdy-99352.html>

47. *11 příplatků, na které můžete mít v práci nárok: Příplatek za práci o víkendu* [online]. [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/525034-priplatky-za-praci/>
48. *Sprchy a umývárny na pracovištích* [online]. [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: <http://www.osz.org/index.php/poradna-bozp/2813-sprchy-a-umyvorny-na-pracovistich>
49. *Zaměstnanecké benefity: Poukázky na stravování (tzv. stravenky)* [online]. [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/zamestnancke-benefity/>
50. *Stravenky se vyplatí zaměstnancům i zaměstnavatelům. Přečtěte si, jak je spočítat a danit: Proč jsou stravenky výhodné a jak je spočítat* [online]. [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: <https://money.cz/dane-a-ucetnictvi/stravenky-se-vyplati-zamestnancum-i-zamestnavatelum-prectete-si-spocitat-danit/>
51. *Průvodce zaměstnaneckými benefity: Benefity podle jejich daňové výhodnosti* [online]. [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <https://www.az-data.cz/clanky/pruvodce-zamestnaneckymi-benefity>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek číslo 1: Faktory motivovanosti zaměstnanců	16
Obrázek číslo 2: Cyklus řízení pracovního výkonu	17
Obrázek číslo 3: Typy motivačního založení a odpovídající motivační typy lidí	20
Obrázek číslo 4: Maslowova pyramida potřeb	22
Obrázek číslo 5: Vztah motivace, výkonu a spokojenosti	28
Obrázek číslo 6: Řízení pracovního výkonu	30
Obrázek číslo 7: Zaměstnanecké benefity	80

SEZNAM TABULEK

Tabulka číslo 1: Pohlaví respondentů	55
Tabulka číslo 2: Věk respondentů	56
Tabulka číslo 3: Vzdělání respondentů	57
Tabulka číslo 4: Pracovní pozice	58
Tabulka číslo 5: Stres při výkonu práce	59
Tabulka číslo 6: Motivace při práci	60
Tabulka číslo 7: Poloha prodejny	61
Tabulka číslo 8: Hodnocení od nadřízených	62
Tabulka číslo 9: Prémie	63
Tabulka číslo 10: Vybavení na pracovišti	64
Tabulka číslo 11: Pracovní doba	65
Tabulka číslo 12: Náplň práce	66
Tabulka číslo 13: Pracovní prostředí	67
Tabulka číslo 14: Množství práce	68
Tabulka číslo 15: Organizace práce	69
Tabulka číslo 16: Náročnost práce	70
Tabulka číslo 17: Spokojenost se mzdou	71
Tabulka číslo 18: Mzda vs. pracovní náplň	72
Tabulka číslo 19: Zaměstnanecké výhody	73
Tabulka číslo 20: Informace o benefitech	75
Tabulka číslo 21: Celková spokojenost	76
Tabulka číslo 22: Hrubá mzda bez slevy	81
Tabulka číslo 23: Hrubá mzda se slevou	81
Tabulka číslo 24: Mzda prodavač/pokladní	83
Tabulka číslo 25: Rozdíl mzdy prodavač/pokladní	84
Tabulka číslo 26: Mzda Směnový vedoucí	84
Tabulka číslo 27: Rozdíl mzdy směnový vedoucí	85
Tabulka číslo 28: Mzda pracovník ve výrobě	85
Tabulka číslo 29: Rozdíl mzdy pracovníka ve výrobě	86
Tabulka číslo 30: Mzda vedoucí výroby	86
Tabulka číslo 31: Rozdíl mzdy vedoucí výroby	87
Tabulka číslo 32: Mzda údržba, sklad, ochranka	87
Tabulka číslo 33: Rozdíl mzdy údržba, sklad, ochranka	88
Tabulka číslo 34: Rozdíl ročních mzdových nákladů	89
Tabulka číslo 35: Celkový náklad návrhu	89
Tabulka číslo 36: Současný stav doplatků stravenek	91
Tabulka číslo 37: Návrh na zvýšení hodnoty stravenek	91
Tabulka číslo 38: Zvýšená hodnota pro zaměstnance	92
Tabulka číslo 39: Rozpočet nákladů doplatků	92
Tabulka číslo 40: Celkové daňově uznatelné náklady změny	93
Tabulka číslo 41: Daňově neuznatelné náklady, celkové náklady	93
Tabulka číslo 42: Rozložení prémie do celého roku	94
Tabulka číslo 43: Celkový náklad návrhu	95
Tabulka číslo 44: Celkový náklad návrhu	97

Tabulka číslo 45: Výpočet nové slevy	98
Tabulka číslo 46: Sleva z hodnoty stravenek.....	99
Tabulka číslo 47: Součet slev	99
Tabulka číslo 48: Celkový náklad návrhu	100
Tabulka číslo 49: Celkové roční náklady návrhů	101

