



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH ZMĚNY SYSTÉMU MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ FIRMĚ

PROPOSAL TO CHANGE THE SYSTEM OF MOTIVATION AND REMUNERATION OF EMPLOYEES IN A SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Petra Kuzníková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

BRNO 2022

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Petra Kuzníková**
Vedoucí práce: **doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA**
Akademický rok: 2021/22
Studijní program: Ekonomika a management

Garant studijního oboru 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:

Návrh změny systému motivace a odměňování zaměstnanců ve vybrané firmě

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použitých zdrojů
Seznam příloh

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je na základě výzkumu a analýzy současného stavu motivačního systému navrhnout vhodné změny, které zvýší pracovní motivaci a spokojenost zaměstnanců ve vybraném výrobním podniku. Součástí práce je i ekonomické zhodnocení navržených doporučení.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-9882-0.

KOUBEK, Josef, Personální práce v malých a středních firmách. 4. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, 288 s. ISBN 978-80-247-7083-3.

MATHIS, ROBERT L. a JOHN H. JACKSON, Human Resource Management. 13th Edition. South-Western: Cengage Learning, 2011, 664 s. ISBN 978-0-538-45315-8.

PLAMÍNEK, Jiří, 2015. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 150 s. ISBN 978-80-247-9744-1.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta, Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2008, 136 s. ISBN 978-80-247-2100-2.

URBAN, Jan, Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada Publishing, 2017, 160 s. ISBN 978-80-271-9598-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá pracovní motivací a spokojeností zaměstnanců ve vybrané firmě. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy z oblasti motivace, odměňování a spokojenosti zaměstnanců. Analytická část hodnotí současný systém motivace a odměňování zaměstnanců firmy, spokojenost zaměstnanců v oblasti odměňování, pracovních podmínek a mezilidských vztahů na pracovišti a působení vnitřních i vnějších vlivů na daný systém. Na základě provedených analýz jsou navrženy změny současného systému za účelem zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Klíčová slova

pracovní motivace, motivační teorie, spokojenost zaměstnanců, stimulace, odměňování zaměstnanců, mzda, zaměstnanecké benefity, pracovní podmínky

Abstract

The master's thesis is focused on the system of work motivation and employee satisfaction in a selected company. The theoretical part defines the basic concepts of motivation, remuneration and employee satisfaction. The analytical part evaluates the current system of motivation and remuneration of the company's employees, employee satisfaction in the field of remuneration, working conditions and interpersonal relationships in the workplace and the effects of internal and external influences on the system. Based on the performed analyzes, changes to the current system are proposed in order to increase employee satisfaction.

Key words

work motivation, motivational theory, employee satisfaction, stimulation, employee remuneration, salary, employee benefits, working conditions

Citace tištěné práce:

KUZNÍKOVÁ, Petra. *Návrh změny systému motivace a odměňování zaměstnanců ve vybrané firmě*. Brno, 2022. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/139536>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Anna Putnová.

Citace elektronického zdroje:

KUZNÍKOVÁ, Petra. *Návrh změny systému motivace a odměňování zaměstnanců ve vybrané firmě* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/139536>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Anna Putnová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 9. května 2022

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní doc. RNDr. Anně Putnové, Ph.D., MBA za odborné vedení práce, ochotu a cenné rady. Dále bych chtěla poděkovat vedení společnosti a zaměstnancům za spolupráci a za veškeré poskytnuté informace a materiály. V neposlední řadě děkuji mé rodině a přátelům, kteří mě podporovali po celou dobu studia.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	16
1.1 Pracovní motivace.....	16
1.1.1 Vnitřní motivace.....	16
1.1.2 Vnější motivace.....	16
1.2 Motivační faktory.....	17
1.2.1 Teorie hierarchie potřeb.....	17
1.2.2 Dvoufaktorová teorie.....	18
1.3 Nástroje pracovní motivace.....	19
1.3.1 Motivační principy.....	21
1.4 Motivační skupiny zaměstnanců.....	22
1.4.1 Motivace ke vzdělání.....	23
1.5 Měření motivace.....	24
1.6 Spokojenost zaměstnanců.....	25
1.6.1 Měření spokojenosti zaměstnanců.....	27
1.7 Sociálně-motivační klima firmy.....	27
1.7.1 Měření sociálně-motivačního klimatu.....	28
1.8 Systém odměňování.....	29
1.8.1 Druhy odměn.....	30
1.8.2 Formy hmotného odměňování.....	32
1.9 Motivace a odměňování v době ekonomické krize.....	34
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	36
2.1 Analýza současného stavu systému motivace a odměňování.....	37
2.1.1 Rozdělení zaměstnanců dle pracovního zařazení a způsobu odměňování mzdou.....	37
2.1.2 Struktura mzdy v jednotlivých kategoriích dle pracovního zařazení.....	37
2.1.3 Nástroje pracovní motivace.....	38
2.1.4 Analýza interních vlivů na systém motivace a odměňování.....	42
2.1.5 Výzkum spokojenosti a motivačních preferencí zaměstnanců firmy.....	45
2.1.6 Měření lidského kapitálu.....	54

2.1.7	Ekonomická situace AB spol. s r.o.	61
2.1.8	Legislativa.....	66
2.2	Shrnutí analytické části práce.....	67
2.2.1	Shrnutí motivace zaměstnanců z pohledu celkové odměny	67
2.2.2	Shrnutí výzkumu spokojenosti zaměstnanců a jejich motivačních preferencí	69
2.2.3	Výsledky měření lidských zdrojů:	70
2.2.4	Shrnutí ekonomické situace firmy a legislativy.....	71
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	72
3.1	Oblast odměňování.....	73
3.1.1	Návrh stravenkového paušálu	73
3.1.2	Ekonomické zhodnocení návrhu stravenkového paušálu	74
3.1.3	Návrh bezúročné zaměstnanecké půjčky	75
3.1.4	Ekonomické zhodnocení návrhu bezúročných zaměstnaneckých půjček	75
3.1.5	Odměny při pracovním jubileu	75
3.1.6	Ekonomické zhodnocení návrhu odměny při pracovním jubileu	75
3.1.7	„Sick days“ - placené volno z důvodu nemoci	76
3.1.8	Ekonomické zhodnocení návrhu zavedení „Sick days“	76
3.2	Oblast rozvoje a vzdělávání	77
3.2.1	Výběr vhodných kurzů a školení	77
3.2.2	Ekonomické zhodnocení návrhu jazykového kurzu	78
3.2.3	Ekonomické zhodnocení návrhu kurzu obchodních dovedností	79
3.2.4	Ekonomické zhodnocení návrhu kurzu IT gramotnosti.....	79
3.3	Oblast mezilidských vztahů na pracovišti.....	80
3.3.1	Teambuildingový plán	80
3.3.2	Ekonomické zhodnocení návrhu teambuildingového plánu	80
3.4	Oblast interní komunikace	81
3.4.1	Modernizace IT systému firmy	81
3.4.2	Ekonomické zhodnocení návrhu modernizace IT systému firmy	82
3.5	Závěrečné doporučení	83
	ZÁVĚR	84
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	85
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	88
	SEZNAM OBRÁZKŮ	89

SEZNAM TABULEK	90
SEZNAM GRAFŮ	91
SEZNAM PŘÍLOH.....	92

ÚVOD

Systém motivace a odměňování zaměstnanců je jedním z důležitých nástrojů řízení lidských zdrojů.

Firmy procházejí, ať už vlivem svých interních činností nebo externím působením okolí, různými fázemi vývoje, a tomu musí přizpůsobit i své postoje k motivaci zaměstnanců, tak aby si udrželi konkurenceschopnost v měnících se podmínkách. Musí neustále uvažovat o zlepšování své výkonnosti a konat změny, které ke zlepšení povedou. Vývoj jde neustále kupředu a tím se zvyšují i požadavky na efektivní práci zaměstnanců. Chce-li management firmy zefektivnit řízení lidských zdrojů, je nezbytné, aby věnoval pozornost také motivačním preferencím svých zaměstnanců a jejich spokojenosti ve firmě.

Pravidelné vyhodnocování spokojenosti zaměstnanců, sestavení vhodného motivačního programu a vytvoření žádoucího pracovního prostředí přispívá k lepší komunikaci a spolupráci uvnitř firmy, ke zvýšení angažovanosti zaměstnanců a v neposlední řadě ke snížení fluktuace nebo absence, které jdou vždy ruku v ruce s nežádoucím růstem nákladů. Spokojenost zaměstnanců má vliv nejen na kvalitu vykonané práce, ale i na vztahy se zákazníky, konkurenceschopnost a výkonnost celé firmy.

Diplomová práce je zaměřena na problematiku nastavení vhodného systému motivace a odměňování zaměstnanců, které by vedlo ke zvýšení pracovního úsilí a spokojenosti zaměstnanců malé výrobní firmy. Firma nedisponuje samostatným personálním oddělením a personální práci zde není věnována náležitá pozornost. Hodnocení spokojenosti a motivačních preferencí zaměstnanců zde neprobíhá pravidelně a cíleně, jeho význam si však majitel podniku uvědomuje a tuto práci považuje za přínosnou.

Teoretická část práce se zaměřuje na oblasti pracovní motivace, na vztah pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců a na systém odměňování a jeho formy. Součástí teoretické části je i popis a způsoby měření lidského kapitálu. Teoretická východiska slouží jako podklad pro zpracování následujících částí diplomové práce.

Analytická část práce hodnotí stejně tak současný stav systému motivace a odměňování, jako i finanční zdraví firmy a ostatní vnitřní a vnější vlivy, které daný systém ovlivňují a

úzce s ním souvisí. Součástí analytické práce je i dotazníkové šetření zaměstnanců a jeho vyhodnocení. Analytická část práce je podkladem pro návrhy vhodných změn.

V návrhové části práce jsou předloženy návrhy změn systému motivace a odměňování, včetně ekonomického zhodnocení, které by vedly ke zvýšení pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců firmy.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem diplomové práce je návrh vhodných změn současného motivačního systému ve vybrané firmě. Předložené návrhy by mohly být přínosem v pracovní motivaci zaměstnanců a přispět k jejich spokojenosti, čímž by se zvýšil jak jejich pracovní výkon, tak i angažovanost a loajalita k zaměstnavateli. Firmě by pak tyto změny mohly přinést získání konkurenční výhody na trhu práce, snížení fluktuace a naplnění strategických cílů. Dílčím cílem práce je ekonomické zhodnocení navrhnutých změn.

Při zpracování diplomové práce byly použity následující metody:

Rešerše – sloužila k vypracování teoretické části práce a jako podklad pro analytickou část.

Dokumentografická rešerše zahrnuje bibliografické záznamy dokumentů a citace odborné literatury (Válková, 2016). Pomocí dokumentografické rešerše byly vymezeny základní pojmy a teoretická východiska související se zkoumanou problematikou. Sloužila k hlubšímu pochopení dané problematiky.

Faktografická rešerše obsahuje soupis konkrétních dat, vyhledaných u Českého statistického úřadu, z výkazů zveřejněných na Veřejném rejstříku a z interních dokumentů firmy (Válková, 2016). Faktografická rešerše sloužila jako podklad k analytické části práce při analýze vnitřních a vnějších vlivů na systém motivace.

Analýza – tato metoda byla využita v druhé části práce při hodnocení současné situace firmy z hlediska finančního zdraví a měření lidského kapitálu, systému motivace a odměňování a působení dalších vlivů na tento systém.

Analýza je vědní metoda, umožňující rozklad určitého celku na nižší prvky, vztahy a procesy, díky kterým lze lépe proniknout k podstatě zkoumaného problému (Ochrana, 2019).

Nestandardizovaný rozhovor – byl veden s majitelem firmy před zahájením výzkumné činnosti v oblasti motivace zaměstnanců a vedl především k vyhodnocení motivačních cílů firmy.

Nestandardizovaný rozhovor je jednou z technik sběru dat v oblasti sociálního výzkumu. Je předem připravený a tazatel jím sleduje přesně vytčený cíl. Formulace předem připravených otázek i jejich pořadí se může v průběhu rozhovoru měnit a zároveň tyto otázky mohou být doplněny o další, jestliže to z komunikace vyplývá (Hyhlík, 2018).

Dotazníkové šetření – bylo použito v analytické části práce, sloužící jako podklad pro návrhovou část. Vzhledem k obavám ze zkreslení, pramenícího z tendence respondentů volit jako odpověď na položené otázky střední, neutrální kategorii, je použita technika nucené volby. Technika spočívá v úplném vynechání neutrální kategorie, takže se respondent musí rozhodnout mezi kategoriemi popisujícími stupně souhlasu či nesouhlasu na čtyř bodové škále.

Dotazníkové šetření je jednou z metod kvantitativního výzkumu vhodnou k měření a vyhodnocování spokojenosti zaměstnanců na pracovišti. Využívá se z důvodu časové nenáročnosti této metody, snadného vyhodnocení a možnosti anonymního dotazování (Armstrong, 2015).

Matematicko-statistická analýza – tato metoda byla využita při zpracování dotazníkového šetření. U výzkumných otázek jsou vypočteny průměry a četnosti v absolutním i relativním vyjádření.

Syntéza a dedukce – tyto metody byly použity k závěrečnému zhodnocení výsledků předchozích metod a návrhu vhodných změn systému motivace a odměňování zaměstnanců.

Syntéza je vědní metoda navazující na předchozí analytické metody, díky které se z jednotlivých získaných faktů vytvoří ucelený přehled o zkoumaném problému (Ochrana, 2019). Dedukce je logická metoda založená na sylogismu. Jde o deduktivní uvažování, kterým se dojde ze dvou původních předpokladů k závěru. Dedukce poskytuje jistý závěr (Ochrana, 2019).

Metody výpočtu

Průměrný přepočtený počet zaměstnanců = (Odpracované hodiny + Hodiny nepřítomnosti) ÷ Pracovní fond daného roku

Míra fluktuace = počet odchozích zaměstnanců ÷ celkový počet zaměstnanců na začátku období

Procento nemocnosti = celkové délky pracovní neschopnosti ÷ kalendářní fond času nemocensky pojištěných osob

Produktivita práce = [výkony – (výkonová spotřeba + osobní náklady)] ÷ průměrný přepočtený počet zaměstnanců

Nákladový faktor zaměstnanců = celkové osobní náklady ÷ průměrný přepočtený počet zaměstnanců

Minimální velikost vzorku pro výzkumný výběrový soubor respondentů dotazníkového šetření byl určen dle následujícího vzorce (Armstrong, 2015):
$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

n ...stanovená minimální velikost vzorku respondentů výzkumu

N ... celkový základní soubor

e ...požadovaná úroveň přesnosti

Net Promoter Score bylo použito k vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců na základě vybraných zodpovězených otázek dotazníkového šetření.

Hodnocení probíhá na desetibodové škále kdy:

10-9 bodů = velmi spokojení

8-7 bodů = přiměřeně spokojeni

6 a méně bodů = více důvodů k nespokojenosti

Výpočet spokojenosti = % spokojených zaměstnanců (hodnotili 9–10) - % nespokojených zaměstnanců (hodnotili 0–6)

Net Promoter Score vyšší než 50 % bývá označován jako excelentní, naopak záporná hodnota je kritická (Koubek, 2017).

Ekonomická situace firmy byla zhodnocena **metodou finanční analýzy**. K metodě finanční analýzy patří analýza poměrových ukazatelů. Jedná se především o analýzu ukazatelů likvidity, aktivity, zadluženosti a rentability (Knápková, 2017).

V práci byly použity ukazatele **rentability** a **aktivity** vypočítané následovně:

Rentabilita aktiv (ROA) = $EAT \div \text{aktiva}$

Rentabilita tržeb (ROS) = $EBIT \div \text{tržby z provozní činnosti}$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = $EAT \div \text{vlastní kapitál}$

Obrat aktiv = $\text{čistý obrat} \div \text{aktiva}$

K významným rozdílovým ukazatelům, které se využívají k analýze a řízení finanční situace podniku s orientací na jeho platební schopnost patří **čistý pracovní kapitál** (Knápková, 2017).

Čistý pracovní kapitál (ČPK) = $\text{oběžná aktiva (OA)} - \text{krátkodobé závazky}$

Dalšími použitými ukazateli analýzy jsou **čistý peněžní pohledávkový fond** a **čisté pohotové peněžní prostředky**, které postupně vyřazují z oběžných aktiv méně likvidní složky. Čisté pohotové peněžní prostředky tak vyjadřují hodnotu finančních prostředků, které jsou ve firmě promptně k dispozici (Knápková, 2017).

Finanční zdraví firmy bylo posouzeno pomocí **indexu důvěryhodnosti IN05** sestaveného pro podniky České republiky. Index spojuje východiska bankrotního a bonitního charakteru (Knápková, 2017).

$IN05 = 0,13 \cdot A + 0,04 \cdot B + 3,97 \cdot C + 0,21 \cdot D + 0,09 \cdot E$

Hodnocení výsledného indexu IN05:

IN05 větší než 1,6 ... podnik tvoří hodnotu

$0,9 \leq IN05 \leq 1,6$... šedá zóna nevyhraněných výsledků

IN05 menší než 0,9 ... podnik je v ohrožení, netvoří hodnotu

Schematický postup zpracování diplomové práce:

Zahájení práce-obeznání majitele firmy s daným záměrem a získání souhlasu ke zpracování → stanovení cílů práce → zpracování teoretické části práce → analýza současného stavu – faktografická rešerše, dotazníkové šetření a rozhovory → zpracování analytické části → zpracování návrhů změny → ekonomické zhodnocení návrhů → dokončení a odevzdání práce.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část práce je zaměřena na oblast pracovní motivace, spokojenost zaměstnanců a jejich odměňování. Jsou zde popsány jak faktory motivační, tak i demotivační. Seznamuje nás s nástroji, kterými může zaměstnavatel disponovat ve vztahu k motivaci a odměňování svých zaměstnanců a uvádí metriky, na základě kterých je možné spokojenost a motivaci zaměstnanců hodnotit a porovnávat.

1.1 Pracovní motivace

Motivace je jedním z hlavních faktorů, ovlivňující chování zaměstnanců. Jak uvádí Armstrong (2015), dobře motivovaní lidé vyvíjí v pracovním procesu větší úsilí a svých schopností využívají k dosažení co nejlepších pracovních výsledků. Trvale, dle Plamínka (2018), motivuje zaměstnance ztotožnění s firemními myšlenkami, které naplňují také jejich osobní zájmy a vyhovují jejich potřebám. Armstrong (2015) uvádí, že lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité pracovní chování povede k získání hmotné odměny, která uspokojí jejich potřeby a naplní jejich osobní přání.

Obecně bývá pracovní motivace dělena na vnitřní a vnější, a to na základě povahy motivů.

1.1.1 Vnitřní motivace

Vnitřní motivace vychází z nitra člověka, kdy ho daná činnost osobně těší, ať už jde o učení se novým věcem, zájem o téma, řešení problémů nebo pocit úspěchu. Vnitřní motivy jsou uspokojovány přímo samotným vykonáváním dané pracovní činnosti. Některé pracovní pozice svým charakterem předpokládají právě pracovníky s převládající vnitřní motivací (Plamínek, 2018).

Urban (2017) považuje za stěžejní čtyři vnitřní motivátory: **samostatnost, nové schopnosti, viditelné výsledky a společenský význam či smysl práce.**

1.1.2 Vnější motivace

Vnější motivaci představuje odměna, která motivuje k vykonání požadované práce, kdy odměnou nemusí být jen peníze, ale i **pochvala nebo společenské uznání.** Vnější motivy jsou uspokojovány až prostřednictvím výsledků práce jednotlivce (Plamínek, 2018).

Chceme-li motivovat pracovníky, musíme pochopit nejen okolnosti, které k jejich motivaci přispívají, ale i ty, které motivaci brání, respektive zaměstnance demotivují.

Lidem v pracovním nadšení a motivaci brání především špatné mezilidské vztahy na pracovišti, nevyhovující způsob hodnocení, netransparentní odměňování, nekoordinovanost pracovních činností, neinformovanost a nedostatečná komunikace v rámci podniku, vymezuje Plamínek (2015) jedny z nejdůležitějších demotivačních faktorů.

Hlavní důvody demotivace ve vztahu k odměnám uvádí Urban (2017):

- pracovníci za vykonání svých úkolů nedostávají žádnou odměnu;
- odměny, které pracovníci dostávají, přicházejí příliš pozdě;
- pracovníci nevěří v dosažitelnost slíbených odměn;
- sankce za porušení povinností jsou neúčinné nebo zcela scházejí.

„Pokud manažer ukáže, že věří tomu, že vše, co od lidí požaduje, je rozumné a správné, a pokud se podle toho chová i při vlastním pracovním úsilí, má velkou šanci uspět v disciplíně zvané motivace“ (Plamínek, 2015, s. 36).

1.2 Motivační faktory

Existuje množství nejrozličnějších faktorů, které ovlivňují pracovní motivaci. Jejich působení vysvětlují motivační teorie, které se začaly prosazovat už od poloviny 20. století. Uplatnění motivačních teorií v řízení lidských zdrojů souvisí se zvyšováním angažovanosti, lidé jsou oddáni své práci a organizaci a jsou motivováni k dosahování vysoké úrovně výkonu (Armstrong, 2015).

1.2.1 Teorie hierarchie potřeb

Přehled hlavních motivačních faktorů, které na pracovišti působí podává motivační teorie A. Maslowa, ze kterého vychází Urban (2017), Plamínek (2015) i Wagnerová (2008), kteří převádí Maslowovu hierarchii potřeb do pracovní motivace a charakterizují **pět skupin motivačních faktorů** vycházejících ze základní hierarchie potřeb:

- Potřeby fyziologické, jejichž uspokojení je podmínkou přežití, uspokojuje především **mzda za práci**. Wagnerová (2008) v této souvislosti doplňuje, že další složky mzdy slouží jako prostředník k uspokojení vyšších potřeb.
- Potřeby jistoty, bezpečí a zdraví, o jejichž uspokojení rozhodují především **pracovní podmínky a prostředí pracoviště**. Žádoucí je v tomto směru, dle Plamínka (2015), nastolení jasných pravidel pro práci a odstranění chaosu a dezorientace.

- Potřeby sociální (přátelství, sounáležitost, společenské přijetí), k jejichž uspokojení slouží **příjemná atmosféra na pracovišti či sociální kontakty, které práce umožňuje, přijetí pracovní skupinou ve formálních i neformálních vztazích**. Plamínek (2015) zmiňuje potřebu zpětné vazby, rovnoprávnou a věcně podloženou pozornost za strany manažera.
- Potřeby **uznání** (ocenění, sebeúcty, prestiže, úspěchu, respektu a pozornosti ostatních), označované též jako potřeby vlastního ega. Jsou-li uspokojeny, zvyšují vlastní sebehodnocení či sebevědomí.
- Potřeby seberealizace, ke kterým spadá potřeba **rozvíjet a uplatňovat vlastní schopnosti, získávat nové zkušenosti, řešit problémy, být při práci kreativní**.

Plamínek (2015) upravuje Maslawovu hierarchii potřeb na manažerskou verzi sestávající se ze čtyř pater a uvádí stimuly, ovlivňující pracovní motivaci na jednotlivých úrovních:



Obrázek 1 Stimuly ovlivňující pracovní motivaci

(Zdroj: Plamínek, 2015)

Urban (2017) dokládá oblíbenost Maslowovy teorie v pracovní oblasti zejména z důvodu snadné aplikace způsobů uspokojování potřeb jednotlivých kategorií v realitě podniku.

1.2.2 Dvoufaktorová teorie

Dvoufaktorová teorie F. Herzberga dělí motivační faktory na vnitřní a vnější dle toho, zda vyvolávají spokojenost či nespokojenost. Tato teorie je v podnikové praxi často využívána i přes svou kritiku (Armstrong, 2015).

Dvoufaktorovou teorii v pracovním prostředí popisuje Wagnerová (2008), která za

vnitřní faktory (motivátory), které slouží k zajištění pracovní spokojenosti a stimulují růst výkonnosti a kreativity pracovníků považuje: určitou míru odpovědnosti, uznání, ocenění výkonu a osobní kvality zaměstnance. Urban (2017) uvádí jako příklad vnitřních motivátorů i zajímavou či různorodou práci, možnost kariérového růstu, uplatnění vlastních schopností a zájmů, získávání nových znalostí a zkušeností.

Jako příklad **vnějších hygienických faktorů**, které slouží k prevenci pracovní nespokojenosti a demotivace uvádí: firemní politiku, mezilidské vztahy na pracovišti, vnitropodnikovou komunikaci, pracovní podmínky, vybavení pracoviště, fyzikální podmínky – osvětlení, hluk, prašnost, bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

Vnější hygienické faktory, dle Urbana (2017), odstraňují pracovní nespokojenost či demotivaci pracovníků, k vyšší motivaci však samy o sobě nevedou, případně ji vyvolávají jen krátkodobě.

Další důležitou roli v pracovní motivaci sehrávají **interní a externí faktory**, které uvádí Koubek (2017):

- internistický (niterní – založený na tom, že práce sama o sobě člověka baví a přináší mu uspokojení),
- instrumentální (vnější motivace založená na odměnách a výhodách),
- interní self-koncept (tento motivační faktor předpokládá jasnou představu o tom, jaký bych chtěl být; svým jednáním posiluji vlastní hodnotu a kompetentnost),
- externí self-koncept (lidé s tímto typem motivace jsou závislí na mínění, ocenění a povzbuzení ze strany druhých, hledají u důležitých druhých osob schválení pro své činy a jednání),
- identifikace s cíli (výkon určité činnosti koresponduje s cíli, hodnotami a přesvědčeními daného člověka, odpovídá nejlépe Maslowově konceptu seberealizace).

Motivačním faktorům manažeři přizpůsobují svůj styl vedení a použití motivačních nástrojů. Pokud zjistí u svých zaměstnanců převahu interních faktorů motivace, doporučuje Koubek (2017) nedirektivní způsob vedení, který posiluje prostor k rozhodování. U externích faktorů motivace bude naopak nutné posílit direktivu.

1.3 Nástroje pracovní motivace

Vysokého pracovního výkonu zaměstnanců je možné dosáhnout používáním správných

motivačních nástrojů a technik. Správné používání motivačních nástrojů, hmotných či nehmotných, pozitivních či negativních, je proto jedním z důležitých úkolů podniku.

Vyvolat žádoucí chování můžeme u člověka jak tím, že mu budeme něco dávat, tak i tím, že mu něco vezmeme, proto můžeme motivovat k činům jak příslibem příjemného, tak i hrozbou nepříjemností (Plamínek, 2015).

K maximálnímu výkonu vede optimální motivace. Kociánová (2010) zastává názor, že nedostatečně motivovaný pracovník odvádí málo uspokojivý výkon, avšak nadměrná motivace může výkon limitovat. Stejně tak Koubek (2017) uvádí, že jak podmotivování, tak i přemotivování zaměstnanci odvádí nízký výkon.

Existuje několik základních nástrojů, jimiž můžeme zaměstnance vhodně motivovat. Každý z nich má různé možnosti a účinky. Bednář (2013) uvádí dva základní typy motivačních nástrojů:

- **nástroje ekonomické motivace (hmotné),**
- **nástroje sociální a psychologické motivace (nehmotné).**

Univerzální nástroje, schopné vyvolat motivaci u všech zaměstnanců, prakticky neexistují. Nejblíže k univerzálnosti má dle Plamínka (2018) **finanční odměna**. Prestiž, radost z užitku či možnost profesně růst jsou individuálním motivem a univerzálně nepůsobí.

Finanční odměna je jedním z důvodů, proč většina zaměstnanců pracuje, avšak nemá dlouhodobý účinek na to, jak zaměstnanec pracuje. Jak uvádí Armstrong (2015), finanční odměna neznamena pro zaměstnance jen peníze, ale představuje také hmatatelnou formu uznání a účinný nástroj, jak dát lidem pocit, že si jich organizace váží. Tento pocit však nemá dlouhého trvání. Také dle Plamínka (2018) finanční odměna silně ovlivňuje spokojenost v práci a má značný motivační vliv, ale motivační účinek není dlouhodobý, jelikož jej pracovník rychle akceptuje jako standard a do popředí vystoupí jiné faktory.

Většina autorů se shoduje na tom, že úplnou spokojenost zaměstnanců v oblasti odměňování lze identifikovat v málokteré organizaci. Wagnerová (2008) konstatuje, že peněžní motivace funguje pouze tehdy, jestliže propojení mezi úsilím a odměnou je zřetelné a hodnota stojí za úsilím a schopnostmi zaměstnance.

Nejlevnějším, a přitom účinným nehmotným nástrojem motivace zaměstnanců je **pochvala**. Jak zmiňuje Bednář (2013), chceme-li, aby byli naši lidé motivováni, chvalme je. Pochvala by měla být jasná, srozumitelná, pochopitelná, přímá a otevřená. Také

Rychtaříková (2008) považuje pochvalu za vysoce efektivní nástroj motivace zaměstnanců a jak uvádí, pokud pochvala není využívána kdykoliv je k tomu příležitost, přichází firma o pracovní výkon konkrétního člověka.

Ve firmách se setkáváme nejen s pozitivní formou motivace v podobě odměn, ale i negativní formou motivace v podobě **sankce** nebo **trestu**, kdy je cílem zamezit nežádoucímu jednání.

I sankce tak mohou být hmotné v podobě snížení finančních odměn či nehmotné v podobě kritiky.

Kritika je opakem pochvaly a řadíme ji k nehmotným negativním nástrojům motivace. Slouží jako účinný nástroj pokud je objektivní a zaměřená na výsledky práce, nikoliv na konkrétní osobu. Kritiku je nutné podat tak, aby motivovala ke zlepšení. Cílem kritiky je poskytnout zpětnou vazbu, zamezit chybovosti a zvyšovat rozvoj pracovníka (Rychtaříková, 2008).

Pozitivní motivace je ve velké většině případů účinnější než negativní, ale bez hrozby trestu v podobě sankce se při motivaci pracovníků obvykle obejít nelze.

Význam nehmotných motivačních nástrojů, ať již pochvaly, uznání, možnosti získávat nové zkušenosti či pracovat samostatně, bývá ve firmách podceňován. I tyto okolnosti jsou však pro řadu zaměstnanců důležité a uspokojují potřeby, které penězi uspokojit nelze.

Prakticky každý nástroj motivace má své pozitivní i negativní vlivy a své sociální důsledky, proto je důležité správně vyhodnotit konkrétní situaci a vybrat vhodné motivační nástroje ve vhodnou chvíli.

1.3.1 Motivační principy

Silberman (2003) zastává názor, že nemůžeme motivovat ostatní. Motivace vychází zevnitř, kdy lidé motivují sami sebe. Jediná věc, kterou může manažer udělat, je vytvořit příznivé podmínky pro to, aby se lidé motivovali, a to na základě šesti motivačních principů:

- **pozitivní myšlenky** = podporujte a chvalte zaměstnance za dobře odvedenou práci,
- **potěšení** = zjistěte, co zaměstnanci rádi dělají, zadávejte jim úkoly, které mají rádi, radujte se společně z úspěchů, organizujte a účastněte se společných volnočasových aktivit,

- **pocit důležitosti** = pozorně zaměstnancům naslouchejte, zvažujte jejich myšlenky, poskytněte zpětnou vazbu, odměňte dobrý nápad,
- **úspěch** = stanovte jasné a přiměřené cíle, po dosažení cíle poděkujte a chvalte, oceňte úspěch,
- **osobní výhody** = určete osobní výhody zaměstnanců z dosažených cílů, monitorujte, podávejte zprávy, poskytněte zpětnou vazbu,
- **jasné pokyny** = podávejte ústní i písemné zprávy, ujistěte se, že komunikujete srozumitelně, jasně a všichni svým úkolům rozumí.

1.4 Motivační skupiny zaměstnanců

Pro sestavení motivačního programu nestačí znát pouze druhy motivačních faktorů, je důležité poznat zaměstnance, jejich motivy, hodnoty a potřeby. Působení motivačních faktorů je v určité míře subjektivní, shodují se autoři odborné literatury. Co uspokojuje jednoho, nemusí být zajímavé pro jiného, a dokonce se může stát, že co je pro jednoho pracovníka odměnou, může být pro jiného sankcí.

Za jeden z faktorů ovlivňující chování, a především stabilitu zaměstnance ve vztahu k zaměstnavateli můžeme považovat věk zaměstnance.

Armstrong (2015) zastává názor, že mladší lidé mění zaměstnání častěji a zaměstnance rozděluje dle jejich priorit do tří věkově rozdílných skupin:

- zaměstnanci ve věku 30 let a méně = první fáze kariéry, kdy je prioritou perspektiva práce,
- zaměstnanci ve věku 31–50 let = střední fáze kariéry, kdy je prioritou pocit uspokojení z práce,
- zaměstnanci ve věku 50 a více let = pozdní fáze kariéry, kdy je prioritou jistota zaměstnání.

Také Koubek (2017) rozděluje zaměstnance a jejich postoj k práci dle věku, kdy do generace X zařadil pracovníky narozené před rokem 1980, do generace Y zaměstnance narozené po roce 1980 a do generace Z nově nastupující generaci zaměstnanců narozenou po roce 1995.

Tabulka 1 Postoje k práci generace X, Y, Z

GENERACE X (narození před rokem 1980)	GENERACE Y (narození po roce 1980)	GENERACE Z (narození po roce 1995)
Práce je pro ně klíčovou hodnotou	Hlavní hodnoty vnímají v osobním životě	Dávají přednost digitálním technologiím, virtualizaci před reálným světem
Tvrdě pracují	Mají svoje limity	Jsou nezávislí
Nejsou nároční na pracovní podmínky	Jsou velmi citliví na pracovní podmínky	Chtějí utvářet své vlastní pracovní podmínky
Cílem práce je zabezpečit rodinu	Práce je musí bavit	Práce musí být různorodá, s rychlou dynamikou nových řešení
Mají ambice profesně růst	Profesní rozvoj považují za jednu z možných variant	Multitasking – soustředí se na velké množství věcí zároveň
Akceptují přesčasy jako danou věc	Zvládají work-life balance	Volná pracovní doba, práce odkudkoliv
Využívají formy osobní komunikace nebo prostřednictvím telefonu či emailu	Jako formu komunikace využívají především sociální sítě	Sdružování na sociálních sítích na mezinárodní úrovni

(Zdroj: Koubek, 2017)

Díky prodlužování důchodového věku už není možné považovat generaci 50+ jako někoho, kdo je neproduktivní. V dohledné době bude právě tato generace demograficky mimořádně silná. Zaměstnavatelům tato generace zkušených pracovníků přináší: vyšší loajalitu, nižší fluktuaci, klid a zkušenost, a mnohdy i ochotu učit se (Koubek, 2017).

1.4.1 Motivace ke vzdělání

Vzhledem k rychlému tempu vývoje, musí firma, která chce obstát v konkurenčním prostředí neustále své zaměstnance rozvíjet a vzdělávat. Dle Urbana (2017) je však třeba zaměstnance k dalšímu vzdělávání obvykle motivovat. Nedostatečná motivace k účasti na vzdělávání nebo jeho úspěšnému absolvování bývá častým důvodem nízké efektivity vzdělávacích programů, které firma pro své zaměstnance organizuje.

Motivaci podporující vzdělávání rozděluje Urban (2017) do čtyř fází:

- motivace před zahájením vzdělávání – vysvětlení významu školení jak pro firmu, tak i pro zaměstnance, možnost zaměstnanců podílet se na výběru školitele a formy školení,
- motivace v průběhu vzdělávání – průběžné ověřování schopností a dovedností včetně zpětné vazby,
- motivace založená na ověřování nových dovedností – závěrečné ověření a vyhodnocení nových dovedností, veřejná prezentace nových poznatků, předávání nových znalostí spolupracovníkům,
- motivace po ukončení školení – podpora praktického využití nabytých poznatků, ocenění zaměstnance formou hmotné či nehmotné odměny.

K posouzení skutečné úrovně vzdělávacích aktivit firmy využíváme ukazatele počtu hodin vzdělávání na zaměstnance (Armstrong, 2015).

1.5 Měření motivace

Jak upozorňuje Wagnerová (2008), motivaci jako takovou lze měřit pouze nepřímo, a to prostřednictvím produktivity, fluktuace, absencí nebo stížností. Motivaci zaměstnanců zvyšuje pocit, že si jich zaměstnavatel váží a oceňuje jejich práci pro firmu.

Jednou z nejpoužívanějších metrik efektivnosti systému motivace ve firmě je fluktuace zaměstnanců, uvádí autoři Mathis a Jackson (2011). V souvislosti s personálními procesy a nastavení vhodného systému odměňování doporučují alespoň jednou ročně vyhodnocovat a srovnávat:

- přidanou hodnotu lidského kapitálu, která hodnotí podíl lidských zdrojů na výkonnosti a produktivitě,
- poměr nákladů na zaměstnance k celkovým provozním nákladům,
- nákladový faktor zaměstnanců.

Zdůrazňují také význam benchmarkingu nejen při porovnávání výše uvedených ukazatelů, ale i při tvorbě mzdových struktur.

K dalším využívaným údajům v oblasti zjišťování účinnosti motivace patří: údaje o rozvoji a výkonu lidí, údaje o názorech a postojích lidí vůči firmě a údaje o výkonu firmy (Armstrong, 2015).

1.6 Spokojenost zaměstnanců

„Spokojenost je individuální postoj k aktuálním pracovním podmínkám, které na nás působí, je to individuální a subjektivní prožívání reality, které významně ovlivňuje naše potřeby, hodnoty, postoje a emoce, zatímco motivace je řídicí síla, která nás vede k činnosti“ (Kociánová, 2010, s. 61). Spokojenost s prací souvisí jak s motivací, tak i angažovaností zaměstnanců. Týká se postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci, ke svým kolegům a potažmo i zákazníkům. Pozitivní a příznivé postoje k práci naznačují spokojenost s prací a přináší firmě užitek, naopak negativní a nepříznivé postoje k práci mohou být pro firmu ohrožující.

Z důvodu existence vazby mezi spokojeností pracovníka, jeho výkonem a loajalitou k firmě, se firmy orientují na kvalitu pracovního života, rovnováhu mezi pracovním a mimopracovním životem a spokojenost pracovníků. Věnují pozornost nejen pracovním podmínkám, ale i personálnímu a sociálnímu rozvoji pracovníků a vytváření zdravých pracovních vztahů. Dobrá péče o zaměstnance, nehledě na velikost podniku, pomáhá vytvářet dobrou pověst firmy a zvyšuje její atraktivitu na trhu práce (Kociánová, 2010). Armstrong (2015) uvádí tři hlavní faktory ovlivňující úroveň spokojenosti nebo nespokojenosti s prací:

- vnitřní motivační faktory – obsah práce, rozmanitost, významnost a zpětná vazba;
- úroveň kontroly – týmová práce, spolupráce, postoje kolegů;
- úspěch nebo neúspěch v plnění úkolů.

Kociánová (2010) rozlišuje také tři stěžejní vlivy na úroveň spokojenosti zaměstnanců, jejichž intenzita se mění v závislosti na působení vnitřních a vnějších vlivů:

- vlastní pracovní činnosti, podmínky a okolnosti práce (obsah práce, profesní rozvoj, odměňování, styl vedení);
- vlivy na straně jednotlivců (věk, vzdělání, praxe, zájmy, osobnostní charakter, sebehodnocení);
- mimo organizační – vnější vlivy, které působí na organizace i jednotlivce z vnějšku (politická a ekonomická situace státu, legislativa, situace na trhu práce, konkurence v oboru, mzdová situace).

Na spokojenost zaměstnanců působí mimo jiné i **pracovní podmínky**, které firma skýtá, vybavení pracoviště a fyzikální podmínky jako je bezpečnost či hluk.

Co se týče pracovních podmínek, doporučuje Koubek (2017) zaměřit se na následující:

- kvalita pracovního prostředí – zajistit dostatek osobního prostoru, dostatek vzdušnosti, žádoucí osvětlení, esteticky příjemné prostředí;
- hluchnost – vytvořit podmínky pro nerušený výkon práce, nastavit pravidla komunikace v případě více zaměstnanců v jedné místnosti;
- teplota a vlhkost vzduchu – nastavit optimální celoroční teplotu na pracovišti (výzkumy stanovený standard je 22 °C);
- technická zařízení, informační a komunikační technika – nastavit s ohledem na usnadnění dané práce, jednoduchost ovládání;
- pracovní režim – stanovit vyhovující uspořádání začátku a konce směn, optimální délku práce a doby odpočinku;
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci – zajistit ergonomicky vyhovující pracoviště, poskytovat dostatek ochranných pracovních pomůcek, zajistit hygienicky vyhovující zázemí.

Všechny tyto výše uvedené mohou spokojenost zaměstnanců ovlivnit.

Spokojenost zaměstnanců posuzuje Kociánová (2010) i z hlediska pracovní stabilizace a organizačních změn, kdy zaměstnanci hledají novou práci a odchází z firem především kvůli dlouhodobé nespokojenosti ve stávajícím podniku. Zaměstnanec, který vykazuje vysokou úroveň pracovní spokojenosti nemá důvod zaměstnavatele měnit. Také Wagnerová (2008) považuje vztah míry spokojenosti a absentérství či fluktuace za velmi silný. Zaměstnanci musí být spokojeni alespoň s něčím, uvádí v souvislosti s fluktuací Plamínek (2015), a zmiňuje takzvané pravidlo motivační kotvy - „*to, co člověka při práci baví, představuje jakousi kotvu, která jej poutá k výkonu a znemožňuje okolním proudům, aby jej odnesly do jiných vod ať již obrazně – tedy aby odváděly jeho pozornost jinam a znemožňovaly soustředění na práci, nebo skutečně – aby jej vedly k úvahám o změně zaměstnání.*“ (Plamínek, 2015, s. 22)

Vztah mezi motivací k výkonu a spokojeností s prací není přímý a jednoznačný. Jak uvádí Kociánová (2010) dosud není jasné, zda je pracovní spokojenost činitelem pracovní motivace vedoucí k výkonu. Spokojený pracovník nemá nutně výborné výkony a pracovník s vysokými výkony není nutně spokojen, tvrdí Wagnerová (2008). Spokojený zaměstnanec ještě neznamená, že je tento zaměstnanec motivovaný k výkonu a přináší firmě užitek. I líný zaměstnanec může být ve firmě spokojený a naopak.

Nemalý podíl na spokojenosti zaměstnanců má lidský a otevřený přístup zaměstnavatele,

který může zvýšit jejich důvěru a loajalitu vůči firmě (Wagnerová, 2008).

1.6.1 Měření spokojenosti zaměstnanců

K rychlému a jednoduchému měření spokojenosti na pracovišti doporučuje Koubek (2017) použít manažersky srozumitelný nástroj **Net Promoter Score**, který se původně používá i k měření spokojenosti a loajality zákazníků. Ve vztahu k zaměstnancům je založen na tom, nakolik budou zaměstnanci pozitivně či negativně referovat o firmě kde pracují, a zda doporučí službu či výrobek produkováný danou firmou.

Dle Koubka (2017) je metodologie Net Promoter Score nevhodná pro použití v oblasti spokojenosti s odměňováním, avšak pokud je systematicky využívána k měření motivace a spokojenosti s možností dlouhodobého srovnání výsledků v čase, může přinášet zajímavé výsledky a jasně napoví, kde má firma kritické oblasti k řešení.

1.7 Sociálně-motivační klima firmy

Klima podniku je to, jak zaměstnanci vnímají prostředí, ve kterém pracují a jak ho sdílí s okolím. V odborné literatuře se všeobecně uvádí, že sociálně – motivační klima je určeno především spokojeností zaměstnanců dané firmy s faktory jako je vedení, odměny nebo uznání a v průběhu času se mění a rozvíjí.

Každý podnik má své specifické klima, které se projevuje ve formách vzájemné komunikace, v náhledu zaměstnanců na vnitrofiremní skutečnosti, v jejich postojích a vztahu k firmě. Klima je o vzájemných vztazích na pracovišti, o náladě a atmosféře, která ve firmě panuje a má bezprostřední vliv na pocity a chování zaměstnanců. Nálada zaměstnanců a jejich chování mohou bezprostředně ovlivňovat nejen vztah k zákazníkovi, ale i celkovou produktivitu zaměstnanců a výkonnost podniku jako takovou, proto je důležité prověřovat, do jaké míry je klima v podniku motivační a žádoucí.

Motivační klima popisuje Koubek (2017) jako rozložení motivačních faktorů v rámci organizace, které ovlivňuje firemní kultura, nastavení procesů a systémů, spokojenost či nespokojenost zaměstnanců, vnitřní i vnější komunikace, ale i osobní postoj zaměstnanců. Kociánová (2010) charakterizuje optimální klima podniku jako bezkonfliktní, s vyváženým vztahem jak mezi nadřízeným a podřízeným, tak i mezi pracovníky na stejné úrovni z hlediska hierarchie řízení.

„Tam, kde je podceněna komunikace nebo kde jsou zaměstnanci ponecháni po dobu dlouhých měsíců v informačním vakuu, bude se motivační klima dramaticky zhoršovat,

stejně jako pracovní výkonnost lidí“ (Koubek, 2017, s. 71).

Chování zaměstnanců a tím i celkové klima podniku může výrazně ovlivnit hluboce zakořeněná firemní kultura, styl vedení organizace, mezilidské vztahy na pracovišti – spolupráce, soudržnost, důvěra a férové odměny. Aby bylo chování pracovníků žádoucí, musí být nastavená firemní kultura konzistentní a sdílená všemi členy organizace (Armstrong, 2015).

Dle Koubka (2011) optimální klima vytváří efektivněji malé kolektivy se skutečně přátelskými vztahy, jemuž někteří lidé dávají přednost i před lépe placenou prací v nadnárodních korporacích. Menší firma, dle Koubka (2011), poskytuje svým pracovníkům pocit větší důležitosti a nepostradatelnosti, zpravidla nabízí rozmanitější práci a také větší samostatnost, vyšší pravomoc a zodpovědnost, což může být pro některé zaměstnance silnějším motivačním faktorem než karierní postup v neosobním prostředí velkých podniků.

Je třeba zdůraznit, že sociální klima a mezilidské vztahy především v malém kolektivu jsou výrazně ovlivňovány **spravedlností odměňování** pracovníků. Vztahy mezi zaměstnanci firmy může negativně ovlivnit i takzvaný stupeň utajení, které mají organizace ohledně svých mzdových systémů, uvádí Mathis a Jackson (2011). Některé firmy mají interní zásady, které zaměstnancům zakazují mluvit o jejich platu s jinými zaměstnanci, ti se pak vyhýbají diskusím, vznikají pochybnosti o spravedlivém rozdělení odměn a může to ovlivnit jak soudržnost zaměstnanců, tak i znepříjemnit celkové klima firmy.

Obecně se předpokládá, že ve firmě se silnou soudržností dochází k úspěšné koordinaci společných aktivit, možnosti sdílení povinností a úkolů a existuje větší motivace k produktivitě.

1.7.1 Měření sociálně-motivačního klimatu

Při měření **motivačního klimatu firmy** není třeba vycházet ze standardizovaných dotazníkových metodik. Z důvodu různorodosti charakteristik podniků je lepší vytvořit si metodiku zaměřenou na vlastní prostředí. Ve výrobní firmě můžeme považovat za zásadní spokojenost s pracovním prostředím a fyzikálními podmínkami práce, naproti tomu v obchodně orientované organizaci je stěžejní vztah prodejce k zákazníkům, uvádí Koubek (2017). U všech podniků doporučuje respektovat následující zásady pro měření motivačního klimatu:

- pravidelnost z důvodu meziročních srovnávání;
- jednoduchost, administrativně časová nenáročnost šetření (max 20 minut);
- správná komunikace – význam zpětné vazby a informovanosti zaměstnanců o výsledcích měření a jejich dopadů;
- rozčlenění motivačních faktorů do jednotlivých kategorií;
- porovnání s „tvrdými“ daty pro srovnání oprávněnosti odpovědí;
- ponechání prostoru ke kvalitativnímu hodnocení ze strany zaměstnanců.

Z obecného hlediska můžeme v rámci šetření motivačního klimatu u zaměstnanců měřit a porovnávat tyto charakteristiky: vztah k firmě, vztah k práci a dané pracovní pozici, vztahy ke kolegům, spokojenost s motivačním systémem ve firmě (Koubek, 2017).

1.8 Systém odměňování

Součástí motivace zaměstnanců je správně nastavený systém odměňování. Pro udržení konkurenceschopnosti, musí firma sestavit takový systém peněžních a nepeněžních odměn, které dokážou přilákat, motivovat a udržet si zaměstnance. Pro efektivní přístup k celkovým odměnám je potřeba vyvážit zájmy a náklady zaměstnavatelů s potřebami a očekáváním zaměstnanců. Zaměstnanci musí být spravedlivě hodnoceni dle svých znalostí, dovedností, schopností a výkonu. Protože by měl být systém odměňování na jedné straně motivující pro zaměstnance a na druhé straně vyhovovat potřebám a možnostem konkrétní firmy. Je vhodné, aby se nejen zaměstnavatel, ale i pracovníci samotní podíleli na jeho vytváření (Urban, 2017).