SEZNAM GRAFŮ

Graf číslo 1: Metoda bodového hodnocení	35
Graf číslo 2: Vývoj minimální mzdy v ČR	40
Graf číslo 3: Průzkum spokojenosti s benefity	46
Graf číslo 4: Míra nezaměstnanosti v České republice	47
Graf číslo 5: Pohlaví respondentů.....	55
Graf číslo 6: Věk respondentů	56
Graf číslo 7: Vzdělání respondentů	57
Graf číslo 8: Pracovní pozice.....	58
Graf číslo 9: Stres při výkonu práce	59
Graf číslo 10: Motivace při práci	60
Graf číslo 11: Poloha prodejny	61
Graf číslo 12: Hodnocení od nadřízených	62
Graf číslo 13: Prémie	63
Graf číslo 14: Vybavení na pracovišti	64
Graf číslo 15: Pracovní doba	65
Graf číslo 16: Náplň práce	66
Graf číslo 17: Pracovní prostředí	67
Graf číslo 18: Množství práce.....	68
Graf číslo 19: Organizace práce.....	69
Graf číslo 20: Náročnost práce	70
Graf číslo 21: Spokojenost se mzdou	71
Graf číslo 22: Mzda vs. pracovní náplň.....	72
Graf číslo 23: Zaměstnanecké výhody.....	73
Graf číslo 24: Průměrné hodnocení otázek v dotazníku	74
Graf číslo 25: Průměrná hodnota důležitosti benefitů	75
Graf číslo 26: Informace o benefitech	76
Graf číslo 27: Celková spokojenost.....	77

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha číslo 1: Dotazníkové šetření

Příloha číslo 1: Dotazníkové šetření

Dobrý den,

Jmenuji se Pavel Fiedler a jsem studentem 2. ročníku magisterského studia „Řízení a ekonomika podniku“ na fakultě Podnikatelské. Tímto bych Vás rád požádal o vyplnění krátkého dotazníku, který poslouží jako součást diplomové práce. Dotazník se zaměřuje na *Motivaci a odměňování zaměstnanců*. Dotazník je zcela anonymní. U každé otázky zakroužkujte prosím vždy právě jednu odpověď.

Děkuji za Vaši ochotu a Váš čas.

Otázka číslo 1: Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena

Otázka číslo 2: Jaký je váš věk?

- a) 18-30
- b) 31-40
- c) 41-50
- d) 51 a více

Otázka číslo 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Střední odborné vzdělání s výučním listem
- c) Středoškolské s maturitou
- d) Vysokoškolské

Otázka číslo 4: Jaká je Vaše pracovní pozice?

- a) Běžný pracovník
- b) Směnový vedoucí/vedoucí úseku
- c) Vrcholový management

Otázka číslo 5: Jste při výkonu svojí práce ve stresu?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

Číslo	Otázka	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
6	Jste v práci dostatečně motivován/a?	1	2	3	4
7	Je pro Vás důležitá poloha prodejny z hlediska dostupnosti (MHD, vlastní doprava)?	1	2	3	4
8	Jste slovně hodnocen/a od Vašich nadřízených za odvedenou práci?	1	2	3	4
9	Dostáváte prémie od svého vedoucí při splnění svým pracovních povinností?	1	2	3	4
10	Jste spokojen/a s vybavením potřebným k výkonu práce na pracovišti?	1	2	3	4
11	Jak jste spokojen/a s Vaší pracovní dobou?	1	2	3	4
12	Jste spokojen/a s náplní práce?	1	2	3	4
13	Jste spokojen/a s pracovním prostředím, zázemím prodejny?	1	2	3	4
14	Jste spokojen/a s množstvím práce?	1	2	3	4
15	Je Vaše práce dobře organizována?	1	2	3	4
16	Vyhovuje Vám fyzická/psychická náročnost práce?	1	2	3	4
17	Jste spokojen/a s Vaší mzdou?	1	2	3	4
18	Myslíte si, že mzda odpovídá Vaší pracovní náplni?	1	2	3	4
19	Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami - možnostmi čerpání?	1	2	3	4

Otázka číslo 20: Zakřížkujte benefity, které využíváte + zároveň u nich zakřížkujte i důležitost, kterou pro Vás mají. (Můžete označit i více správných odpovědí.)

Využívání	Benefity	Důležitost									
☐	Příspěvek na stravování - stravenky	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	Sleva 10 % na celý nákup	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	Sleva na vedení bankovníctví	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	Sleva na pojištění	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	Myčka zdarma	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	Firemní operátor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	Sleva na letenky a zájezdy	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	Sleva na vodní i saunový svět	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	Po třech letech 25 dní dovolené	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	13. Plat	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	Roční prémie při splnění výsledků	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Otázka číslo 21: Víte, kde najít/zjistit informace o nabízených benefitech?

- a) Ano
- b) Ne

Otázka číslo 22: Jaká je Vaše celková spokojenost s pracovním místem?

- a) Naprosto spokojen
- b) Spokojen
- c) Spíše spokojen
- d) Spíše nespokojen
- e) Velmi nespokojen