Za správných okolností mohou odměny vyvolat pozitivní motivaci, ale špatně vytvořený a řízený systém odměňování může demotivovat. Jak uvádí Koubek (2011), **spravedlivost v odměňování** je pro motivaci pracovníků, jejich spokojenost a zejména pro mezilidské vztahy ve firmě mimořádně důležitá. Pocit nespravedlnosti může být hlavní příčinou ukončení pracovního poměru. Pro zaručení transparentnosti by měl být systém odměňování a firemních benefitů součástí vnitřní směrnice firmy, se kterou budou zaměstnanci seznámeni a aktuální směrnice jim bude kdykoliv k dispozici.

Dle Armstronga (2015) patří k základním zásadám odměňování:

- spravedlivý a transparentní systém odměňování, který je v zájmu všech zainteresovaných stran;
- podpora cílů podniku v uplatňování politik a postupů odměňování;

- odměňování, uznávání a oceňování pracovníka podle přínosu, nikoliv jen na základě mimořádného výkonu;
- atraktivní a hodnotové formy odměn, které udrží potřebné zaměstnance a zajistí jejich angažovanost a výkonnost;
- konkurenceschopnost peněžních odměn;
- pružnost procesu odměňování a možnost volby zaměstnaneckých výhod ze strany zaměstnanců;
- zvýšení pravomoci a odpovědnosti liniových manažerů v otázkách odměňování.

Strategie odměňování by pak měla vycházet ze tří hlavních cílů: **výkonnosti, konkurenceschopnosti a spravedlnosti** (Armstrong, 2015).

1.8.1 Druhy odměn

Hlavní složkou systému odměňování jsou peněžní a nepeněžní odměny, které se vzájemně propojují a vytváří celkový balík odměn dané organizace. Nárok na některé druhy odměn stanovuje zákon a předpisy, jiné jsou v benevolenci zaměstnavatele a tvoří motivační složku systému odměn.

Dle Koubka (2011) chápe moderní personalistika odměňování poněkud širěji, a kromě peněžních odměn poskytovaných jako kompenzace za vykonanou práci zahrnuje do systému odměňování i některé druhy odměn, které nemají hmotnou povahu, ale přispívají ke spokojenosti pracovníka a k jeho pocitu užitečnosti a sounáležitosti s firmou. K takovým odměnám patří:

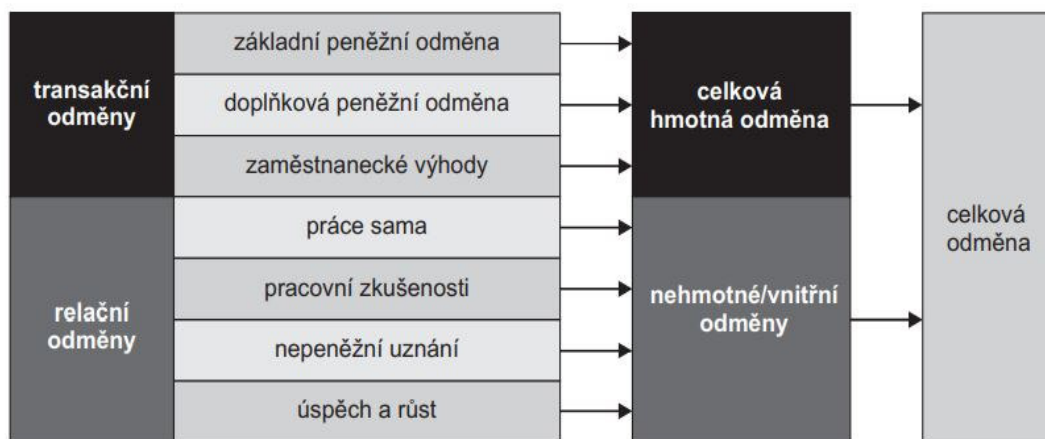
- zaměstnanecké výhody – možnost používat podnikový automobil i pro soukromé účely, firmou organizované kulturní akce, poradenské a právní služby pro zaměstnance, zaměstnanecké bezúročné půjčky;
- umožnění odborného růstu a vzdělávání = zvyšuje konkurenceschopnost zaměstnance na trhu práce;
- formální uznání, pochvaly a ocenění;
- pověřování významnými pracovními úkoly, delegování pravomocí a odpovědnosti;
- harmonické klima podniku, přátelské vztahy na pracovišti;
- vytváření příznivějších pracovních podmínek prestižního charakteru.

Mathis a Jackson (2011) obecně dělí druhy odměn dle typu na vnitřní a vnější, a dále pak

dle vazby na výkon na přímé a nepřímé:

- **vnitřní odměny** – nehmatatelné psychologické a sociální formy odměn související s pocitem důležitosti pracovního úsilí, závisí na individuálních hodnotách a potřebách pracovníka;
- **vnější odměny** – hmatatelné mající peněžní i nepeněžní podobu;
- **přímé odměny** – přímo souvisí s odvedenou prací a dosaženými výsledky jednotlivce či týmu;
- **nepřímé odměny** – zaměstnanecké výhody a benefity, které nemají vazbu na výkonnost jednotlivce či týmu (např. meziroční procentuální nárůst mezd, dovolená nad rámec zákona, levněné stravování, připojištění pracovníků, příspěvek na pracovní oděv, levnější nákup podnikových výrobků, ...).

Armstrong (2015) uvádí, že odměny transakční (hmotné) slouží k získávání a stabilizování zaměstnanců a relační (nehmotné) umožňují dosahovat výhod plynoucích z činnosti zaměstnanců a zvyšují hodnotu transakčních odměn. Tyto druhy odměn mohou být jak individuální, tak plošné a tvoří složky celkové odměny, která je atraktivní hodnotovou nabídkou pro zaměstnance.



Obrázek 2 Složky celkové odměny

(Zdroj: Armstrong, 2015)

Jaká bude struktura celkové odměny, jaké nástroje a postupy budou použity a v jakém poměru budou jednotlivé formy odměn rozděleny je do značné míry v kompetenci zaměstnavatele, který má v této oblasti širokou škálu možností.

Dle Urbana (2017), je třeba s odměnami v organizaci určitým způsobem pracovat a zaměstnance na ně dostatečně upozorňovat, a to především na nehmotné odměny, které

si nemusejí pracovníci zcela uvědomovat.

1.8.2 Formy hmotného odměňování

Využití a relativní význam jednotlivých forem hmotného odměňování závisí na podmínkách a cílech podniku i práci, kterou zaměstnanec vykonává.

Formy hmotného odměňování diferencuje Urban (2017) následovně:

1.8.2.1 Základní či pevná mzda, tarifní nebo smluvní

- zaručená část individuální mzdy, důležitá pro pracovní spokojenost zaměstnanců, napomáhá stabilizaci zaměstnanců;
- vázaná na tržní ohodnocení různých profesí, zohledňuje ekonomický přínos a kvalifikační požadavky, opírá se o zkušenosti a schopnosti zaměstnance;
- zvyšuje se plošně v rámci celé firmy nebo přejde-li zaměstnanec na vyšší či odpovědnější místo nebo získává-li dlouhodoběji velmi dobré roční hodnocení, založené nejen na jeho pracovních výsledcích, ale i na růstu schopností, pracovním chování či loajalitě k organizaci;
- cílem je získat a udržet zaměstnance a ocenit náročnost jeho práce.

1.8.2.2 Odměna vázaná na osobní schopnosti zaměstnance

- vyplácena obvykle ve formě nadtarifní složky základní mzdy nebo osobního ohodnocení založena na hodnocení dlouhodobějších pracovních výsledků, schopností a kvalifikace a přiznávána na delší období;
- výši lze stanovit procentuálním podílem základního (tarifního) platu nebo absolutní částkou;
- je pohyblivou složkou mzdy, může být i zcela odebrána;
- cílem je motivovat ke zvýšení schopností a kvalifikace, ale i ocenit a stabilizovat dlouhodobě výkonné zaměstnance podniku.

1.8.2.3 Výkonová složka mzdy vyplácená v podobě úkolové mzdy

- charakteristická pro pozice, u kterých jsou výsledky práce závislé na úsilí, schopnostech či rozhodnutích zaměstnance;
- vázaná na individuální výkon zaměstnance, výkon jeho pracovní skupiny, případně výkon celého podniku;
- vázaná na dosažení předem stanovených výsledků, které mohou být

zaměstnancem ovlivněny

- vyplacená až po dosažení předem stanoveného výkonu;
- je pohyblivá, vyplácená za pracovní výkon (prémie, bonusy), odměny za zlepšovací návrhy;
- cílem je motivovat k vyšší výkonnosti či produktivitě nebo motivovat k určitému pracovnímu chování.

Úkolová mzda představuje nejjednodušší formu výkonového odměňování používanou především u dělnických profesí. Její výše závisí na množství práce, kterou pracovník odvede, a částce stanovené za jednotku práce.

Výhody: motivace k vyššímu výkonu, mzdová spravedlnost, snadné stanovení mzdových nákladů za jednotku.

Nevýhody: možnost snížení kvality výrobků, potřeba posílení kontroly kvality, možnost zdravotního ohrožení zaměstnanců při přeceňování jejich výkonových schopností.

1.8.2.4 Mzdové příplatky

- odrážejí mimořádné podmínky práce či pracovního místa, které znamenají zvýšené nároky na zaměstnance.

1.8.2.5 Zaměstnanecké výhody

- vázané na zaměstnanecký vztah k organizaci, případně postavení v její hierarchii;
- tvořeny naturálními požitky, finančními příspěvky, případně různá cenová zvýhodnění poskytovaná zaměstnancům;
- cílem je zvýšit pracovní spokojenost a stabilitu zaměstnanců, přispět k jejich rozvoji i relaxaci;
- k podpoře výkonové motivace mohou sloužit jen v případě, mají-li povahu tzv. motivačních benefitů, které se vážou na výkon zaměstnanců nebo jejich skupin.

Armstrong (2015) dělí **zaměstnanecké výhody** na:

- odložené nebo podmíněné – penzijní připojištění, životní pojištění, nemocenský příspěvek, ...
- bezprostřední – služební automobil, mobilní telefon, notebook, dovolená nad rámec zákoníku práce, mimořádné dny volna, ...

Při poskytování zaměstnaneckých výhod firma zvažuje i jejich daňové aspekty, které mohou nastat a ovlivnit rozhodnutí firmy při jejím výběru (Urban, 2017):

- daňově uznatelný náklad organizace, osvobození od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti (např. stravenky, penzijní připojištění, životní pojištění, příspěvek na dovolenou);
- daňově neuznatelný náklad organizace, ale osvobozen od daně z příjmu fyzických osob (např. příspěvky na kulturní pořady, sportovní akce, nápoje na pracovišti, půjčky);
- daňově neuznatelný náklad, není osvobozen od daně z příjmu fyzických osob (např. benzínové karty, slevy na zboží).

Zaměstnanecké výhody jsou nákladnou součástí celkového souboru odměn. Mohou činit jednu třetinu i více nákladů na základní peněžní odměny, a proto musí být jejich poskytování řádně plánováno a řízeno (Armstrong, 2015).

1.9 Motivace a odměňování v době ekonomické krize

„V období krizí s vysokou mírou nezaměstnanosti mají mnozí majitelé firem sklon zacházet s pracovníky podle zásady „ať jsou rádi, že mají práci“ a zneužívají nepříznivou ekonomickou situaci, v níž se lidé ve zvýšené míře ocitají“ hodnotí situaci Koubek (2011, s. 100). Není to zrovna šťastná politika managementu, protože krize netrvá věčně a s postupně se zvyšující nabídkou pracovních příležitostí dochází právě v takových podnicích k odlivu klíčových zaměstnanců, což může vést až k likvidaci podniku samotného.

Konkurenceschopné podniky se v době změn tržního prostředí, ekonomických výkyvů či přímo krize snaží maximálně zužitkovat znalosti a dovednosti svých nejschopnějších pracovníků a motivovat je k činnosti. Motivovaní zaměstnanci jsou cennou hodnotou a přinášející ziskovost firmě i v době recese.

Za velmi důležité motivační faktory v době recese jsou považovány:

zajímavá práce, rovné a férové zacházení, dobré pracovní vztahy s nadřízenými i spolupracovníky, objektivní hodnocení a dobrá mzda (Chatzopoulou, 2015).

Otázku odměňování a motivace zaměstnanců v současné celosvětové ekonomické krizi způsobené pandemií řeší množství HR specialistů. Na základě zjištěných skutečností společnost Deloitte (2020), je doporučeno vycházet z pěti hlavních principů strategie odměňování:

- ocenění přínosu, který má jedinec na dosažení společného cíle;

- transparentnost a otevřenost odměňování v návaznosti na měnící se obsah práce a odpovědnost;
- nastavení procesů pro stanovení férové odměny;
- ocenění a odměna individuální iniciativy související se vzděláním a rozvojem;
- zohlednění výkonu týmu a týmové spolupráce.

Z aktuálního výzkum trendů v oblasti lidského kapitálu vyplynulo, že polovina českých společností z důvodu rychlých změn tržního prostředí zvažuje přepracování stávajícího systému motivace a odměňování, kdy za klíčové považují **flexibilitu, otevřenou komunikaci a lepší vnímání potřeb jednotlivých skupin zaměstnanců** (Deloitte, 2020).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V analytické části práce je hodnocen současný systém motivace a odměňování zaměstnanců vybraného výrobního podniku jak z pohledu vnitřních, tak i vnějších vlivů, které na řízení lidských zdrojů působí. Součástí analýzy je vyhodnocení dotazníkové šetření motivačních preferencí a spokojenosti zaměstnanců dané firmy.

Výsledky analýzy slouží jako podklad pro zpracování návrhu vhodných změn, které povedou ke zvýšení pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců.

Z důvodu zachování anonymity je firma nazvána **AB, spol. s r.o.**

Základní údaje analyzované firmy

Vznik:	1991
Název:	<i>AB, spol. s r.o.</i>
Sídlo:	Zlínský kraj
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání dle OR:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona silniční motorová doprava-nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí
Jednatel:	XY - 100% vlastník společnosti
Základní kapitál:	150 000,- Kč
Hlavní činnost podniku dle klasifikace ekonomické činností CZ NACE:	22230 Výroba plastových výrobků pro stavebnictví 22210 Výroba plastových desek, fólií, trubek a profilů 49410 Silniční nákladní doprava
Výrobní program:	zakázková výroba laminátových rámců různých výšek a tvarů, které slouží jako podsady střešních světlíků a oken
Nákladní doprava:	nákladní vozidla s vlekm do 5 tun určeny k přepravě vlastních výrobků odběratelům, dovozu materiálu nebo cizího zboží při zpátečním vytěžování.
Hlavní zákazníci:	fyzické osoby, montážní firmy, stavební firmy – mimo

jednorázových zakázek má firma vybudovanou síť stálých odběratelů a významných obchodních partnerů v Německu, Rakousku, Švýcarsku a na Slovensku.

Odbyt výrobků (2021): tuzemský trh 23 %, EU 66 %, Švýcarsko 11 %

Odhad tržního podílu: 0,05 % podíl tržeb firmy v odvětví NACE 22 – zanedbatelný podíl na trhu

AB, spol. s r.o. je klasifikován dle § 20 zákona 563/1991 Sb. jako **MALÝ PODNIK s povinností auditu**.

2.1 Analýza současného stavu systému motivace a odměňování

Hned v úvodu je nutné zmínit, že firma AB, spol. s r.o. nemá vytvořenou pracovní pozici samostatného personalisty, který by se otázce motivace a vhodných forem odměňování zaměstnanců věnoval a až doposud ve firmě neprobíhal žádný průzkum spokojenosti zaměstnanců. Dle informací jednatele (2021), který je zároveň i výkonným ředitelem firmy s absolutní rozhodovací pravomocí ve věci strategie firmy a potažmo i systému odměňování zaměstnanců, byly motivační preference zaměstnanců zjišťovány příležitostně a neformálně, a ne vždy na ně byl brán zřetel.

2.1.1 Rozdělení zaměstnanců dle pracovního zařazení a způsobu odměňování mzdou

Zaměstnanci firmy AB, spol. s r.o. jsou dle druhu vykonávané práce a způsobu odměňování rozdělení do tří hlavních skupin:

- **Technicko-hospodářští pracovníci (THP)** – do této skupiny spadá: ředitel, manažer výroby, zaměstnanci ekonomického úseku, zaměstnanci obchodního úseku a logistiky.
- **Režijní dělníci a řidiči** – do této skupiny spadají zaměstnanci nepřímo se podílející na výrobě: skladník, mistr výroby, údržbář, uklízeči a řidiči.
- **Výrobní dělníci** – do této skupiny, která je co do počtu zaměstnanců nejpočetnější, spadají dělníci přímo se podílející na výrobě: dělníci v laminovně a kompletáři výrobků. Výrobní dělníci pracují ve dvou směnném provozu.

2.1.2 Struktura mzdy v jednotlivých kategoriích dle pracovního zařazení

Všichni zaměstnanci jsou vnitropodnikovou směrnicí seznámeni se mzdovými tarify, které jsou k výpočtu jejich hrubé mzdy použity a se způsobem výpočtu.

Technicko-hospodářští pracovníci (THP) mají stanovenou základní měsíční mzdu

smluvní dle své kvalifikace a tržního ohodnocení dané profese, pohyblivou složkou mzdy je osobní ohodnocení stanoveno procentuálním podílem a činí 25 % ze základní mzdy. Pohyblivá složka mzdy se krátí v závislosti na neodpracovaných hodinách z důvodu nemoci nebo čerpání dovolené v daném měsíci.

Režijní dělníci a řidiči mají stanovenou základní hodinovou sazbu smluvní dle své konkrétní profese a pohyblivou složku v podobě osobního ohodnocení, která tvoří 25 % ze základní hodinové sazby u režijních dělníků, pohyblivá složka řidičů je vypočítána z množství ujetých kilometrů za daný měsíc. Podklady pro výpočet pohyblivé složky mzdy řidičů předává mzdové účetní dispečer, který eviduje ujeté kilometry.

Výrobní dělníci mají stanovenou základní hodinovou sazbu smluvní a k ní se připočítává výkonová složka mzdy. Výkonová složka mzdy se odvíjí od množství opracovaných metrů laminátu a zkompletovaných rámců v daném měsíci. Kvantita na úkor kvality je sankcionována, zaměstnancům, kteří neodvádí kvalitní práci nebo neplní stanovené normy je výkonová složka snižována stanoveným poměrem. Hodnocení s podklady pro výpočet výkonové složky předává mzdové účetní mistr výroby. Třetí strukturu mzdy výrobních dělníků tvoří mzdové příplatky za práci ve stíženém prostředí a činí 10 % ze základní mzdy.

Z pohledu jednatele firmy (2021) je struktura mzdy vyvážená a odměňování formou mzdy je transparentní a spravedlivé. Základní mzda je každoročně navyšována, vzhledem k inflačnímu tlaku, minimálně o 3 %.

2.1.3 Nástroje pracovní motivace

Ve firmě AB, spol. s r.o. jsou zaměstnanci motivováni jak nástroji hmotné, tak i nehmotné motivace.

2.1.3.1 Nástroje ekonomické motivace (hmotné)

Mimořádné roční odměny – hlavním nástrojem ekonomické motivace, který je ve firmě využíván jsou mimořádné roční odměny pro zaměstnance, jejichž nepřetržitá délka zaměstnání u zaměstnavatele není kratší než jeden rok. Výše této odměny je stanovena plošně 10 000,-Kč pro zaměstnance pracující na plný úvazek. Osobám pracujícím na zkrácený úvazek je odměna vyplácena v poměrné výši a stejně tak i zaměstnancům s dlouhodobou pracovní neschopností. Odměna je vyplácena v listopadové mzdě a je nenároková, v případě nepříznivého vývoje výsledku hospodaření může být jednatelem

rozhodnuto o jejím nevyplacení.

Odměny u příležitosti životního jubilea, konkrétně u příležitosti 50. a 60. narozenin. Odměna se vyplácí diferencovaně v rozmezí od 2 000,-Kč do 10 000,-Kč dle délky odpracovaných let ve firmě.

Dotace na chlazenou stravu ve výši 50 % z ceny chlazené stravy, která je dovážena dle zájmu zaměstnanců na základě jejich objednávek. Cena jednoho chlazeného jídla je v současné době 64,-Kč bez dotace.

Vánoční potravinový balíček v hodnotě do 400,-Kč, který každoročně v prosinci obdrží všichni zaměstnanci firmy.

Vitamíny zakoupené v lékárně v hodnotě do 500,-Kč, které zaměstnanci dostávají pravidelně v podzimním období.

Nápoje na pracovišti – kuchyňka v kanceláři i na dílně je pravidelně měsíčně zásobena kávou a čajem a v areálu firmy jsou umístěny celkem čtyři automaty s pitnou vodou. Veškeré nápoje na pracovišti jsou zaměstnancům poskytovány zdarma.

Služební telefon s možností využití i k soukromým účelům – zaměstnanci v kategorii THP mají nárok každé 3 roky na nový telefon v hodnotě do 6 000,-Kč se zvýhodněným tarifem.

Pracovní oděvy nad rámec pracovních ochranných prostředků jsou poskytovány výrobním dělníkům dvakrát ročně a režijním dělníkům jednou za rok. Jedna sada pracovních oděvů zahrnuje dvě trička, pracovní blůzu a kalhoty v celkové hodnotě do 1000,-Kč.

2.1.3.2 Nástroje sociální a psychologické motivace (nehmotné)

Teambuildingový večírek s programem – je pořádán každoročně v prosinci před vánočními svátky pro všechny zaměstnance firmy. U této příležitosti jsou hodnoceny výsledky hospodaření daného roku, vysloveny **pochvaly** výkonným zaměstnancům a nastoleny plány na rok následující. Z důvodu pandemie a s ní souvisejícími opatřeními vlády se v roce 2020 ani 2021 plánovaný večírek nekonal.

Flexibilní pracovní doba – pro zaměstnance ekonomického a obchodního oddělení není pevně stanovena denní pracovní doba, musí být však rozvržena tak, aby splnili svou týdenní pracovní dobu a byli přítomni na pracovišti v době od 8:30 do 14:00. V případě nutnosti je jim umožněna práce z domu. Řidiči nákladní přepravy také nemají pevně stanovenou pracovní dobu, ta se odvíjí od rozpisu jízd a povinných přestávek během

jízdy. Případné přesčasy se jim připisují na konto pracovní doby s možností jejich čerpání v rámci náhradního volna v následujícím období.

Odborné školení – u jednotlivých profesí THP pracovníků probíhá obvykle na základě projevené iniciativy pracovníka dané profese o zvýšení odbornosti, ten si pak sám najde vhodného poskytovatele a nechá schválit ředitelem firmy. Všechna školení pak probíhají v rámci pracovní doby a jsou hrazena zaměstnavatelem. V souladu s platnou legislativou jsou pravidelně pořádána školení:

- bezpečnosti práce, protipožární ochrany a první pomoci
- profesních řidičů a řidičů referentských vozidel
- obsluhy vysokozdvizných vozíků

Pracovní prostředí, vybavení a pracovní podmínky

Pracovní prostředí a vybavení pracoviště je důležitou součástí péče o zaměstnance a nástrojem pracovní motivace se značným vlivem na spokojenost zaměstnanců.

Člověk stráví na pracovišti přibližně třetinu svého života, proto je důležité, aby se tam cítil příjemně a svou pracovní činnost vykonávali se zájmem a rád. Všechny faktory pracovního klimatu mají vliv na zdraví i na psychiku člověka, což se samozřejmě projeví na jeho pracovním výkonu, spokojenosti a ochotě pracovat. Tuto skutečnost si uvědomuje i majitel firmy a

pravidelně investuje do oprav a technického zhodnocení výrobních a nevýrobních prostor. Pravidelně se investuje i do vybavení jednotlivých pracovišť a také se obnovuje vozový park.

→ *Kvalita pracovního prostředí*

Jelikož výroba plastů zatěžuje životní prostředí, probíhá jako kompenzace rozsáhlá výsadba zeleně ve venkovních prostorách firmy a výsadba pokojových rostlin na chodbách a v kancelářích. Všechny kanceláře jsou vybaveny poměrně novým nábytkem a každý zaměstnanec má dostatek osobního prostoru i žádoucí osvětlení. Ve výrobní hale proběhla v roce 2018 rekonstrukce sociálního zařízení a kuchyňky.

→ *Hlučnost*

Co se týče kancelářských prostor, firma nepraktikuje rušné „open space“ prostory, v každé kanceláři jsou dvě pracovní místa skýtající dostatečný osobní prostor a klid pro výkon práce. Výrobní haly jsou z hlediska hlučnosti umístěny v dostatečné vzdálenosti od administrativní budovy. Hluk ve výrobních halách je snižován díky modernizaci

pracovního vybavení.

→ ***Teplota a vlhkost vzduchu***

Do výrobních hal byla čistička ovzduší a klimatizace, která optimalizovala teplotu i čistotu vzduchu. Kanceláře se v zimě vytopují na 21°- 23 °C, v letních měsících však mnohdy teplota v kancelářích dosahuje až 35°C.

→ ***Technická zařízení, informační a komunikační technika***

Technické zařízení firmy je příležitostně dle potřeby obměňováno, z majetkové struktury však vyplývá, že firma nevlastní žádný nehmotný majetek v hodnotě nad 60 000,-Kč. Ve firmě se využívají nástroje MS Office, CAD Systém pro projektovou činnost, RAAL servis pro logistickou činnost a účetní program POHODA SQL a jeho nádstavbu PAMICA pro zpracování mezd a personální evidenci. Tyto softwary má firma v pronájmu v podobě licencí. Účetní program funguje na vzdáleném serveru, což umožňuje i práci mimo kancelář, umožňuje převedení výstupních sestav do formátu XLM, formát ISDOC pro elektronickou fakturaci a možnost podepisování PDF dokumentů. Těchto služeb podnik při elektronické komunikaci plně využívá a dále užívá datovou schránku. Homebanking podniku umožňuje komunikaci s bankou a přímé bankovníctví. Velkou slabinou je, že firma nemá zakoupený dostatek licencí a software je využíván pouze pracovníky ekonomického oddělení, není tedy vytvořena datová základna pro ostatní oddělení a dochází tak k neefektivní interní komunikaci předávání informací napříč firmou.

→ ***Pracovní režim a bezpečnost práce***

Co se týče vyváženosti doby práce a doby odpočinku, je pracovní režim ve firmě optimální pro všechny zaměstnance.

Bezpečnosti a ochraně zdraví při práci je ve firmě věnována mimořádná pozornost a svědčí o tom i to, že poslední pracovní úraz byl zaznamenán v roce 2018. Všichni zaměstnanci jsou v otázce bezpečnosti a ochrany zdraví při práci proškoleni. Dělníci jsou pravidelně zásobeni dostatečným množstvím pracovních rukavic i respirátorů, potřebných při práci se surovým laminem. Každé sociální zařízení je vybaveno dezinfekčními a hygienickými prostředky. Vzhledem k bezpečnosti je na pracovišti přísný zákaz požívání alkoholických nápojů a přísný zákaz kouření mimo prostory k tomu určené.

2.1.4 Analýza interních vlivů na systém motivace a odměňování

Analýza interních vlivů vychází z McKinseyho modelu 7 S se zaměřením na řízení lidských zdrojů, jejich motivaci a systém odměňování.

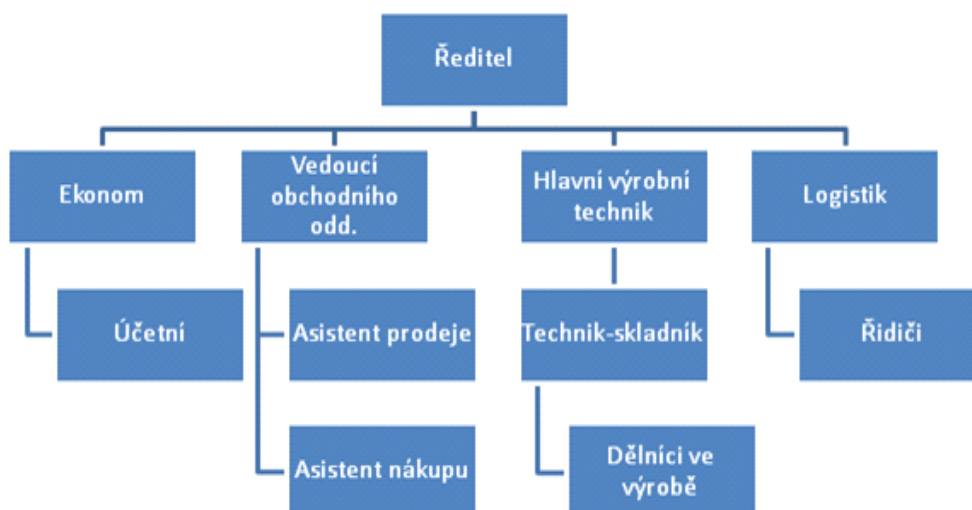
2.1.4.1 Strategie

Aby firma dosáhla svých strategických cílů, musí z těchto strategických cílů vycházet i strategie motivace a odměňování. Jednatel firmy určil za hlavní strategické cíle zvyšování obratu na zahraničním trhu a zvýšení podílu tržeb na tuzemském trhu. Snahou je oslovit a získat nové zákazníky a upevnit svou pozici u stálých odběratelů aktivním obchodním přístupem, jazykovou vybaveností zaměstnanců, kvalitou výrobků a dodržováním termínů. Dílčím cílem je zrychlit komunikační a informační tok pomocí digitalizace procesů, s čímž se pojí potřeba růstu počítačové gramotnosti vybraných zaměstnanců.

Je žádoucí, aby se strategie motivace ubírala především směrem personálního rozvoje a odborného vzdělávání zaměstnanců, proto je nutné zaměstnance klíčových profesí vhodnými nástroji a technikami ke vzdělávání motivovat a výběrem vhodných kurzů zvyšovat jejich cizojazyčnou vybavenost, IT gramotnost a u zaměstnanců obchodního oddělení i prodejní dovednosti.

2.1.4.2 Struktura

Firma má liniovou organizační strukturu s více stupni řízení.



Obrázek 3 Organizační struktura AB, spol. s r.o.

(Zdroj: vlastní zpracování)

Absolutní rozhodovací pravomoc ve věcech strategických má majitel firmy, který zastává pozici výkonného ředitele. Pod jeho přímou direktivu spadají klíčoví zaměstnanci úseku ekonomického, obchodního, výrobního a logistického. Tito pak mají pravomoc v rozhodování ve své odbornosti na úrovni operativní i taktické a samostatně řídí své oddělení. Jelikož firma AB, spol. s r. o. je menší výrobní firmou, existují zde kumulované pracovní pozice, které vyžadují různorodé profesní dovednosti. Některé pracovní pozice umožňují práci ve zkráceném úvazku a jsou zde vytvořena i dvě pracovní místa pro zaměstnance se sníženou pracovní schopností. Jak už bylo zmíněno, firma nemá samostatné personální oddělení a na problematice péče o zaměstnance se podílí zaměstnanci ekonomického úseku spolu s ředitelem firmy a manažery jednotlivých úseků. Výhradní pravomoc k uzavírání pracovního poměru či k jeho ukončení má ředitel firmy, stejně tak jako schvalování výše odměn či změn ve mzdovém systému. Účetní vede v agendě „personalistika“ v softwaru POHODA SQL evidenci jednotlivých zaměstnanců, jejich osobních dat a zpracovává mzdové záznamy. Přístupová práva ke zpracování personální a mzdové agendy má účetní a ekonom, právo k prohlížení má ředitel firmy. Ostatní činnosti spojené s řízením lidských zdrojů jako je docházkový systém zaměstnanců, podklady ke mzdám dělníků, rozpis směn dělníků, kteří pracují ve dvousměnném provozu, plánování jízd řidičů, povinné závodní lékařské prohlídky a školení v oblasti BOZP jsou v kompetenci ostatních řídicích pracovníků a nejsou řešena prostřednictvím mzdového SW. Firma postrádá systém propracovaného ERP a často tak dochází k nepružnému toku informací, k časovým prodlevám a administrativní zátěži uvnitř firmy, což může být pro některé pracovníky demotivující. Součástí organizační struktury podniku nejsou IT pracovníci a správu informačních systémů řeší formou outsourcingu

2.1.4.3 Systémy

Motivační systém firmy je postaven na systému transakčních odměn a je zakotven v interní směrnici, která je každoročně aktualizována ředitelem firmy. Směrnice obsahuje mzdový výměr pro jednotlivé profesní skupiny, popis mzdových struktur a metodiku výpočtu osobního ohodnocení jednotlivých profesních kategorií, plán mimořádných odměn a zaměstnaneckých benefitů na dané období. Směrnice v rámci motivačního systému neřeší relační odměny.

2.1.4.4 Spolupracovníci

Do skupiny spolupracovníků patří všechny články organizační struktury. V pravidelných měsíčních intervalech probíhají porady vedoucích pracovníků a ředitele firmy. Ve firmě je kladen velký důraz na spolupráci a dobré mezilidské vztahy na všech úrovních organizační struktury. Noví zaměstnanci jsou vždy proškoleni na své pozici a seznámeni s firemní kulturou a zvyklostmi. Firma má vybudovaný silný základ kmenových zaměstnanců, kteří firmu dobře znají a v podstatě tvoří sociální klima podniku. Vztahy na pracovišti jsou víceméně „rodinné“, spousta zaměstnanců se schází i mimo pracovní dobu. „Rodinná atmosféra“ menší firmy vytváří příjemné pracovní klima, zaměstnanci si vzájemně důvěřují, komunikace je otevřená a přímá, atmosféra na pracovišti je obvykle uvolněná, nepanuje zde napětí a stres. Na druhou stranu, pokud zaměstnanci nedospěli k sebedmotivaci, je nutné je vhodně motivovat k výkonu, aby se z nich nestali „spokojení líní zaměstnanci“.

2.1.4.5 Styl řízení

Ředitel i pověření vedoucí jednotlivých oddělení ve většině případů uplatňují demokratický styl řízení a snaží se vytvářet pracovní prostředí motivující k výkonu, sebedisciplině a pocitu sounáležitosti s firmou. Atmosféra ve firmě je přátelská a otevřená názorům zaměstnanců na všech úrovních organizační struktury.

2.1.4.6 Schopnosti

Všichni zaměstnanci sice mají ve firmě možnost vzdělávání a seberealizace, tato iniciativa však dosud nebyla nijak cíleně řízená nebo organizovaná a většinu vzdělávacích aktivit nad rámec povinných si zaměstnanci zajišťují sami dle vlastního uvážení a realizují po schválení ředitelem firmy. Co se týče profesního rozvoje, jsou zaměstnanci na nižších úrovních organizační struktury v rámci své profese a potřeb firmy školeni interně zkušenějšími kolegy. Nevýhodou malé firmy je malá možnost karierního postupu, avšak na každém oddělení musí být schopný specialista ve svém oboru, který se postupem času stává klíčovým zaměstnancem s mnohaletou zkušeností a praxí v oboru.

2.1.4.7 Sdílené hodnoty

Cílem obchodní politiky firmy je orientace na zákazníka, nabídka produktu a zajištění služby plynoucí z jeho požadavků. Firma se nesoustředí pouze na jednorázový prodej, ale o navázání dlouhodobého obchodního vztahu nejen s odběrateli, ale i dodavateli

materiálů a zboží. Interním cílem z hlediska řízení lidských zdrojů je pak vytvoření příjemného pracovního prostředí s podporou týmové práce a loajality zaměstnanců.

2.1.5 Výzkum spokojenosti a motivačních preferencí zaměstnanců firmy

Hlavním cílem výzkumu bylo zjistit jaký je současný stav spokojenosti zaměstnanců ve firmě. Dílčím cílem pak bylo zmapování motivačních preferencí zaměstnanců ve vztahu k motivačním faktorům, které na zaměstnance působí.

Pro účely výzkumu byla aplikována kvantitativní výzkumná metoda formou dotazníkového šetření. Dotazník obsahoval 19 uzavřených nebo polouzavřených otázek či výroků, které umožňují přesnější komparaci odpovědí. Respondenti mohli označit svou odpověď volbou kategorie popisující souhlas nebo nesouhlas, případně výběr z možností. Úvodní otázky dotazníku se týkali identifikačních údajů respondentů výzkumu.

Dotazníkové šetření probíhalo v období od 02.03.2022 do 11.3.2022. Z celkového počtu 43 zaměstnanců byl z dotazníkového šetření vynechán výkonný ředitel, který je zároveň i majitelem firmy, a tudíž zastává i roli zaměstnavatele, a jeden zaměstnanec, který byl v době výzkumu v pracovní neschopnosti. Dotazník byl rozdán 41 zaměstnancům.

Řediteli firmy a třem vedoucím (THP) zaměstnancům byl dotazník nejprve zaslán elektronicky k revizi jeho srozumitelnosti, smysluplnosti, a jednoznačnosti formulací otázek, tak aby se eliminovalo riziko zkreslení. Některé otázky byly po provedené pilotáži ještě upraveny a doplněny.

Jelikož velká většina zaměstnanců dílny nemá firemní e-mail, byla finální verze dotazníku vytištěna a předána k vyplnění v tištěné podobě. Dotazník byl rozdán všem zaměstnancům s pokyny k vyplnění a odevzdání. Vyplněné dotazníky zaměstnanci vhazovali do papírové schránky umístěné ve vestibulu firmy, kde je i přístroj na evidenci docházky a každý zaměstnanec si zde značí příchod na pracoviště a odchod z pracoviště a minimálně dvakrát za den tudy projde.

Ze 41 dotazníků bylo kompletně vyplněno a odevzdáno ke zpracování 39 dotazníků. Pro úroveň spolehlivosti byla stanovena hodnota 95 % ($\alpha = 0,05$, pak $n = 37,19$), to znamená, že 39 vyplněných dotazníků je dostatečné množství pro výzkumný výběrový soubor. V případě výzkumu, kdy nebyl uplatněn selektivní výběr respondentů a návratnost dotazníků byla optimální, můžeme hovořit o utvoření celistvého názoru napříč firmou AB, spol. s r.o.

Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány pomocí programu MS Excel. U

výzkumných otázek byly vypočteny četnosti a průměr jednotlivých indikátorů, které jsou znázorněny pomocí tabulek či grafů.

2.1.5.1 Analýza výsledků výzkumu

Úvodní otázky dotazníku se týkaly identifikačních údajů o respondentech, ze kterých je patrné, že výzkum z celkového počtu 41 zaměstnanců tvořilo 17 % THP pracovníků, 27 % režijních dělníků a 56 % výrobních dělníků. Jednotlivé pracovní kategorie byly pro přehlednost strukturovány podle věku a délky pracovního poměru ve firmě. V pracovní kategorii THP je největší zastoupení zaměstnanců ve věkovém rozpětí 31–50 let – ve střední fázi kariéry, pro které je všeobecně prioritou pocit uspokojení z práce, případně profesní růst. Ve skupině režijních dělníků a řidičů je téměř polovina zaměstnanců v pozdní fázi kariéry, kdy je pro ně všeobecně prioritou pracovní jistota. Výrobní dělníci mají téměř vyvážený poměr zaměstnanců ve druhé a třetí fázi profesního věku. Z celkového počtu zaměstnanců tvoří nejmenší pracovní skupinu lidé v první fázi kariéry s prioritou perspektivní práce.

Z hlediska délky trvání pracovního poměru je v kategorii THP pouze 1 zaměstnanec, který není ve firmě déle než 3 roky, v kategorii režijních dělníků a řidičů jsou takový zaměstnanci 4 a v kategorii výrobních dělníků je jich 5 z toho dokonce 2 „nováčci“, kteří nejsou v pracovním poměru ještě ani rok. Této skupině zaměstnanců by se měla věnovat vyšší pozornost z hlediska jejich adaptace v pro ně novém pracovním prostředí.

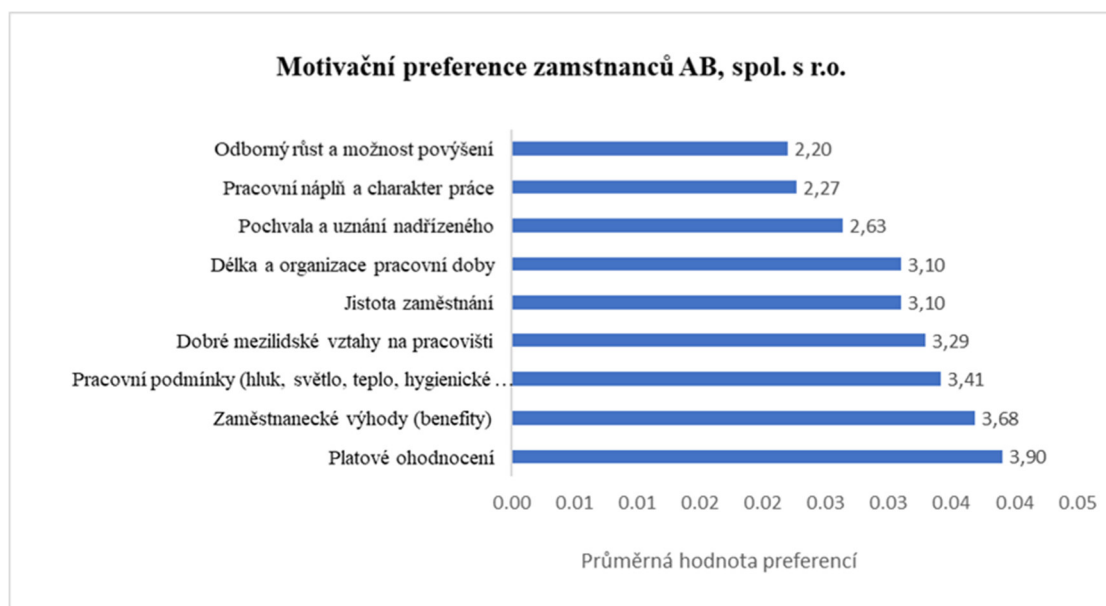
Tabulka 2 Struktura pracovních kategorií

Struktura pracovních kategorií														
Pracovní kategorie zaměstnanců	dle věku zaměstnance						dle délky trvání pracovního poměru zaměstnance							
	absl.čet.	relativ.č.	absl.čet.	relativ.č.	absl.čet.	relativ.č.	absl.čet.	relativ.č.	absl.čet.	relativ.č.	absl.čet.	relativ.č.	absl.čet.	relativ.č.
	do 30 let		31 - 50 let		nad 50 let		méně než 1rok		1 - 3 roky		4 - 8 let		nad 8 let	
THP	2	29%	4	57%	1	14%	0	0%	1	14%	3	43%	3	43%
Režijní dělníci a řidiči	3	27%	3	27%	5	45%	0	0%	4	36%	2	18%	5	45%
Výrobní dělníci	2	9%	11	48%	10	43%	2	9%	3	13%	4	17%	14	61%
Zaměstnanci CELKEM	7	22%	18	44%	16	34%	2	3%	8	21%	9	26%	22	50%

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Další část otázek dotazníku byla zaměřena na postoj zaměstnanců k motivačním faktorům, kdy dva z uvedených byly hmotného charakteru. Respondenti měli hodnotit

své preference na čtyř stupňové škále, kdy nejvyšší priorita byla přiřazena zcela zásadní důležitosti a nejnižší těm faktorům, které byli zaměstnanci ohodnoceny jako zcela bezvýznamné. Výsledky šetření jsou seříděny dle vypočítaného průměru preference za celkový počet respondentů výzkumu a níže graficky znázorněny.



Graf 1 Motivační preference zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, že nejvyšší motivační prioritou, která vede ke spokojenosti zaměstnanců firmy, je platové ohodnocení. Pak následují zaměstnanecké výhody a benefity, pracovní podmínky a dobré mezilidské vztahy. Nejnižší priority dosáhl odborný růst a další faktory nehmotného charakteru umístěny na vyšších stupních hierarchie potřeb. Šetření bylo provedeno v rámci všech respondentů jako celku, proto může být ovlivněno poměrem zaměstnanců v pracovních kategoriích, kdy z celkového počtu respondentů tvoří 56% výrobní dělníci s nižším stupněm vzdělání 27% režijní dělníci a řidiči a pouze 17 % dotazovaných je vyššího profesního postavení.

Následující skupina otázek byla zaměřena na spokojenost s pracovními podmínkami. Šetření bylo provedeno pomocí čtyř uzavřených otázek, u kterých měli respondenti vyjádřit míru souhlasu na čtyř škálové stupnici. První otázka byla zaměřena na spokojenost s úrovní sociálního zázemí pro zaměstnance (toalety, šatny, kuchyňka). K této otázce se všichni respondenti vyjádřili kladně, z šetření vyplynulo, že firma skýtá

zaměstnancům vyhovující sociální zázemí a neměla by být důvodem jejich nespokojenosti. Druhá z otázek se zaměřila na vybavení a včasné poskytování pracovních pomůcek potřebných k výkonu práce. V tomto směru vyjádřilo určitou míru nespokojenosti 15 % respondentů, z podrobnějšího šetření vyšlo najevo, že 5 z nich jsou zaměstnanci THP a jeden režijní dělník. Důslednějším šetřením, které proběhlo po vyhodnocení dotazníku formou neformálního rozhovoru se zaměstnanci bylo zjištěno, že problém je především v zastaralé výpočetní technice, což zpomaluje jejich práci. Třetí ze skupiny otázek byla zaměřena na způsob předávání informací a podkladů k práci, kde vyjádřilo určitou míru nespokojenosti téměř 50 % respondentů, proto je třeba této otázky věnovat mimořádnou pozornost. Důslednějším šetřením formou neformálního rozhovoru bylo zjištěno, že je problém v koordinaci práce, přemíry administrativní činnosti, „papírování“ a způsobu předávání informací napříč celou firmou. Mnohdy dochází k dublování některých administrativních prací a k chaosu. Čtvrtá ze skupiny otázek se týkala vyváženosti pracovního a soukromého života respondentů. Ukazatelem v tomto směru je spokojenost s rozložením pracovní doby. Na základě výsledků šetření můžeme konstatovat, že velká většina respondentů je s rozvržením své pracovní doby spokojena, určitou nižší míru nespokojenosti vyjádřilo pouze 5 % dotázaných.

Tabulka 3 Spokojenost s pracovními podmínkami a péčí

Pracovní podmínky a péče o zaměstnance											
	absl.čet.	relativ.č.	absl.čet.	relativ.č.	absl.čet.	relativ.č.	absl.čet.	relativ.č.	absl.čet.	relativ.č.	
	ano		spíše ano		spíše ne		ne		CELKEM		Průměr
Zázemí pro zaměstnance	18	44%	23	56%	0	0%	0	0%	41	100%	1,61
Vybavení pracoviště	19	46%	16	39%	6	15%	0	0%	41	100%	1,68
Předávání podkladů k práci	11	27%	7	17%	20	49%	3	7%	41	100%	2,37
Pracovní doba	21	51%	18	44%	2	5%	0	0%	41	100%	1,44

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na spokojenost zaměstnanců v oblasti odměňování, ať už hmotného či nehmotného, byl zaměřen soubor tvrzení, u kterých měli respondenti vyjádřit svou míru souhlasu či nesouhlasu. První tvrzení se týkalo uspokojení potřeb mzdou, kterou zaměstnavatel vyplácí. Z šetření vyplynulo, že nejnižší míru spokojenosti vyjadřují výrobní dělníci, jejichž mzda, dle tvrzení, v mnoha případech nepokryje jejich potřeby. Nejvyšší míru spokojenosti vyjádřili respondenti z kategorie THP, kde určitou míru spokojenosti

vyjádřilo 57 %. Z průměru spokojenosti je zřejmé, že celková spokojenost respondentů v oblasti hmotného odměňování je mírně podprůměrná. Míra spokojenosti s výší mezd je ovlivněna nejen mzdovou politikou zaměstnavatele, ale i externími vlivy na náklady domácností. Mzdy by proto měli být každoročně valorizovány v závislosti na vývoji míry inflace a ostatních externích vlivů, ovšem s ohledem na to, aby neohrozili finanční zdraví firmy.

Tabulka 4 Spokojenost se mzdovými podmínkami

"Mzda přiměřeně zajistí a uspokojí mé potřeby"											
	absl.čet.	relativ.č.	absl.čet.	relativ.č.	absl.čet.	relativ.č.	absl.čet.	relativ.č.	absl.čet.	relativ.č.	
	zcela souhlasím		spíše souhlasím		spíše nesouhlasím		zcela nesouhlasím		CELKEM		Průměr
THP	1	14%	3	43%	3	43%	0	0%	7	100%	2,18
Režijní dělníci a řidiči	0	0%	5	45%	6	55%	0	0%	11	100%	2,55
Výrobní dělníci	0	0%	4	17%	14	61%	5	22%	23	100%	3,04
Zaměstnanci CELKEM	1	5%	13	40%	22	48%	5	7%	41	100%	2,58

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Další ze souboru tvrzení bylo zaměřeno na nehmotnou formu odměňování, a to formou pochvaly ze strany nadřízeného. Z šetření vyplynulo, že hmotná forma odměňování je kompenzována nehmotnou, 79 % respondentů souhlasilo s tvrzením, že jejich nadřízený chválí dobře odvedený výkon. Lze konstatovat, že měkké manažerské dovednosti řídicích pracovníků by ve firmě neměli být závažným problémem vedoucím k nespokojenosti zaměstnanců.

Tabulka 5 Pochvala

"Můj nadřízený umí pochválit"											
	absl.čet.	relativ.č.	absl.čet.	relativ.č.	absl.čet.	relativ.č.	absl.čet.	relativ.č.	absl.čet.	relativ.č.	
	zcela souhlasím		spíše souhlasím		spíše nesouhlasím		zcela nesouhlasím		CELKEM		Průměr
THP	2	29%	4	57%	1	14%	0	0%	7	100%	1,86
Režijní dělníci a řidiči	3	27%	5	45%	3	27%	0	0%	11	100%	2,00
Výrobní dělníci	3	13%	15	65%	5	22%	0	0%	23	100%	2,09
Zaměstnanci CELKEM	8	23%	24	56%	9	21%	0	0%	41	100%	2,02

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Poslední ze souboru tvrzení bylo zaměřeno na informovanost zaměstnanců o formách a možnostech čerpání aktuálních zaměstnaneckých výhod, které firma nabízí. Z dotazníkového šetření jsou zřejmé značné rozdíly v informovanosti mezi jednotlivými

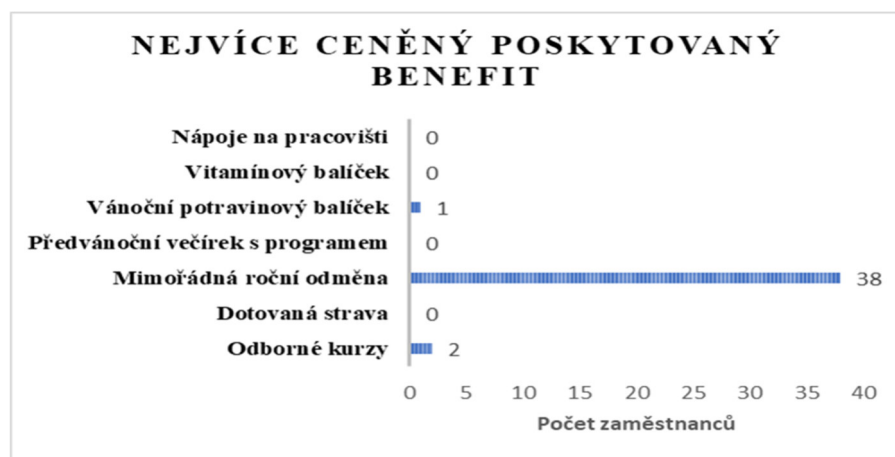
profesními kategoriemi, zatímco zaměstnanci z kategorie THP jsou o benefitech řádně informováni, k dělnickým profesím už se pak tato informace dostává hůře a informovanost výrobních dělníků vykazuje podprůměrnou hodnotu.

Tabulka 6 Spokojenost s informovaností o benefitech

"Mám dostatečné informace o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách"											
	absl.čet.	relativ.č.	absl.čet.	relativ.č.	absl.čet.	relativ.č.	absl.čet.	relativ.č.	absl.čet.	relativ.č.	
	zcela souhlasím		spíše souhlasím		spíše nesouhlasím		zcela nesouhlasím		CELKEM	Průměr	
THP	6	86%	1	14%	0	0%	0	0%	7	100%	1,14
Režijní dělníci a řidiči	0	0%	6	55%	5	45%	0	0%	11	100%	2,45
Výrobní dělníci	0	0%	9	39%	10	43%	4	18%	23	100%	2,78
Zaměstnanci CELKEM	6	29%	16	36%	15	29%	4	6%	41	100%	2,12

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V souvislosti s odměňováním následovaly v dotazníku dvě otázky týkající se benefitů současných a zvažovaných v souvislosti s jejich preferencí ze strany zaměstnanců. Z balíčku benefitů, kterým v současné době firma disponuje byla nekompromisně nejvíce ceněna mimořádná roční odměna. Odebrání této formy odměny by zřejmě způsobila vysokou nespokojenost zaměstnanců, pokud by nenastala mimořádná situace a nebyl k tomu závažný důvod.

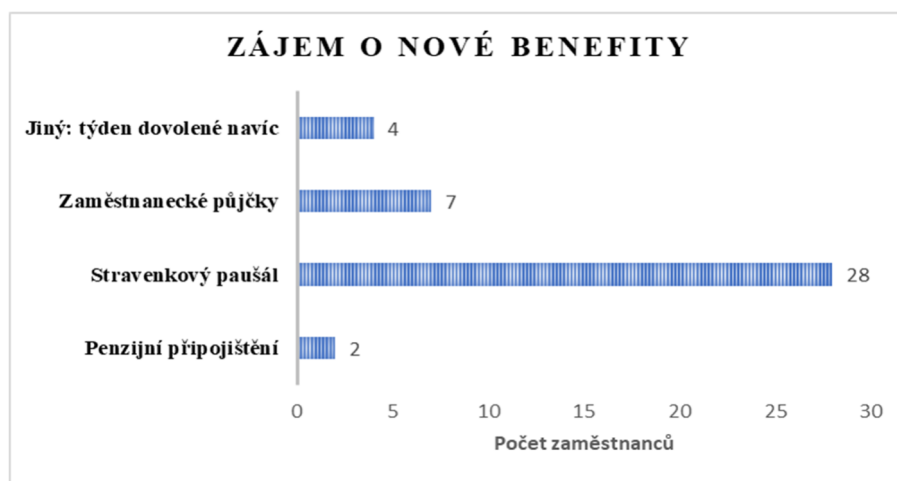


Graf 2 Nejvíce ceněný benefit

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Majitel firmy v rámci změn motivačního programu zvažuje rozšířit, případně obměnit nabídku benefitů, proto se druhá otázka týkala preferencí zvažovaných benefitů u

zaměstnanců. Největší zájem ze strany zaměstnanců byl o stravenkový paušál, peněžní formu odměny na místo příspěvku na chlazenou stravu. O zaměstnanecké půjčky projevilo zájem 7 respondentů naproti tomu penzijní připojištění by preferovali jen 2. Zaměstnanci měli možnost navrhnout v dotazníku i jiný z nabízených benefitů, dle vlastních preferencí. Této možnosti využili 4 z nich a shodně uvedli týden dovolené nad rámec Zákoníku práce.



Graf 3 Preference nově nabízených benefitů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Důležitou oblastí, mající vliv na spokojenost zaměstnanců, je sociální klima firmy, proto byly další otázky dotazníkového šetření zaměřeny na spokojenost zaměstnanců v oblasti vztahů na pracovišti. Co se týče atmosféry na pracovišti hodnotilo 55 % všech zaměstnanců atmosféru na pracovišti jako velmi dobrou a 36 % za běžnou. Jako velmi špatnou nehodnotil atmosféru na pracovišti žádný zaměstnanec, ale pro 9 % zaměstnanců je atmosféra nevyhovující, což by mohlo být důvodem jejich nespokojenosti a vést k případnému odchodu z firmy. Pokud se podíváme na zaměstnance dle pracovního zařazení, je atmosféra na pracovišti nevyhovující pro 5 zaměstnanců dělnických profesí, kde byla i v minulých letech zaznamenána fluktuace. Z celkového pohledu atmosféra na pracovišti vykazuje nadprůměrnou hodnotu.

Tabulka 7 Atmosféra na pracovišti

Atmosféra na pracovišti											
	absl.čet.	relativ.č.	absl.čet.	relativ.č.	absl.čet.	relativ.č.	absl.čet.	relativ.č.	absl.čet.	relativ.č.	
	Velmi dobrá		běžná		nevyhovující		velmi špatná		CELKEM		Průměr
THP	6	86%	1	14%	0	0%	0	0%	7	100%	1,14
Režijní dělníci a řidiči	3	27%	7	64%	1	9%	0	0%	11	100%	1,82
Výrobní dělníci	12	52%	7	31%	4	17%	0	0%	23	100%	1,65
Zaměstnanci CELKEM	21	55%	15	36%	5	9%	0	0%	41	100%	1,54

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Atmosféru na pracovišti a celkové sociálně motivační klima firmy dále ovlivňují přátelské vztahy mezi kolegy i pocit sounáležitosti zaměstnance s firmou. K příznivému sociálnímu klimatu přispívá i postoj vedení firmy. Co se týče sociálního klimatu firmy, byl hodnocen na základě tří otázek a z šetření vyplynulo, že více než polovina respondentů má mezi kolegy i přátele, se kterými se setkává nejen na pracovišti. 73 % respondentů v určité míře souhlasí s tím, že se vedení firmy přímo podílí na tvorbě dobrých mezilidských vztahů, jednoznačný nesouhlas neprojevil žádný zaměstnanec. S určitou kladnou mírou pocitu sounáležitosti s firmou souhlasilo 59 % zaměstnanců.

Tabulka 8 Sociální klima firmy

Sociální klima firmy											
	absl.čet.	relativ.č.	absl.čet.	relativ.č.	absl.čet.	relativ.č.	absl.čet.	relativ.č.	absl.čet.	relativ.č.	
	ano		spíše ano		spíše ne		ne		CELKEM		Průměr
Přátelské vztahy s kolegy	18	44%	5	12%	14	34%	4	10%	41	100%	2,10
Podíl vedení na tvorbě vztahů	8	19%	22	54%	11	27%	0	0%	41	100%	2,07
Pocit sounáležitosti	11	27%	13	32%	17	41%	0	0%	41	100%	2,15

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jak bylo zmíněno v úvodu dotazníkového šetření, je mezi respondenty 10 zaměstnanců, kteří nepracují u firmy déle než 3 roky a mezi nimi dokonce 2, kteří ve firmě nemají odpracovaný ani celý rok. Tito zaměstnanci by nemuseli mít ještě vybudovaný pocit sounáležitosti s firmou, proto se hlubší zkoumání zaměřilo na vztah délky pracovního poměru s pocitem sounáležitosti s firmou a firemní kulturou. Ze zjištěných průměrných hodnot je patrné, že pocit sounáležitosti s firmou a její firemní kulturou roste v závislosti na délce trvání pracovního poměru, proto by měla být novým zaměstnancům věnována zvýšená pozornost v oblasti adaptace v pracovním týmu profesně starších zaměstnanců,

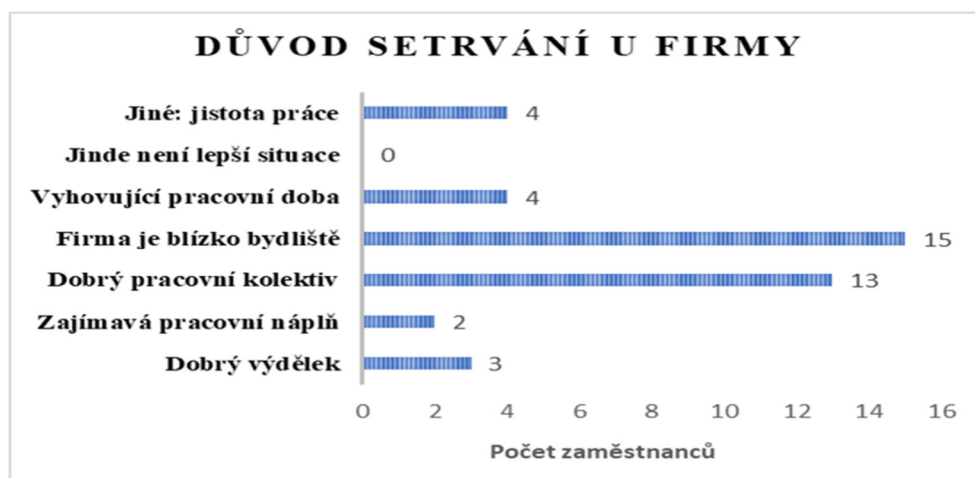
tak aby se zvyšovala jejich celková spokojenost a angažovanost vůči firmě.

Tabulka 9 Sounáležitost s firmou

Pocit sounáležitosti s firmou											
Délka pracovního poměru ve firmě	absl.čet.	relativ.č.	absl.čet.	relativ.č.	absl.čet.	relativ.č.	absl.čet.	relativ.č.	absl.čet.	relativ.č.	
	ano		spíše ano		spíše ne		ne		CELKEM		Průměr
méně než 1 rok	0	0%	0	0%	2	100%	0	0%	2	100%	3,00
1 - 3 roky	0	0%	2	25%	6	75%	0	0%	8	100%	2,75
4 - 8 let	2	22%	3	33%	4	45%	0	0%	9	100%	2,22
nad 8 let	9	41%	8	36%	5	23%	0	0%	22	100%	1,82

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Konečná fáze dotazníkového šetření zkoumala stěžejní důvod angažovanosti a loajality zaměstnanců vůči firmě. Zaměstnanci měli vybrat z uvedených důvodů ten, pro který setrvávají u firmy, případně uvést jiný, dle skutečnosti. Z výsledků, které jsou níže graficky znázorněny vyplývá (Graf x), že nejvíce zaměstnanců drží ve firmě vzdálenost od jejich bydliště a dobrý pracovní kolektiv. Z důvodu dobrého výdělků setrvávají ve firmě 3 zaměstnanci, pro 2 zaměstnance je stěžejní zajímavá pracovní náplň a stejnému počtu vyhovuje pracovní doba. Zaměstnanci měli možnost uvést i jinou než nabízenou možnost, toho využili 4 zaměstnanci, kteří shodně uvedli, že je u dané firmy drží jistota stálé práce. Žádný ze zaměstnanců nevybral možnost setrvání ve firmě z důvodu, že jinde není lepší situace.



Graf 4 Důvod setrvání u firmy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Celková spokojenost zaměstnanců AB, spol. s r.o.				
Počet zaměstnanců	více důvodů k nespokojenosti (6 a méně bodů)	přiměřená spokojenost (7 - 8 bodů)	velmi spokojen (9 - 10 bodů)	Net Promoter Score
		9	19	13

velmi nespokojen

44,40%

velmi spokojen

-100%

-80%

-60%

-40%

-20%

0

20%

40%

60%

80%

100%

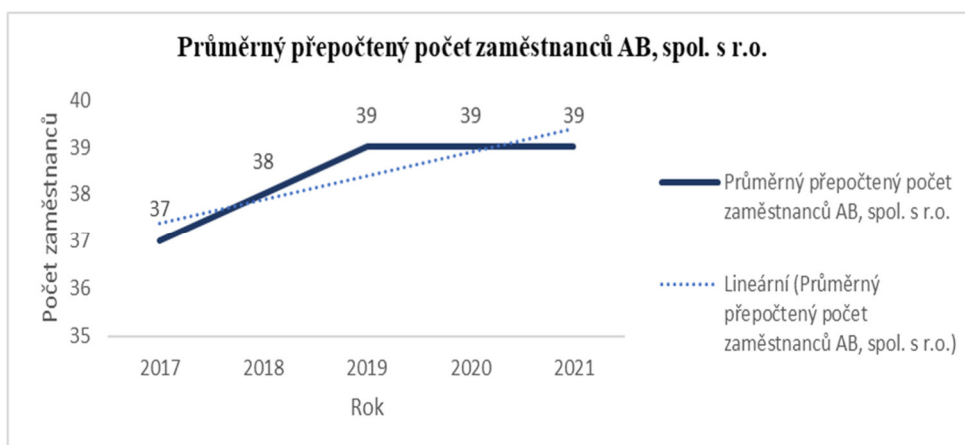
016 MXX (0110) 1 1/2

Jednou z podpůrných analýz systému motivace a odměňování je měření lidského kapitálu

2.1.6.1 Počet zaměstnanců

Následující graf znázorňuje vývoj průměrného přepočteného počtu zaměstnanců firmy

54



Graf 5 Vývoj počtu zaměstnanců firmy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ve sledovaném období počet zaměstnanců mírně rostl, v roce 2019 se růst zastavil a následující dva roky byl stav průměrného přepočteného počtu zaměstnanců neměnný, což znamená, že poslední tři roky firma pracuje se stejným množstvím lidských zdrojů. Lineární křivka určuje růstový trend vývoje, naopak odvětví CZ NACE 22 vykazovalo ve sledovaném období klesající trend vývoje.

2.1.6.2 Analýza ukazatelů struktury zaměstnanců

Součástí měření lidského kapitálu je analýza struktury zaměstnanců dané firmy, která vychází z identifikačních údajů o zaměstnancích a vypovídá o poměru pohlaví zaměstnanců firmy, věku zaměstnanců a dosaženého vzdělání.

Pohlaví zaměstnanců

Z celkového počtu 43 zaměstnanců evidovaných k 31.3.2022 je ve firmě zaměstnáno 24 mužů a 19 žen. Pohlaví zaměstnanců firmy je poměrně vyvážené.

Tabulka 11 Struktura zaměstnanců dle pohlaví

Kategorie práce	pohlaví	absolutní četnost	relativní četnost
THP	muži	3	37%
	ženy	5	63%
Režijní dělníci a řidiči	muži	8	73%
	ženy	3	27%
Výrobní dělníci	muži	13	54%
	ženy	11	46%
		43	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V kategorii technicko-hospodářských pracovníků (THP) je zaměstnáno 8 lidí, z čehož 37% tvoří muži a 63% ženy, v kategorii režijních dělníků a řidičů je podstatně vyšší podíl mužů než žen a v kategorii výrobních dělníků je zastoupení mužů a žen téměř vyrovnané. Z celkového počtu 24 mužů jich je nejvíce zaměstnáno ve výrobě a stejně tak i žen.

Věk zaměstnanců

Věk může ovlivňovat chování zaměstnanců a jejich postoj k práci a tím i způsoby jejich motivace a odměňování. V tabulce jsou dle roku narození zaměstnanci firmy rozděleni do třech hlavních skupin X, Y, Z, kdy generace X má ještě podskupinu zaměstnanců starších 60 let, u kterých je předpoklad odchodu z firmy do důchodu.

Tabulka 12 Struktura zaměstnanců dle věku

Struktura zaměstnanců AB, spol. s r.o. dle VĚKU	Generace X		Generace Y	Generace Z
	60 +	narození do roku 1980	narození 1980 - 1995	narození po roce 1995
Stav zaměstnanců k 31.03.2022	3	21	14	5
Procentuální podíl zaměstnanců	56%		33%	12%

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ze struktury zaměstnanců je patrné, že nejsilnější skupinu zaměstnanců tvoří Generace X, zaměstnanci blížící se do pozdní fáze kariéry. Tato skupina tvoří více než polovinu celkové struktury. Zaměstnanci střední fáze tvoří 33 % a nejmenší podíl zaujímají zaměstnanci Generace Z. Z celkového počtu 43 zaměstnanců se 3 z nich blíží důchodovému věku a je u nich výhledově předpoklad ukončení pracovního poměru.

Vzdělání zaměstnanců

Vzdělání zaměstnanců firmy je zohledněno ve fixní složce mzdy a vztahuje se i k požadavkům na danou pracovní pozici. Ze struktury zaměstnanců dle dosaženého vzdělání je patrné, že firma AB, spol. s r.o. je výrobní firmou, kde nejvyšší procento zaměstnanců tvoří dělníci vyučení ať už v oboru či mimo obor působnosti firmy.

Tabulka 13 Struktura zaměstnanců dle vzdělání

Struktura zaměstnanců AB, spol. s r.o. dle dosaženého VZDĚLÁNÍ	Základní	Střední odborné	Středoškolské s maturitou	Vysokoškolské
Stav zaměstnanců k 31.03.2022	2	28	10	3
Procentuální podíl zaměstnanců	5%	65%	23%	7%

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zpracování laminátu a jeho přeprava k odběratelům neklade vysoké nároky na vzdělání. Manažerské pozice, kterých je ale v malé výrobní firmě zastoupeno nízké procento, naopak vyžadují náležitou kvalifikaci, odbornost, zkušenosti a samostatnost.

2.1.6.3 Analýza ukazatelů angažovanosti

Angažovanost je další oblastí měření lidského kapitálu, ve které se zaměřujeme na délku trvání pracovního poměru zaměstnanců firmy, jejich fluktuaci a absenci z důvodu nemoci či návštěv u lékaře.

Délka zaměstnání

Délka trvání pracovního poměru charakterizuje určitou loajalitu vůči zaměstnavateli, profesní kvalifikaci zaměstnanců na úrovni dané firmy i vztahů na pracovišti.

Tabulka 14 Struktura zaměstnanců dle délky trvání pracovního poměru

Struktura zaměstnanců AB, spol. s r.o. dle trvání pracovního poměru	méně než 1 rok	1 - 3 roky	4 - 8 let	nad 8 let
Stav zaměstnanců k 31.03.2022	2	8	9	24
Procentuální podíl zaměstnanců	5%	19%	21%	56%

(Zdroj: Vlastní zpracování)

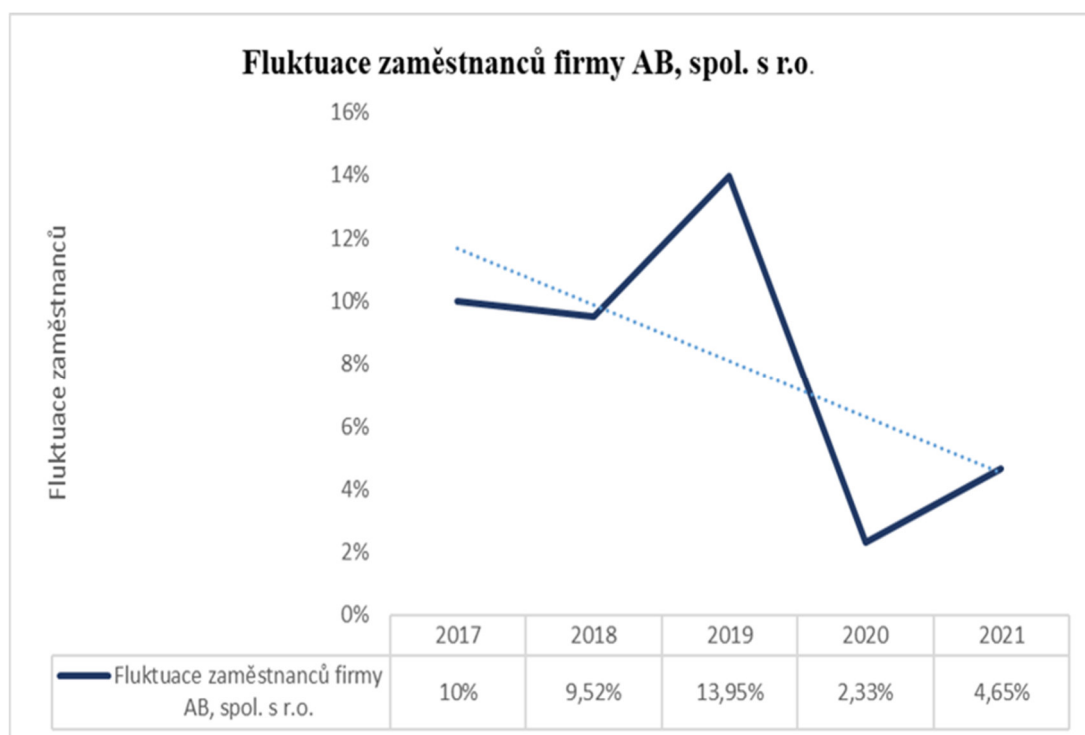
Ze stanovené struktury zaměstnanců dle délky trvání pracovního poměru vyplývá, že je ve firmě 56 % stabilních zaměstnanců s významnou pracovní zkušeností a znalostí dané firmy. Tyto zaměstnance můžeme považovat za klíčové a je nezbytné pravidelně zjišťovat úroveň jejich spokojenosti a udržovat jak jejich loajalitu, tak i výkonnost, vhodnými

motivačními nástroji. Stejně tak je třeba udržovat loajalitu zaměstnanců, kteří ve firmě pracují kratší dobu a vychovat z nich stabilní kvalifikovanou pracovní sílu.

Lze konstatovat, že firma má vybudovaný silný základ kmenových zaměstnanců, kteří firmu dobře znají a v podstatě tvoří sociální klima podniku.

Fluktuace

Fluktuace zaměstnanců je obecně považována za negativní faktor, který zvyšuje náklady firmy, proto je žádoucí, udržovat ji na co nejnižší úrovni. Je nepřímým ukazatelem míry spokojenosti zaměstnanců.



Graf 6 Fluktuace zaměstnanců

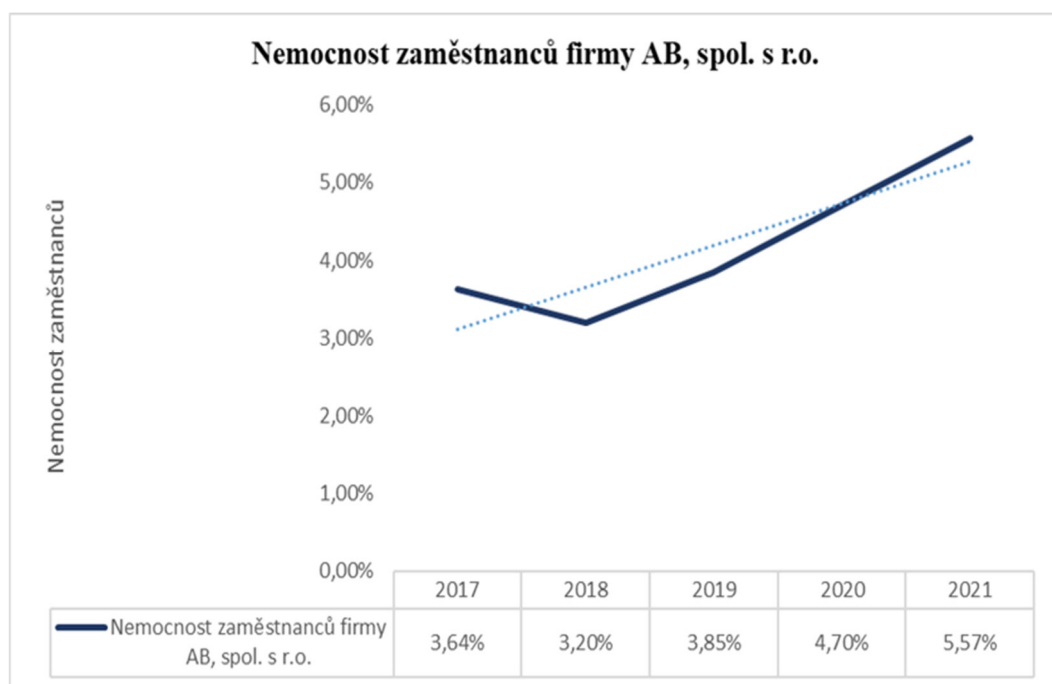
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu je patrný klesající trend míry fluktuace ve sledovaném období. Musíme ale vzít v úvahu období pandemie v letech 2020 a 2021, které mohlo ovlivnit postoj zaměstnanců ve vztahu k angažovanosti. Právě v tomto období byla míra fluktuace ve firmě nejnižší. Naopak nejvyšší fluktuaci, téměř 14 %, dosáhla firma v období konjunktury, kdy byla nízká nezaměstnanost, firmy poptávaly nové zaměstnance, vedl se v této oblasti silný konkurenční boj a ze strany zaměstnanců byl velký tlak na zvyšování mezd a rozšiřování

nabídky benefitů. Z podrobnějšího zkoumání fluktuace v profesních skupinách je patrné, že ve sledovaném období odcházeli pouze zaměstnanci z dělnických profesí a jeden řidič.

Nemocnost zaměstnanců

Dalším negativním ukazatelem je absence na pracovišti z důvodu nemoci. Může také značit nespokojenost zaměstnanců a nízkou motivaci k výkonu.



Graf 7 Nemocnost zaměstnanců

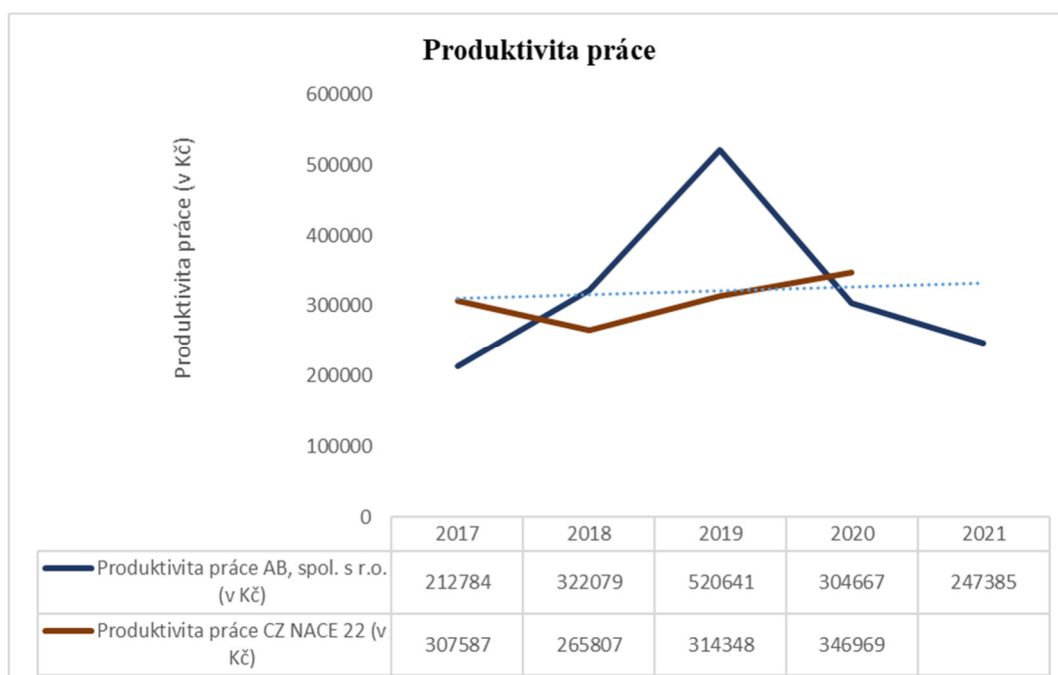
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nemocnost zaměstnanců vykazovala rostoucí trend. Nejvyššího nárustu zaznamenala v posledních dvou sledovaných letech, avšak nemocnost právě v tomto období můžeme považovat za mimořádnou z důvodu pandemie. Časté absence zaměstnanců snižují produktivitu práce. Zaměstnavatel je ze zákona povinen platit zaměstnanci náhradu mzdy prvních 14 dnů nemoci, což neefektivně zvyšuje mzdové náklady na úkor produktivity. Je proto žádoucí, udržovat zaměstnance zdravé a výkonné.

2.1.6.4 Analýza ukazatelů produktivity

Sledovaným ukazatelem hodnocení výkonu zaměstnanců je produktivita práce, která vychází z účetní přidané hodnoty na jednoho pracovníka a je vyhodnocena za firmu jako

celek. Také produktivita práce je nepřímým ukazatelem nastavení motivačního systému firmy. V následujícím grafu vidíme vývoj ukazatelů produktivity práce zaměstnanců firmy AB, spol. s r.o. srovnaný s produktivitou v daném odvětví.



Graf 8 Produktivita práce

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jak ukazuje lineární křivka grafu, trend produktivity práce firmy je mírně rostoucí, což je pro firmu pozitivní. Nejvyšší produktivity práce dosáhla firma v roce 2019, kdy převýšila produktivitu práce v odvětví o více než 14 %, avšak v ostatních letech se produktivita firmy pohybovala pod úrovní produktivity odvětví. Sledovaná firma v roce 2018 investovala do modernizace výrobního zařízení, kdy zakoupila novou řezačku profilů, čímž se urychlil výrobní proces a zvýšil se výkon. V roce 2019 byl zakoupen nový stroj na vytlačování plastových profilů, to zvýšilo kvalitu výroby a firma získala zakázku významného odběratele v tuzemsku. Dále byla zakoupena čistička ovzduší do laminovny, což mělo kladný vliv na zdraví zaměstnanců a zvýšila se i spokojenost výrobních dělníků a jejich výkon. Všechny tyto skutečnosti měly pozitivní vliv na růst produktivity práce. V následujících letech k poklesu produktivity přispěl růst ceny vstupů, což snížilo přidanou hodnotu, opatření vlády z důvodu pandemie, nemocnost a vyšší absence zaměstnanců a možné snížení motivace k výkonu vzhledem k nastalé situaci.

Další sledované ekonomickými ukazatele ve vztahu k hodnocení řízení lidských zdrojů jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 15 Ostatní sledované ekonomické ukazatele

	2017	2018	2019	2020	2021
Podíl osobních nákladů na celkových nákladech (AB)	17%	20%	20%	20%	19%
Podíl osobních nákladů na celkových nákladech (NACE22)	16%	17%	17%	17%	
Nákladový faktor zaměstnanců v tis.Kč (AB)	374	401	425	411	449
Nákladový faktor zaměstnanců v tis.Kč (NACE22)	445	479	512	516	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nákladová struktura firmy byla ve sledovaném období poměrně stabilní a odpovídala trendu vývoje v odvětví. V posledním sledovaném roce podíl osobních nákladů na celkových nákladech firmy poklesl o 1 %, v tomto roce rostly osobní náklady na pracovníka v pomalejším tempu než náklady celkové. Nákladový faktor zaměstnanců firmy neboli průměrné roční osobní náklady na pracovníka vykazuje stejně jako celé odvětví rostoucí trend. K poklesu osobních nákladů došlo ve firmě v roce 2020, kdy klesla i produktivita práce. Následující rok sice produktivita práce stále klesala, avšak osobní náklady na zaměstnance rostly, i když v pomalejším tempu než náklady celkové. Průměrné roční osobní náklady na pracovníka firmy byly nižší než v daném odvětví, je však nutno zohlednit, že Zlínský kraj, kde firma sídlí, patří celkově mezi regiony s nižší úrovní odměňování za práci.

2.1.7 Ekonomická situace AB spol. s r.o.

Finanční zdraví podniku je jedním z důležitých faktorů ovlivňující jak systém odměňování, tak i pracovní motivaci a spokojenost zaměstnanců, proto je následující podkapitola věnována hodnocení ekonomické situace daného podniku z pohledu finanční a majetkové stability, ziskové a peněžní výkonnosti a optimální finanční struktury.

Podrobný přehled hospodářských ukazatelů AB, spol. s r.o. i odvětví CZ NACE 22 za sledované období je součástí přílohy diplomové práce.

Tabulka 16 Základní ukazatele hospodaření (v tis. Kč)

HODNOTY	2017	2018	2019	2020	2021*
Rozvaha (stavové ukazatele)					
Aktiva celkem (A.+B.+C.+D.) [v tis. Kč]	169 577	191 459	213 657	234 249	244 819
B. Stálá aktiva [v tis. Kč]	93 887	115 027	134 644	146 908	150 703
C. Oběžná aktiva [v tis. Kč]	75 503	76 059	78 633	86 907	93 957
A. Vlastní kapitál [v tis. Kč]	161 149	181 236	205 829	226 417	238 125
B.+C. Cizí zdroje [v tis. Kč]	8 245	9 902	7 491	7 374	6 558
VZZ (výsledkové ukazatele)					
I. Tržby z prodeje vl. výr. a sl. [v tis. Kč]	83 593	81 198	90 850	83 513	88 326
A. Výkonová spotřeba [v tis. Kč]	58 463	47 915	48 500	48 263	57 144
D. Osobní náklady [v tis. Kč]	13 829	15 225	16 558	16 024	17 504
Náklady celkem [v tis. Kč]	82 421	75 699	81 071	79 219	89 968
Čistý obrát za účetní období [v tis. Kč]	103 186	95 788	105 664	99 807	101 676
EBIT [v tis. Kč]	25 230	24 368	29 806	24 908	14 085
EAT [v tis. Kč]	20 765	20 089	24 593	20 588	11 708
Průměrný přepočtený počet zaměstnanců	36	37	38	38	38
Počet pracujících majitelů	1	1	1	1	1

*Výsledek hospodaření za rok 2021 je ve schvalovacím řízení

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Za celé sledované období (2017 – 2021) firma dosahovala ziskovosti. Kladný hospodářský výsledek si udržela i v období koronavirových opatření v letech 2020 - 2021, kdy se podařilo, i navzdory růstu provozních nákladů, vytvořit přidanou hodnotu k dostatečnému krytí osobních nákladů a tvořit operační přebytek. Osobní náklady firmy v letech 2018 a 2019 rostly v průměru o 9 %, v roce 2020 poklesly o 3 % vzhledem k předchozímu roku a v roce 2021 opět nabírají růstový trend. Stejný trend vykazuje i odvětví CZ NACE 22.

Co se týče vývoje stavových ukazatelů je zřejmý rostoucí trend aktiv. Za sledované období postupně rostla jak hodnota aktiv stálých, tak i oběžných. Z pohledu majetkové struktury, podíl stálých aktiv na celkových aktivech vzrostl za sledované období o 7 % a v posledním sledovaném roce tvoří 62% podílu aktiv, naopak podíl oběžných aktiv na celkových aktivech v čase klesal. Svědčí to o investicích podniku do dlouhodobého majetku. Položka vlastního kapitálu vykazuje také rostoucí trend. Vzhledem k tomu, že výše základního kapitálu se v průběhu sledovaných let nezměnila, můžeme konstatovat, že firma je trvale zisková a čistý zisk je rozdělován ve prospěch firmy.

Z hlediska financování firma upřednostňuje použití vlastních zdrojů před cizími, celková aktiva jsou kryta z 95 % vlastním kapitálem, firma ve sledovaném období nevykazuje žádné dlouhodobé cizí zdroje, nečerpala žádný úvěr a nemá uzavřené ani žádné leasingové smlouvy. Veškeré cizí zdroje jsou tvořeny pouze krátkodobými závazky. Firma volí velmi konzervativní strategii financování majetku s averzí k riziku zadlužení za cenu nižší rentability.

Z hlediska struktury tržeb je zřejmé, že podnik má výrobní charakter, tržby z prodeje výrobků a služeb se za sledované období podílely v průměru 85 % na celkovém obrátu firmy. Nejvyšších tržeb bylo dosaženo v období konjunktury v roce 2019, následující rok došlo díky částečnému omezení provozu vlivem pandemie k poklesu o 9 %. Stejný trend mělo i odvětví, avšak pokles tržeb v roce 2020 byl v odvětví jen 6 %. Jelikož firma téměř 80 % své produkce exportuje do zahraničí, podléhá výše tržeb i vývoji kurzu domácí měny.

Průměrný přepočtený počet zaměstnanců ve firmě mírně rostl, v roce 2019 se růst zastavil a v následujících dvou letech byl stav zaměstnanců neměnný.

2.1.7.1 Rentabilita a aktivita firmy

Pomocí poměrových ukazatelů byla hodnocena rentabilita a aktivita firmy. Ukazatele byly porovnány s vývojem v odvětví. Z obecného hlediska, čím vyšší rentabilita firmy, tím lépe pro vlastníka. V případě sledované firmy je vlastník zároveň i výkonným ředitelem s absolutní rozhodovací pravomocí a volbou firemní strategie rentabilitu přímo ovlivňuje.

Tabulka 17 Rentabilita a aktivita firmy

	2017	2018	2019	2020	2021 *
Rentabilita					
ROA (AB, spol. s r.o.)	12%	10%	12%	9%	5%
ROA (CZ NACE 22)	7%	4%	6%	6%	
ROS(AB, spol. s r.o.)	26%	27%	30%	28%	14%
ROS (CZ NACE 22)	7%	5%	7%	7%	
ROE(AB, spol. s r.o.)	13%	11%	12%	9%	5%
ROE (CZ NACE 22)	13%	7%	10%	11%	
Aktivita					
Obrat aktiv (AB, spol. s r.o.)	0,61	0,50	0,49	0,43	0,42
Obrat aktiv bez DFM (AB, spol. s r.o.)	2,12	1,38	1,19	0,99	0,98
Obrat aktiv (CZ NACE 22)	1,35	1,24	1,26	1,20	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rentabilita aktiv (ROA) měří produkční sílu podniku, která je ve srovnání s odvětvím dostatečně vysoká, avšak s klesajícím trendem. Rentabilita tržeb (ROS), která vyjadřuje ziskovou marži firmy, výrazně převyšuje výnosnost tržeb v odvětví. Znamená to, že firma je schopna vyrábět s nízkými náklady nebo prodávat za vysokou cenu. V kritickém roce 2020, kdy začaly růst náklady na provoz nabrala klesající trend. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) kopíruje trend rentability aktiv, převyšuje úrokovou míru státních obligací a pohybuje se na úrovni odvětví.

Aktivita firmy měřená obratem aktiv je ve srovnání s odvětvím nízká a nedosahuje za celé sledované období ani doporučené minimální hodnoty 1. Mohlo by to značit, že podnik svůj majetek využívá s nízkým efektem a pracuje pod hranicí svých možností. Aktivitu firmy snižuje dlouhodobý finanční majetek, který dosud neplní očekávání plynou z něho minimální výnosy. Vyloučíme-li tento majetek z aktiv, aktivita firmy se výrazně zvýší. Firma kopíruje klesající trend aktivity odvětví, znamená to, že i v odvětví rostly tržby pomaleji než aktiva, což může být známkou investic do rozvoje, které vlivem pandemie zatím nepřinesly očekávaný efekt.

2.1.7.2 Finanční fondy firmy

Pomocí rozdílových ukazatelů byla hodnocena finanční situace podniku a jeho platební schopnost.

Tabulka 18 Rozdílové ukazatele finanční situace

	2017	2018	2019	2020	2021
C. Oběžná aktiva (OA) [v tis. Kč]	75 503	76 059	78 633	86 907	93 957
C.I. Zásoby [v tis. Kč]	4 388	4 531	5 473	4 154	4 038
C.II. Pohledávky [v tis. Kč]	11 226	18 137	14 062	23 697	23 262
C.III.+C.IV. Krátkodobý FM +PP[v tis. Kč]	59 889	53 391	59 098	59 056	66 657
C.II. Krátkodobé závazky [v tis. Kč]	8 245	9 902	7 461	7 374	6 558
Čistý pracovní kapitál (ČPK)	67 258	66 157	71 172	79 533	87 399
ČPK/OA	89%	87%	91%	92%	93%
Čistý peněžní pohledávkový fond	62 870	61 626	65 699	75 379	83 361
Čisté pohotovostní prostředky	51 644	43 489	51 637	51 682	60 099

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Sledovaná firma AB, spol. s r.o. si po celé sledované období udržuje velmi vysoký čistý pracovní kapitál s rostoucím trendem. Řízená zakázková výroba umožňuje firmě udržovat nízký stav zásob. Zásoby tvoří pouze 3 % - 6 % z celkových oběžných aktiv po

celé sledované období, zbytek je tvořen pohledávkami a peněžními prostředky, které jsou nejlikvidnější a tvoří nejvyšší podíl oběžných aktiv firmy. Čisté pohotové prostředky vykazují stejně jako celý čistý pracovní kapitál rostoucí trend naopak produkční síla podniku s růstem čistého pracovního kapitálu klesala. Držení nadměrného množství čistých pohotových prostředků sice zajišťuje hladké fungování firmy, ale také s sebou nese vysoké riziko ztráty hodnoty peněžních prostředků vlivem inflace a snižuje výnosnost podnikání.

Podíl čistého pracovního kapitálu na aktivech charakterizuje krátkodobou finanční stabilitu podniku. Po celé sledované období značně přesahoval doporučenou optimální hodnotu 30-50 %, což značí, že si firma tvoří neúměrně velké finanční zásoby ke krytí neočekávaných závazků.

Z analýzy vyplývá, že veškeré krátkodobé závazky jsou okamžitě likvidní, firma se nepotýká s platební neschopností, ba naopak je dlouhodobě překapitalizovaná a může si dovolit nejen investice do změny motivačního systému zaměstnanců, které povedou ke zvyšování aktivity a růstu tržního podílu v odvětví.

2.1.7.3 *Souhrnné ukazatele finančního zdraví firmy*

Celková ekonomická situace podniku je posuzována pomocí souhrnného ukazatele finančního zdraví firmy IN05, který spojuje východiska bankrotního i bonitního charakteru.

Tabulka 19 Index IN05

Ukazatel	váha	2017	2018	2019	2020	2021
A = aktiva/cizí zdroje	0,13	2,67	2,51	3,71	4,12	4,85
B = EBIT/nákladové úroky	0,04	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36
C = EBIT/aktiva	3,97	0,59	0,51	0,55	0,42	0,23
D = tržby/aktiva	0,21	0,12	0,10	0,10	0,08	0,08
E = oběžná aktiva/krátkdb. závazky	0,09	0,82	0,69	0,95	1,06	1,29
Výsledný index IN05		4,56	4,17	5,67	6,04	6,81

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Souhrnný ukazatel potvrdil dobré finanční zdraví firmy AB, spol. s r.o. Za celé sledované období firma dosahuje výrazně vyšších hodnot než 1,6 a tvoří hodnotu. Tempo vývoje trendu je rostoucí, což znamená, že podnik v průběhu sledovaného období posiloval své finanční zdraví a je v dobré finanční kondici. Růst hodnoty neohrozily ani vnější

nepříznivé vlivy a hodnota firmy rostla i v období pandemie.

2.1.8 Legislativa

Jeden z důležitých vnějších faktorů ovlivňujících motivační systém je **legislativa**. Zaměstnavatel musí ve vztahu k zaměstnancům dodržovat Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ve znění pozdějších předpisů. V oblasti odměňování a jeho daňových aspektů se řídit Zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů a příslušnými zákony o pojistném plnění z mezd. Téměř každoročně podléhají tyto zákony novelizacím a změnám, a v závislosti na nich je nutné aktualizovat i interní směrnice firmy a potažmo celý motivační systém. V průběhu loňského a letošního roku došlo k zásadním změnám v oblasti odměňování zaměstnanců:

Zrušení superhrubé mzdy – superhrubá mzda se skládala z hrubé mzdy a odvodů na sociální a zdravotní pojištění odváděné zaměstnavatelem. Tyto odvody zvyšovaly základ daně z příjmů ze závislé činnosti o 33,8 %. Od 1.1.2021 je základem pro odvod daně opět pouze hrubá mzda, čímž se zaměstnancům snížily odvody daně z příjmu ze závislé činnosti a tím navýšila čistá mzda o několik set až tisíců korun v závislosti na hrubé mzdě zaměstnance.

Zavedení stravenkového paušálu – od 1.1.2021 bylo zákonem č. 609/2020 Sb. uzákoněno, poskytování příspěvku na stravování peněžní formou v maximální výši, dle § 6 odst. 9 písm. b) zákona o daních z příjmů, 70 % horní hranice stravného daného roku. Stravenkový paušál je alternativou ke stravenkám či příspěvku na stravování ve vlastním stravovacím zařízení. Pro zaměstnavatele je příspěvek daňově uznatelným nákladem. Pro zaměstnance je částka do výše 70 % hodnoty stravného na pracovních cestách stanoveného vyhláškou Ministerstva práce a sociálních věcí, osvobozena od daně z příjmů za závislé činnosti. V roce 2022 činila horní hranice stravného 118 Kč, ze které je 70 % 82,60 Kč. Výhodou stravenkového paušálu je poskytnutí osvobozeného peněžního příspěvku zaměstnanci přímo ve mzdě jako vhodnou formu benefitu.

Navýšení horní hranice tuzemského stravného – pro rok 2022 byla navýšena horní hranice tuzemského stravného následovně (Vyhláška č. 511/2021 Sb.):

5 až 12 hod. - 99 až 118 Kč (pro rok 2021 bylo 91 až 108 Kč)

12 až 18 hod. - 151 až 182 Kč (pro rok 2021 bylo 138 až 167 Kč)

více než 18 hod. - 237 až 283 Kč (pro rok 2021 činilo 217 až 259 Kč)

Sazba celodenního zahraničního stravného v rozsahu pracovních cest zaměstnanců AB,

spol. s r.o. zůstalo v roce 2022 beze změny.

Zvýšení slevy na poplatníka – od 1.1.2022 vzrostla daňová sleva na poplatníka z původních 27 840 Kč na 30 840 Kč ročně, což navýší měsíční čisté mzdy o 230 Kč. Bylo zrušeno i zastropování ročního limitu daňového bonusu, a to se pozitivně odrazí ve mzdách zaměstnanců s více dětmi.

Zvýšení minimální mzdy – od 1.1.2022 se Nařízením vlády č. 405/2021 Sb. zvyšuje minimální mzda z původních 15 200 Kč (platných pro rok 2021) na 16 200 Kč. Do budoucna je plánováno zavedení valorizačního mechanismu, podle kterého by byla minimální mzda upravována automaticky.

Zvýšení redukčních hranic pro náhradu mzdy – od 1.1.2022 byly vyhlášeny sdělením Ministerstva práce a sociálních věcí redukční hranice pro úpravu denního vyměřovacího základu: první redukční hranice 1298 Kč, druhá redukční hranice činí 1946 Kč, třetí redukční hranice činí 3892 Kč. Dochází tak k navýšení náhrady mzdy v době nemoci zaměstnance.

2.2 Shrnutí analytické části práce

Analytická část práce umožnila vytvořit ucelený pohled na motivační systém firmy AB, spol. s r.o. a zároveň odhalila možnosti změn ve vztahu se spokojenosti zaměstnanců firmy.

AB, spol. s r.o. je menší výrobní firmou, v současné době zaměstnává 43 osob na hlavní pracovní poměr. Firma nedisponuje samostatným personálním oddělením a personální činnosti jsou vykonávány kumulovaně kompetentními vedoucími pracovníky. Ve firmě jsou využívány jak nástroje hmotné, tak i nehmotné motivace zaměstnanců. Motivační systém je zakotven v interní směrnici a zahrnuje kategorizaci zaměstnanců a strukturu transakčních odměn a zaměstnaneckých výhod jednotlivých kategorií.

2.2.1 Shrnutí motivace zaměstnanců z pohledu celkové odměny

Peněžní odměny

- ✓ základní mzda je stanovena smluvně na základě tržního ohodnocení dané profese,
- ✓ pohyblivá složka mzdy – osobní ohodnocení tvoří přibližně 25 % základní mzdy a je stanoveno dle interní profesní kategorizace, u řidičů a dělnických profesí je její součástí výkonová složka,
- ✓ mzdové příplatky výrobním dělníkům za ztížené prostředí,

- ✓ mimořádné roční odměny jsou stanoveny plošně pro zaměstnance pracující u firmy déle než jeden rok a kráceny dle pracovního úvazku a nemocnosti jednotlivých zaměstnanců,
- ✓ odměny k životnímu jubileu je vyplácena diferencovaně dle délky odpracovaných let zaměstnance.

Zaměstnanecké výhody

- ✓ služební telefon s výhodným tarifem pro vybrané profese,
- ✓ vánoční potravinový balíček,
- ✓ nápoje na pracovišti a vitamíny zdarma,
- ✓ pracovní oděvy dělníkům a řidičům nad rámec ochranných prostředků
- ✓ flexibilní pracovní doba pro vybrané kategorie zaměstnanců,
- ✓ teambuildingový večírek s programem,
- ✗ dotace na stravu ve výši 50 % z ceny chlazené stravy, v současné době je to 32,- Kč za den na zaměstnance.

Vzdělávání a rozvoj

- ✓ pravidelná školení všech zaměstnanců v souladu s platnou legislativou,
- ✓ interní zaškolení nových zaměstnanců zkušenějšími kolegy s praxí,
- ✗ odborné školení nad rámec legislativy – nepravidelně dle potřeb jednotlivých profesí, neprobíhá plánovaně, podmínky nejsou písemně stanoveny, vyplývají z iniciativy jednotlivých zaměstnanců, schvaluje ředitel.

Pracovní prostředí

- ✓ pravidelné opravy budov, interiérů a sociálního zázemí pro zaměstnance,
- ✓ výsadba zeleně v areálu firmy i v interiérech,
- ✓ dostatek osobního prostoru pro zaměstnance, přiměřená hluchnost i teplota a vlhkost vzduchu v interiérech,
- ✓ optimální pracovní režim zaměstnanců,
- ✓ dostatečná bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- ✓ příznivé sociálně motivační klima firmy, pevná základna kmenových zaměstnanců,
- ✓ přátelská atmosféra ve firmě a sounáležitost kmenových zaměstnanců s firmou,
- ✓ podpora týmové práce a loajality zaměstnanců ze strany vedoucích i ředitele,

dostatečné nepeněžní uznání zaměstnanců formou neformálních pochval,

- ✖ modernizace pracovních nástrojů ve výrobních halách, avšak zastaralé technické vybavení některých kanceláří,
- ✖ nepružná interní komunikace a koordinace činností napříč firmou z důvodu absence propracovaného ERP, nadměrná administrativní zátěž.

2.2.2 Shrnutí výzkumu spokojenosti zaměstnanců a jejich motivačních preferencí

Výzkum spokojenosti zaměstnanců byl zaměřen na tyto oblasti:

Pracovní podmínky a péče o zaměstnance – vysokou míru spokojenosti vyjádřili zaměstnanci s rozvržením pracovní doby, s pracovním prostředím včetně sociálního zázemí a vyšší míru spokojenosti vyjádřili i s vybavením pracoviště. Nespokojenost, a to více než 50 % vyjádřili s koordinací práce, se způsobem předávání podkladů k práci a informací mezi jednotlivými úseky.

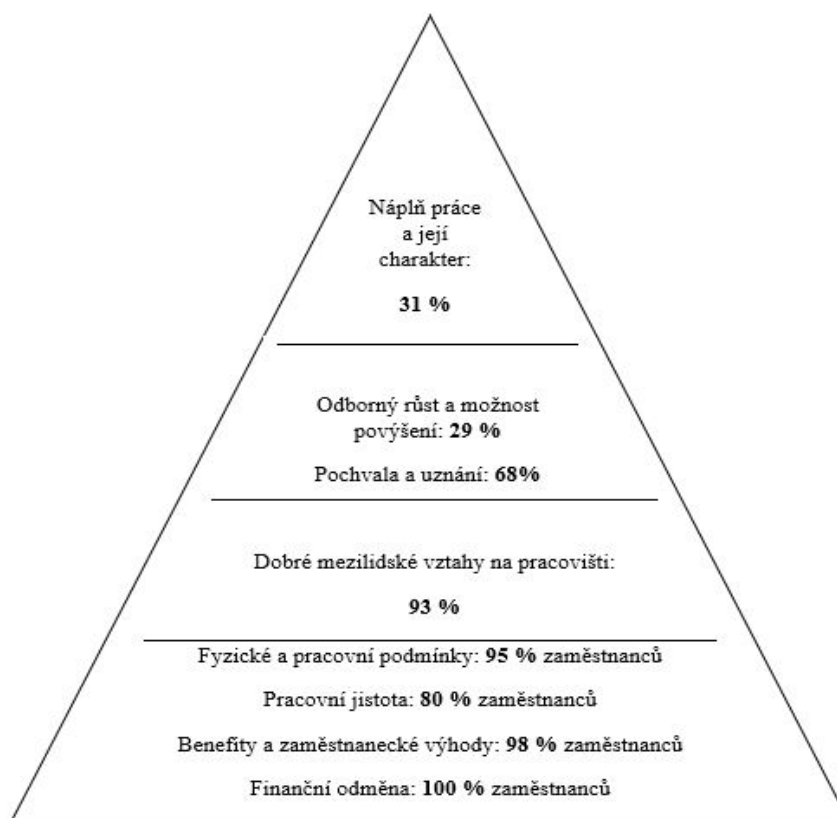
Oblast odměňování – s hmotným odměňováním vyjádřili vysokou míru nespokojenosti zaměstnanci dělnických profesí, především výrobní dělníci, kdy bylo zjištěno, že nejsou ani dostatečně informováni o všech zaměstnaneckých výhodách, které firma poskytuje. Co se týče nehmotné formy odměňování pochvalou, vyjádřili zaměstnanci vyšší než 50 % míru spokojenosti. Z benefitů, které firma poskytuje je pro 93 % zaměstnanců nejspokojivější mimořádná roční odměna. Z benefitů, které zaměstnavatel zvažuje od druhého pololetí letošního roku poskytovat preferuje 68 % zaměstnanců stravenkový paušál.

Sociální klima firmy – z šetření vyplynulo, že atmosféra na pracovišti je vyhovující, 56 % zaměstnanců udržuje přátelské vztahy s kolegy i mimo pracovní dobu, vedení formy se optimálně podílí na tvorbě dobrých vztahů a 58 % zaměstnanců má pocit sounáležitosti s firmou a hlásí se k firemní kultuře.

Celková vyjádřená spokojenost – byla měřena pomocí Net Promoter Score a dosáhla 44,4 %. Spokojenost zaměstnanců není nízká, je však žádoucí ji nadále zlepšovat.

Z pohledu stimulů ovlivňujících pracovní motivaci, lze konstatovat, že pro 90 % zaměstnanců je zcela zásadní a pro 10% důležité uspokojení nejnižších potřeb v hierarchii A. Maslowa finanční odměnou. Žádný ze zaměstnanců firmy neoznačil tento stimul za nedůležitý či dokonce bezvýznamný. Naopak odborný růst je důležitý pro 29 % a

pracovní náplň, která je na nejvyšším stupni v manažerské verzi hierarchie potřeb a vede v podstatě k sebemotivaci označilo za zcela zásadní 12 % a za důležitou 20 % zaměstnanců.



Obrázek 4 Souhrn motivační preference zaměstnanců dle hierarchie potřeb

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z motivačních preferencí zaměstnanců je zřejmé, že je třeba uspokojovat především nižší vrstvy hierarchie potřeb, kde k nejvýznamnějším stimulům patří hmotné nástroje motivace, fyzické a pracovní podmínky a dobré mezilidské vztahy na pracovišti.

2.2.3 Výsledky měření lidských zdrojů:

- ve firmě je v současné době zaměstnáno 43 osob s vyváženým poměrem dle pohlaví,
- 56 % zaměstnanců firmy patří dle věku do Generace X, pro které je prioritou stabilita a jistota práce,
- 65 % zaměstnanců má střední odborné vzdělání
- 56 % zaměstnanců je ve firmě zaměstnáno nad 8 let

- fluktuace zaměstnanců v období 2017–2021 vykazovala klesající trend, v roce 2021 byla 4,65 %, kdy fluktuují pouze zaměstnanci dělnických profesí
- nemocnost zaměstnanců vykazuje rostoucí trend (údaj je ovlivněn pandemií)
- produktivita práce vykazuje mírně rostoucí trend
- 19 % podíl osobních nákladů na celkových nákladech se drží v hranicích celorepublikového průměru
- průměrné roční osobní náklady na pracovníka vykazují rostoucí trend

2.2.4 Shrnutí ekonomické situace firmy a legislativy

Výsledky finanční analýzy potvrdily, že firma AB, spol. s r.o. je stabilní a výkonná s potenciálem rozvoje a s dostatečným finančním fondem, což je pozitivní ukazatel i pro zaměstnance firmy. Skýtá zaměstnancům jistotu finančního zázemí v podobě pravidelné výplaty mezd za odvedenou práci a vzhledem k vývoji počtu zaměstnanců i jistotu pracovního místa. Pro některé zaměstnance může být tato jistota dostatečným motivátorem k setrvání u firmy.

Změny v legislativě pozitivně ovlivnily výši čisté mzdy a ostatních příjmů zaměstnanců, což mohlo vést k dočasnému zvýšení jejich spokojenosti, aniž by se o to zaměstnavatel přičinil.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Analytická část práce odhalila nedostatky v určitých oblastech pracovní motivace, které negativně působí na spokojenost zaměstnanců vybrané firmy. Analyzovaná firma se nachází v dobré finanční situaci a může si dovolit realizaci změn, které povedou nejen ke zvyšování spokojenosti zaměstnanců, ale i k naplnění strategických cílů v personální oblasti firmy a zvýšení její konkurenceschopnosti na pracovním trhu.

Na základě zjištěných nedostatků budou představeny návrhy jejich řešení.

Tabulka 20 Identifikace problémů a návrh řešení

Nedostatky a problémy	Návrh řešení
Oblast odměňování: * tlak zaměstnanců na zvyšování hmotné motivace * vyšší fluktuace dělnických profesí * vyšší nemocnost zaměstnanců	→ stravenkový paušál → zaměstnanecké bezúročné půjčky → odměny při pracovním jubileu → sick days - placené pracovní volno z důvodu nemoci
Oblast rozvoje a vzdělávání: * potřeba rozvoje jazykových znalostí THP a řidičů, * potřeba rozvoje počítačové gramotnosti vybraných dělnických profesí * potřeba posílení obchodních a prodejních dovedností * podmínky nejsou písemně stanoveny	→ vybrat vhodné kurzy a školení → jasně ukotvit pravidla a plán rozvoje v interní směrnici → motivovat zaměstnance ke vzdělávání
Oblast mezilidských vztahů na pracovišti: * nízká adaptace nových zaměstnanců	→ teambuildingový plán – zapojení nováčků do mimo pracovních aktivit firmy, ztotožnění s firemní kulturou
Oblast interní komunikace: * neinformovanost dělníků o aktuální nabídce benefitů	→ pravidelně aktualizovat interní směrnici s nabídkou benefitů a

✖ nekoordinovanost pracovních činností a předávání informací napříč firmou	zaměstnaneckých výhod a umístit na viditelném místě ve výrobní hale → upozorňovat zaměstnance na nabídku benefitů při poradách → modernizovat IT systém a zefektivnit organizaci práce pomocí zavedení ERP systému
---	---

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.1 Oblast odměňování

V oblasti odměňování je v dané firmě třeba upravit především nástroje hmotné motivace, na které jsou zaměřeny první tři návrhy.

3.1.1 Návrh stravenkového paušálu

Analýzou poskytovaných zaměstnaneckých výhod bylo zjištěno, že ze strany zaměstnanců značně poklesl zájem o dotovanou chlazenou stravu a naproti tomu by upřednostnili novou možnost peněžního příspěvku na stravování, který byl legislativně uzákoněn v roce 2021.

Stravenkový paušál je finanční forma benefitu daňově výhodná jak pro zaměstnavatele, pro kterého je daňově uznatelným nákladem, tak i pro zaměstnance, pro kterého je tento příspěvek osvobozen od daně z příjmů fyzických osob a nepodléhá ani povinným odvodům na pojištění. Tento příspěvek je zaměstnancům vyplácen nejčastěji měsíčně ve mzdě a pokud pomineme jeho účel, dochází tak díky němu k žádoucímu navýšení čisté mzdy. Je to v podstatě jediný finanční příspěvek od zaměstnavatele, který zaměstnanec nemusí danit, pomineme-li cestovní náhrady u řidičů.

Maximální výše stravenkového paušálu je omezena horní hranicí stravného v daném roce a odpracovanou dobou zaměstnance v daný pracovní den. Příspěvek nad stanovený limit naopak podléhá jak zdanění, tak i vstupuje do vyměřovacích základů pro odvod zákonného pojištění. Maximální výše daňově uznatelného peněžitého příspěvku činí v roce 2022 dle vyhlášky č. 511/2021 Sb. částku **82,60 Kč** za jednu pracovní směnu a příspěvek lze uplatnit, pokud přítomnost zaměstnance v práci během jeho stanovené směny trvá aspoň 3 hodiny.

Simulace vlivu na změnu měsíční finanční odměny zaměstnance při zrušení příspěvku na chlazenou stravu a zavedení stravenkového paušálu je uvedeno níže v tabulce. Zaměstnavatel není povinen vyplácet maximální výši příspěvku, proto bylo v simulaci počítáno s výši 64 Kč, což jsou současné náklady na chlazenou stravu.

Tabulka 21 Srovnání efektu příspěvku na chlazenou stravu se stravenkovým paušálem

Příspěvek na chlazenou stravu ve výši 50 % z 64 Kč (bez DPH)	Zaměstnanec/odpracovaná směna	Firma AB, spol. s r.o.
Daňové hledisko	Osvobozeno 32 Kč	Daňový náklad 55 % ceny 35,20Kč
Finanční hledisko	Doplatek firmě srážkou ze mzdy 32 Kč	Nedaňový náklad 28,80 Kč,
Stravenkový paušál ve výši 64 Kč	Zaměstnanec/odpracovaná směna	Firma AB, spol. s r.o.
Daňové hledisko	Osvobozeno 64 Kč	Daňový náklad 64 Kč
Finanční hledisko	Příspěvek ve mzdě 64 Kč	Výdaje daňově uznatelné 64 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.1.2 Ekonomické zhodnocení návrhu stravenkového paušálu

Pokud by firma nevyplácela maximální možnou výši příspěvku, ale jen příspěvek ve výši nákladů na chlazenou stravu, výše nákladů vynaložených na stravu by se pro ni nezměnila, ba naopak by si mohla uplatnit do daňově uznatelných nákladů plnou vyplacenou hodnotu.

Zrušením dovozu chlazené stravy by firma ušetřila náklady a čas spojený s administrativou týkající se objednávání a evidence chlazené stravy.

Pokud by se firma rozhodla přispívat maximální výši příspěvku, zvýšili by se její náklady na stravu o **18,60 Kč** za jednoho zaměstnance na pracovní den.

3.1.3 Návrh bezúročné zaměstnanecké půjčky

Šetřením bylo zjištěno, že mzda většiny zaměstnanců dělnických profesí není přiměřená k uspokojení jejich osobních potřeb, proto jako jednou z možností zvýšení jejich spokojenosti by mohla být bezúročná zaměstnanecká půjčka.

Vzhledem k tomu, že firma disponuje volným kapitálem, neměl by tento benefit nijak ohrozit její finanční toky.

Na půjčku není právní nárok, proto může být půjčka poskytnuta jen zaměstnancům, kteří splňují určitá kritéria bonity stanovená zaměstnavatelem, jako je například délka odpracovaných let, finanční situace zaměstnance, pracovní výkon zaměstnance, pracovní pozice ve firmě...

Podmínky poskytování zaměstnanecké půjčky musí být jasně definovány a ukotveny v interní směrnici firmy. Příjemci půjček musí být s podmínkami plně seznámeni. Návrh směrnice je přílohou diplomové práce.

3.1.4 Ekonomické zhodnocení návrhu bezúročných zaměstnaneckých půjček

Nákladem pro zaměstnavatele je ušlý zisk z obětované úrokové sazby a náklady na administrativu s poskytováním půjček spojenou.

Zaměstnanecké půjčky jsou vhodnou formou benefitu, který vede ke zvýšení loajality a stability zaměstnance v dané firmě, což sebou nese úsporu nákladů spojenou s fluktuací. Podporuje sociálně slabší zaměstnance i mladé zaměstnance, budující si zázemí, a motivuje, ale i zavazuje k dlouhodobé působnosti ve firmě.

3.1.5 Odměny při pracovním jubileu

Ke snížení fluktuace a ocenění loajálních a stabilních zaměstnanců je vhodnou formou motivace odměna při pracovním jubileu doby trvání pracovního poměru.

Podmínky: odměny budou poskytnuty jednorázově v měsíci dosažení jubilea.

3.1.6 Ekonomické zhodnocení návrhu odměny při pracovním jubileu

Pro zaměstnance je tato odměna peněžním příjmem podléhajícím odvodu daně z příjmu i povinného pojištění, pro zaměstnavatele je daňově uznatelným nákladem v plné výši. Náklady na tento benefit se liší v jednotlivých letech dle četnosti dosaženého jubilea jednotlivými zaměstnanci.

Tabulka 22 Navrhovaná výše odměny

Významný počet odpracovaných let ve firmě	Výše odměny
V měsíci dovršení 5 let u firmy	3000,-Kč
V měsíci dovršení 10 let u firmy	6000,-Kč
V měsíci dovršení 15, 20, 25, 30 let u firmy	10 000,-Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.1.7 „Sick days“ - placené volno z důvodu nemoci

Z důvodu zvýšené absence zaměstnanců pro nemoc by další návrh v oblasti odměňování byl formou zaměstnanecké výhody v podobě placeného pracovního volna z důvodu nemoci. Kompenzoval by se tím i požadavek některých zaměstnanců na dovolenou nad rámec zákoníku práce, kterou zaměstnavatel neposkytuje.

V zákoníku práce, ani v souvisejících předpisech, není obsažena právní úprava pojmu „sick days“, umožňuje to tak zaměstnavateli větší variabilitu použití, kterou si stanoví interním předpisem. Tento druh benefitu se obvykle poskytuje v délce 3 kalendářních dnů, kdy zaměstnanci čerpají placené volno na zotavení z nemoci, které mají hrazené obvykle v plné výši, jako by pracovali. Co se týče daňových dopadů, u zaměstnance jde o zdanitelný příjem podléhající i odvodům pojistného, pro zaměstnavatele jsou vynaložené náklady na benefit daňově uznatelné. Benefit v podobě placeného volna předejde únavě zaměstnanců a tím i pracovním úrazům a zvýší spokojenost zaměstnanců.

3.1.8 Ekonomické zhodnocení návrhu zavedení „Sick days“

Navrhují zavést pracovní volno v délce 3 dnů za kalendářní rok se 100 % náhradou mzdy.

Průměrná hrubá měsíční mzda na 1 zaměstnance firmy činila v roce 2021: **28 755,-Kč**.

Tabulka 23 Náklady na zavedení „Sick days“ na 1 zaměstnance

	Náklady na 1 zaměstnance (v Kč)
Průměrná hrubá mzda za 3 dny	4 108,- Kč
Sociální pojištění 24,8 % (zaměstnavatel)	1 020,- Kč

Zdravotní pojištění 9 % (zaměstnavatel)	370,- Kč
Celkové náklady na „Sick days“ na 1 zaměstnance	5 498,- Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.2 Oblast rozvoje a vzdělávání

Ze strategického plánu firmy vyplynulo, že je třeba zaměstnance vybraných profesí vzdělávat a rozvíjet v oblasti cizojazyčné vybavenosti, posílit obchodní a prodejní dovednosti a rozvíjet IT gramotnost vybraných dělnických profesí s cílem zvýšení jejich budoucí produktivity. Z dotazníkového šetření však vyplynulo, že spousta zaměstnanců je ve věci vzdělávání pasivní. Aby vzdělávání vedlo k jejich spokojenosti je nutné je ke vzdělávání motivovat především nehmotnými stimuly a aktivně je zapojit do sestavení plánu a podmínek vzdělávání.

V rámci oprávněného zájmu zaměstnavatele na vzdělávání vybraných zaměstnanců probíhají školení v pracovní době a na náklady zaměstnavatele. Náklady na vzdělávání zaměstnanců jsou pro zaměstnavatele daňově uznatelné dle § 24 odst. 2 písm. j) bod 3 ZDP.

V případě investování do vzdělávání je žádoucí využít nových kvalifikačních kvalit zaměstnanců a zamezit jejich odchodu z firmy. Proto je doporučeno v případě nákladných školení uzavřít kvalifikační dohodu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem dle § 234 odst. 1, zákoníku práce, jejíž hlavní součástí je závazek zaměstnavatele umožnit zaměstnanci zvýšení kvalifikace, ale naopak i závazek zaměstnance setrvat u dané firmy po sjednanou dobu, nejdéle 5 let, nebo uhradit zaměstnavateli náklady spojené se zvýšením kvalifikace.

Plán rozvoje a pravidla vzdělávání zaměstnanců doporučuji vhodně zakotvit v interní směrnici a tu dle potřeby aktualizovat.

3.2.1 Výběr vhodných kurzů a školení

Jazykové kurzy – zaměstnanci mohou volit z nabídky on-line kurzů nebo osobních kurzů v místě firmy. Do programu jazykového vzdělávání by byli zahrnuti 2 pracovníci obchodního oddělení, 1 dispečer, 1 administrativní pracovník a 4 řidiči mezinárodní

přepravy. Jelikož zaměstnanci obchodního oddělení i dispečer aktivně používají německý jazyk a znalost angličtiny mají pasivnější, byl by jejich výukový program zaměřen na angličtinu, tak aby mohla firma rozšířit svůj tržní podíl i v neněmecky mluvících zemích. Řidiči disponují pasivní znalostí obou jazyků a i pro ně je doporučena výuka univerzálněji použitelné angličtiny. Byli by tak vytvořeny dvě jazykově vzdělávací skupiny zaměstnanců dle jejich jazykové úrovně.

Pokud by byla preferována osobní přítomnost na kurzu, je nutné hledat jazykové agentury v blízkosti sídla firmy. V případě on-line vzdělávání je větší flexibilita ve výběru. Omezení vyplývá pro řidiče, kteří jsou od pondělí do čtvrtka mimo areál firmy, takže jediný den, který by pro ně připadal v úvahu je pátek, kdy jsou všichni přítomni v sídle firmy.

V případě osobní přítomnosti lektora v sídle firmy by připadaly v úvahu 2 agentury v okolí, které obě nabízí výuku jazyků v sídle firmy i online vzdělávání.

3.2.2 Ekonomické zhodnocení návrhu jazykového kurzu

Dle dostupných referencí jsou obě jazykové agentury srovnatelné úrovně, co do kvality výuky, proto byly osloveny ve věci cenové nabídky.

Tabulka 24 Náklady na výuku anglického jazyka

Agentura MAX	Cena osobní výuky v sídle firmy: 590,- Kč/ 90 minut	Cena on-line výuky: 320,-Kč /60 minut
Agentura AT	Cena osobní výuky v sídle firmy: 610,-Kč/ 90 minut	Cena on-line výuky: 300,- Kč/ 60 minut

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V rámci vzdělávacího programu Obchodní hospodářské komory, jsou kurzy Agentury AT dotovány a jejich cena by se tak výrazně snížila. Podmínkou jsou minimálně 4 účastníci kurzu, což firma splňuje. Nákladově se s dotačním programem pojí členský poplatek ve výši 20 000,- Kč ročně, zvýšená administrativa a řádná evidence účastníků kurzu. Členství skýtá možnost využít dotovanou nabídku i jiných než jazykových kurzů.

Posílení obchodních a prodejních dovedností – kurz posílení obchodních a prodejních dovedností by se týkal 2 zaměstnanců obchodního oddělení s cílem zvýšit jejich prodejní aktivity.

3.2.3 Ekonomické zhodnocení návrhu kurzu obchodních dovedností

V případě posílení měkkých dovedností zaměstnanců obchodního oddělení se skýtá možnost využití nabídky dotačního programu Obchodní hospodářské komory – „Projekt Vzdělávání zaměstnanců členských firem Okresní hospodářské komory Přerov II“, který v řadě kurzů nabízí pro své členy i 16hodinový kurz obchodního jednání v prezenční formě.

Pokud by byla preferováno on-line školení nabízí se aktuálně několik možností, z nichž pro inspiraci zhodnocení nákladovosti byly vybrány tři z nabízených.

Tabulka 25 Náklady na školení obchodních dovedností

Název školící agentury	Druh a délka kurzu	Cena
ITC Pro, s.r.o.	Obchodní dovednosti-rozsah 16 hodin	6 900,-Kč (bez DPH)
CeMS-CO s.r.o.	Přesvědčivý prodej-rozsah 4 hodiny	4 900,-Kč (bez DPH)
Pefek Training	Prodej po telefonu-rozsah 6 hodin	3 990,-Kč (bez DPH)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Kurzy IT gramotnosti – s plánem postupné digitalizace firemních procesů se pojí i nutnost posílit počítačovou gramotnost některých specializovaných dělnických profesí. Do programu IT vzdělávání je vhodné v první fázi zařadit 2 skladníky, 2 kompletáře, 2 mistry výroby, u kterých je do budoucna vyšší PC gramotnost žádoucí. Jelikož firma nemá pro tento druh školení potřebné vybavení ani prostory, museli by být vybraní pracovníci školeni mimo firmu prezenčně.

3.2.4 Ekonomické zhodnocení návrhu kurzu IT gramotnosti

Obecné kurzy IT gramotnosti jsou opět nabízeny formou dotačního programu „Projekt Vzdělávání zaměstnanců členských firem Okresní hospodářské komory Přerov II“, platného do 31.3.2023, kterého bych doporučila v tomto případě firmě využít z důvodu úspory nákladů na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

3.2.4.1 Motivace zaměstnanců ke vzdělání

Do vzdělávacího procesu je nutné zaměstnance „vtáhnout“, tak aby se cítili angažovaní a důležití. K tomu je vhodné využít nástroje nehmotné motivace hned v zahajovacím procesu. Doporučuji vysvětlit zaměstnancům výhody, které jim rozvoj jejich dovedností v budoucnu přinese. Tím může být například u obchodníků vyšší zaangažovanost do prodeje formou provize z prodeje nad stanovený plán, může to být úspora času při využití softwaru na evidenci skladů či rozpisy směn, využití znalosti cizího jazyka i mimo zaměstnání při volnočasových aktivitách a mnoho dalších. Zvýší se tak zájem a přístup zaměstnanců ke vzdělávání.

V průběhu vzdělávání je nutná zpětná vazba a hodnocení kvality školení i nově nabytých dovedností

Po ukončení školení je nutné nabyté dovednosti ihned začít používat v praxi, tak aby bylo zřejmé, že vzdělávání bylo užitečné. Doporučuji pak vyhodnotit přínos vzdělávání a úspěšné pracovníky chválit.

3.3 Oblast mezilidských vztahů na pracovišti

Z šetření celkové atmosféry firmy a sounáležitosti zaměstnanců s firemní kulturou vyplynula nutnost lépe adaptovat nové zaměstnance, tak aby se upevnil jejich vztah k firmě a zamezilo se jejich fluktuaci.

3.3.1 Teambuildingový plán

Jelikož firmě pandemická situace neumožnila už dva roky realizovat oblíbený vánoční večírek doporučila bych využít letních slunečných dnů k uspořádání sportovního dne s občerstvením. Sportovní aktivity by se volily především dle zájmu pracovně mladších kolegů, tak aby se do nich sami angažovali a přispělo to k jejich sounáležitosti s firmou. Nesportovci by byli motivováni k účasti vhodným občerstvením. Tato aktivita by probíhala z části v pracovní době, bylo by na ni vyčleněno jedno odpoledne. Pro posílení sounáležitosti s firemní kulturou by mohl každý zaměstnanec u této příležitosti obdržet sportovní tričko s firemním logem.

3.3.2 Ekonomické zhodnocení návrhu teambuildingového plánu

Vzhledem k tomu, že se akci obětuje i část pracovní doby, je nutné do manažerských nákladů zahrnout i tuto skutečnost.

Tabulka 26 Vyčíslení odhadovaných nákladů na teambuilding

Položka	Cena
Pronájem vhodného areálu v blízkosti firmy	4 000,-Kč
Občerstvení (nápoje, raut – catering pro cca 40 osob)	30 000,-Kč
Sportovní trička (pro cca 40 osob)	10 000,-Kč
Potisk triček firemním logem	5 000,-Kč
Případné sportovní pomůcky a dekorace	4000,- Kč
Celkové přímé náklady na akci	53 000,- Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z pohledu daně z příjmu právnických osob jsou, kromě občerstvení a sportovních pomůcek či dekorace, ostatní nákladové položky daňově uznatelnými.

3.4 Oblast interní komunikace

Jedním z nedostatků v interní komunikaci byla **nedostatečná informovanost dělníků o aktuální nabídce benefitů**. Tento nedostatek bych doporučila odstranit umístěním aktualizované interní směrnice na viditelném místě ve výrobní hale, nejlépe na informační tabuli s rozpisem směn a pověřila odpovědného pracovníka o předání potřebných informací všem dělníkům. Možnosti čerpání zaměstnaneckých výhod bych zmínila i na poradě, která probíhá jednou za kvartál.

Náklady na odstranění tohoto nedostatku jsou zanedbatelné.

3.4.1 Modernizace IT systému firmy

Závažným nedostatkem, v oblasti interní komunikace je nekoordinovanost a následně nepružnost řízení na všech procesních úrovních. V první řadě potřebujeme propojit činnosti jednotlivých procesů tak, aby na sebe plynule navazovaly, nedocházelo k plýtvání a časovým prodlevám. Všechna oddělení potřebují společná data, na základě kterých bude probíhat plánování jednotlivých procesů v podniku a procesy tak budou na sebe plynule navazovat od oslovení zákazníka přes přijetí zakázky, zajištění optimálního množství materiálu, plánování směn, výrobu produktu, rozplánování expedice k zákazníkovi, až po zaúčtování a zpracování účetních dat jako podkladů pro ekonomické reporty. Veškerá data musí být aktuální a přesná. Zajištění pružnosti řízení na operativní

a taktické úrovni povede nejen ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců firmy, ale i ke zvýšení produktivity práce a výhledové možnosti zvyšování odměn.

Doporučuji firmě modernizovat informační systém, vyřešit absenci ERP a odbourat tak nepružnost operativního řízení podniku a z velké části i řízení na taktické úrovni.

Na základě návrhu zlepšení současného stavu informačního systému, stanovení požadavků firmy a kritérií výběru doporučuji zvážit následující alternativy implementace ERP v podniku:

- „krabicové“ ERP se standardizovanou úpravou – firma musí své procesy přizpůsobit zavedeným standardům – pro malé podniky cenově dostupná možnost
- standardizované ERP s možností customizací – firma vychází ze zavedených standardů s možností úprav dle vlastních požadavků pomocí customizací – pro malé podniky cenově dostupná možnost, cena však roste dle počtu customizací
- „ERP ušité na míru podniku“ – dodavatelská firma uzpůsobí ERP přímo potřebám firmy – pro malý podnik může být nákladná s nízkou návratností investice, proto bych tuto možnost nezvažovala, i když ji uvádím jako jednu z alternativ.

Zavádění nového informačního systému je dlouhodobý proces s pozdějším projevením efektu a spokojenost zaměstnanců se nemusí projevit hned na začátku, ba naopak s sebou může tento projekt nést množství rizik jako je nevěle některých zaměstnanců opustit zaběhlé návyky, neochota některých zaměstnanců učit se nové dovednosti, případně nižší počítačová gramotnost. Proto je nutné před implementací systému všechny zaměstnance vhodně motivovat ke změně a aktivně je do procesu změn zapojovat tak, abychom co nejvíce snížili riziko nevěle pracovníků opustit své zaběhlé zvyklosti a s ochotou změnu přijali a podíleli se na ní. Motivovat opět doporučuji nástroji nehmotné motivace:

- zdůraznění konkrétních výhod a přínosů využití nového IS pro konkrétního pracovníka,
- průběžná kontrola činností pracovníků s negativním postojem,
- vhodný koučink a aktivní zapojení pasivních zaměstnanců do změny.

3.4.2 Ekonomické zhodnocení návrhu modernizace IT systému firmy

Možnosti financování ERP:

- forma outsourcingu (podnik kupuje pouze licence) – platba měsíčního paušálu za

správu a údržbu vzdáleného serveru = úspora nákladů za interního IT zaměstnance, úspora nákladů za vlastní server jeho údržbu a provoz

→ forma vlastního SW na vlastním serveru – platba pořizovací ceny a provozních nákladů, nutno zaměstnat IT odborníka = růst mzdových nákladů, investovat do potřebného hardwarového vybavení

V případě firmy AB, spol. s r.o. bych doporučila pronájmem licence IS, kdy si za nízkých vstupních nákladů můžeme ověřit přínos systému v praxi s možností odkoupení SW.

Pokud bychom uvažovali o rozšíření uživatelsky známého prostředí SW POHODA SQL, se kterým pracují zaměstnanci ekonomického oddělení, byly by náklady na 1 licenci **12 790,-Kč ročně** a pronájem serveru v cloudu by se zvýšil o **800,- Kč/měsíc**. Do nákladovosti projektu je nutné ještě započítat vybavení nových uživatelů potřebným hardwarem v částce do **40 000,-Kč** a čas strávený implementací a pilotním provozem. Z hlediska očekávaného přínosu by firma vynaložila minimum nákladů s maximálním efektem. Navíc by ušetřila za školení nových uživatelů, protože by je mohli zaškolit zaměstnanci, kteří již s programem pracují a mají s ním zkušenosti.

3.5 Závěrečné doporučení

Zaměstnanci se v průběhu jejich působení ve firmě vyvíjí a mění se jejich pracovní motivace. Potřebují takové motivační stimuly, aby je práce stále bavila a své úkoly plnily co nejlépe. Proto bych závěrem firmě doporučila pravidelně zjišťovat a vyhodnocovat míru pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců, tuto srovnávat v čase, vyhodnocovat a dle zjištěných skutečností pravidelně aktualizovat i celý motivační systém, aby byl stále aktuální a účinný.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce byl návrh vhodných změn, které povedou ke zvýšení pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců vybraného malého výrobního podniku. Jen motivovaný zaměstnanec je výkonný, loajální a má pocit sounáležitosti s firmou, což je významným přínosem pro finanční zdraví firmy.

V první části práce byla provedena literární rešerše, pomocí které byl vymezen teoretický rámec práce. Byly zde vymezeny pojmy jako pracovní motivace, spokojenost zaměstnanců či celková odměna a představeny metriky a způsoby vyhodnocení jejich účinku. Tyto poznatky vedly ke zpracování následující části práce.

V analytické části byl hodnocen současný stav systému motivace a odměňování včetně finančního zdraví dané firmy a dalších vnitřních i vnějších vlivů, které na motivační systém působí a ovlivňují ho. Součástí analytické části práce bylo dotazníkové šetření zaměřeno na spokojenost zaměstnanců firmy v oblasti odměňování, v oblasti pracovních vztahů a způsobu komunikace a v oblasti péče o zaměstnance a pracovního prostředí. Následně byly zjišťovány jejich motivační preference a stimuly, které na ně působí a jejich zájem o nabízené benefity. Na základě výsledků zjištěných šetřením dané firmy byly vyhodnoceny nedostatky, které sloužily jako podklad pro návrhovou část práce.

Poslední část práce byla zaměřena na návrhy změn motivačního systému na základě vyhodnocených nedostatků. Návrhy a doporučení, včetně jejich ekonomického zhodnocení, se dotýkaly jak oblasti odměňování, tak i rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Byla řešena oblast mezilidských vztahů spolu s návrhem na adaptaci nových zaměstnanců i oblast interní komunikace a její modernizace. Závěrečné doporučení se týkalo pravidelnosti v zjišťování a vyhodnocování pracovní motivace a pravidelné aktualizace motivačního systému.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-9882-0.

BEDNÁŘ, Vojtěch a kolektiv, *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing, 2013, 224 s. ISBN 978-80-247-8639-1.

BĚHOUNEK, Pavel, 2021. Zrušení superhrubé mzdy od roku 2021. In: Běhounek.eu [online]. Praha, 31.03.2021 [cit. 2022-4-23]. Dostupné z: <https://www.behounek.eu/l/superhruba-mzda-2019>

BUSINESSINFO, 1997-2021. Průzkum: Krize přinesla vyšší spokojenost českých zaměstnanců. businessinfo.cz [online]. © 1997-2021 CzechTrade [cit. 2022-4-23]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/pruzkum-krize-prinesla-vyssi-spokojenost-ceskych-zamestnancu/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021. Mzdy v krajích ČR. czso.cz [online]. 2021 [cit. 2022-4-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/mzdy-v-krajich-cr>

DAŇOVÉ ZÁKONY: v úplném znění k 1.1.2021 s přehledy a komentáři změn včetně daňového balíčku k 1.1.2021, 2021. Olomouc: ANAG. Odborná spolupráce Ing. Pavel Běhounek. ISBN 978-80-7554-302-8

DELOITTE, 2020. Work Force Strategies for post-COVID Recovery. Deloitte.com [online]. © 2020 Deloitte Touche Tohmatsu Limited [cit. 2021-12-11]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/human-capital/gx-workforce-strategies-for-post-COVID-19-recovery.pdf>

DELOITTE, 2020. Trendy v oblasti lidského kapitálu v ČR i ve světě. Deloitte.com [online]. © 2020 Deloitte Česká republika [cit. 2021-12-11]. Dostupné z: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/humancapital/hctrends_2020_cz.pdf

CHATZOPOULOU, M.-VLACHVEI, A.-MONOVASILIS, T. 2015. *Procedia Economics and Finance: Employees motivation and satisfaction in light of economic recession* [online]. [cit.2022-01-21] Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com.ez>

proxy.lib.vutbr.cz/science/ article/pii/_S1877042812044734.

JEDNATEL. Rozhovor. AB, spol. s r. o. 23.11.2021.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady [online]. 3., kompl. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing [cit. 2022-4-8]. ISBN 978-80-271-0910-4. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=wYdTDwAAQBAJ&dq=Finan%C4%8Dn%C3%AD+analy%C4%8Dn%C3%AD&hl=cs>

KOCIÁNOVÁ, Renata, *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, 288 s. ISBN 978-80-247-7083-3.

KOUBEK, Ladislav, *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. Brno: MotivPress, 2017, 169 s. ISBN 978-80-87981-21-4.

MATHIS, ROBERT L. a JOHN H. JACKSON, *Human Resource Management*. 13th Edition. South-Western: Cengage Learning, 2011, 664 s. ISBN 978-0-538-45315-8.

MICHÁLKOVÁ, Eva, 2019. Aplikovaná statistika – základní pojmy matematické statistiky [přednáška]. Brno: VUT v Brně, 23.09.2019.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2021. Práce a právo. mpsv.cz [online]. 2021 [cit. 2021-04-16]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/prace-a-pravo>

OCHRANA, František, 2019. Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 148 s. ISBN 978-80-246-4200-0

PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 150 s. ISBN 978-80-247-9744-1.

PLAMÍNEK, Jiří, 2018. *Vedení lidí, týmů a firem*. 5. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 204 s. ISBN 978-80-271-0809-1.

POROVNEJ24, 1996 - 2021. Zaměstnanecké benefity 2021, aneb po kterých se vyplatí sáhnout. In: Porovnej24.cz [online]. 11.1.2021 [cit. 2022-4-23]. Dostupné z: <https://www.porovnej24.cz/clanky/zamestnanecke-benefity-2020>

PŮČEK, Milan, 2005. Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy: soubor příkladů [online]. 1.vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, úsek veřejné správy, odbor modernizace veřejné správy [cit. 2021-021-08]. ISBN 80-239-6154-3. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/mereni-spokojenosti-v-organizacich-verejne-spravy-soubor-prikladu.aspx>.

ROUČKOVÁ, Dana a Zdeněk SCHMIED, 2021. Zákoník práce k 1.1.2021: se stručným souhrnným komentářem, zdůraznění věcných změn provedených novelou k 30.7.2020 a 1.1.2021, nová koncepce dovolené k 1.1.2021. 18. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7554-300-4

RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta, *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2008, 136 s. ISBN 978-80-247-2100-2.

SILBERMAN, Mel, *The Active Manager's Tool Kit: 45 Reproducible Tools for Leading and Improving Your Employee's Performance*. United States of America: The McGraw-Hill Companies, 2003, 354 s. ISBN 0-07-142554-3.

URBAN, Jan, *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing, 2017, 160 s. ISBN 978-80-271-9598-5.

VÁLKOVÁ, Lenka, 2016. Rešerše. In: Informace pro knihovny: Prezentace z rekvalifikačního kurzu. ipk.nkp.cz [online]. Národní knihovna České republiky, 2016 [cit. 2021-05-07]. Dostupné z: <https://ipk.nkp.cz/docs/rkk/valkova-lenka-reserse/view>

WAGNEROVÁ, Irena, *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-6173-2.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: Změny zákoníku práce od 1.1.2021. Ostrava: Sagit, Úplné znění, č. 1421. ISBN 978-80-8488-457-3.

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. In: Daně z příjmů: zákon o daních z příjmů: vyhlášky, pokyny a sdělení MF a GR: přehled smluv o zamezení dvojího zdanění; Evidence tržeb: zákon o EET ve znění nálezu Ústavního soudu. Ostrava: Sagit. Úplné znění, č.1239. ISBN 978-80-7488-272-2.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

CZ-NACE	Nomenclature statistique des activités économiques dans la communauté européenne (statistická klasifikace ekonomických činností)
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČSÚ	Český statistický úřad
EAT	Earn after taxes (Čistý zisk)
EBIT	Earn before interest and taxes (Zisk před zdaněním a úroky)
IT	Informační technologie
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
OA	Oběžná aktiva
ROA	Return on Assets (Rentabilita aktiv)
ROE	Return on Equity (Rentabilita vlastního kapitálu)
ROS	Return on Sales (Rentabilita tržeb)
SW	Software
ZDP	Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění p.p.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Stimuly ovlivňující pracovní motivaci	18
Obrázek 2 Složky celkové odměny	31
Obrázek 3 Organizační struktura AB, spol. s r.o.	42
Obrázek 4 Souhrn motivační preference zaměstnanců dle hierarchie potřeb.....	70

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Postoje k práci generace X, Y, Z	23
Tabulka 2 Struktura pracovních kategorií	46
Tabulka 3 Spokojenost s pracovními podmínkami a péčí	48
Tabulka 4 Spokojenost se mzdovými podmínkami	49
Tabulka 5 Pochvala	49
Tabulka 6 Spokojenost s informovaností o benefitech	50
Tabulka 7 Atmosféra na pracovišti	52
Tabulka 8 Sociální klima firmy	52
Tabulka 9 Sounáležitost s firmou	53
Tabulka 10 Celková spokojenost zaměstnanců	54
Tabulka 11 Struktura zaměstnanců dle pohlaví	55
Tabulka 12 Struktura zaměstnanců dle věku	56
Tabulka 13 Struktura zaměstnanců dle vzdělání	57
Tabulka 14 Struktura zaměstnanců dle délky trvání pracovního poměru	57
Tabulka 15 Ostatní sledované ekonomické ukazatele	61
Tabulka 16 Základní ukazatele hospodaření (v tis. Kč)	62
Tabulka 17 Rentabilita a aktivita firmy	63
Tabulka 18 Rozdílové ukazatele finanční situace	64
Tabulka 19 Index INO5	65
Tabulka 20 Identifikace problémů a návrh řešení	72
Tabulka 21 Srovnání efektu příspěvku na chlazenou stravu se stravenkovým paušálem	74
Tabulka 22 Navrhovaná výše odměny	76
Tabulka 23 Náklady na zavedení „Sick days“ na 1 zaměstnance	76
Tabulka 24 Náklady na výuku anglického jazyka	78
Tabulka 25 Náklady na školení obchodních dovedností	79
Tabulka 26 Vyčíslení odhadovaných nákladů na teambuilding	81

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Motivační preference zaměstnanců	47
Graf 2 Nejvíce ceněný benefit	50
Graf 3 Preference nově nabízených benefitů	51
Graf 4 Důvod setrvání u firmy	53
Graf 5 Vývoj počtu zaměstnanců firmy	55
Graf 6 Fluktuace zaměstnanců	58
Graf 7 Nemocnost zaměstnanců	59
Graf 8 Produktivita práce	60

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Ekonomické ukazatele odvětví CZ NACE 22.....	93
Příloha 2 Ekonomické ukazatele AB, spol. s r.o.	94
Příloha 3 Dotazník – Průzkum spokojenosti a motivačních preferencí.....	95
Příloha 4 Návrh směrnice č. 1. Poskytování zaměstnaneckých půjček	99

Příloha 1 Ekonomické ukazatele odvětví CZ NACE 22

CZ-NACE	HODNOTY	ROK 2017	ROK 2018	ROK 2019	ROK 2020
	Rozvaha (stavové ukazatele)				
22.2	Aktiva celkem (A.+B.+C.+D.) [v tis. Kč]	152 084 713	166 621 855	162 754 015	171 231 909
22.2	B. Stálá aktiva [v tis. Kč]	67 020 056	78 928 453	80 818 840	79 737 896
22.2	B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek [v tis. Kč]	689 754	740 735	1 816 915	2 194 569
22.2	B.II. Dlouhodobý hmotný majetek [v tis. Kč]	62 165 805	66 859 002	67 358 630	67 716 479
22.2	B.III. Dlouhodobý finanční majetek [v tis. Kč]	4 164 498	11 328 716	11 643 295	9 826 848
22.2	C. Oběžná aktiva [v tis. Kč]	83 372 451	86 011 275	80 190 316	89 316 611
22.2	C.I. Zásoby [v tis. Kč]	24 971 851	26 481 856	25 712 588	26 114 300
22.2	C.II. Pohledávky [v tis. Kč]	39 348 404	38 088 382	36 314 370	38 171 261
22.2	C.II.1. Dlouhodobé pohledávky [v tis. Kč]	1 746 081	1 502 978	1 799 370	2 128 777
22.2	C.II.2. Krátkodobé pohledávky [v tis. Kč]	37 602 323	36 585 404	34 515 000	36 042 484
22.2	C.III.+C.IV. Krátkodobý finanční majetek + Peněžní prostředky	18 331 545	20 665 791	17 902 775	24 734 902
22.2	Passiva celkem [v tis. Kč]	152 084 717	166 621 858	162 754 016	171 231 906
22.2	A. Vlastní kapitál [v tis. Kč]	78 434 818	88 519 035	90 698 667	93 359 399
22.2	A.I. Základní kapitál [v tis. Kč]	19 597 314	19 654 041	19 686 679	20 346 836
22.2	A.V. VH za účetní období [v tis. Kč]	9 938 154	6 154 904	9 206 471	10 195 870
22.2	B.+C. Cizí zdroje [v tis. Kč]	72 561 246	77 033 849	71 066 629	76 630 032
22.2	B. Rezervy [v tis. Kč]	2 394 522	2 645 158	2 650 399	2 925 375
22.2	C. Závazky [v tis. Kč]	70 166 720	74 388 698	68 416 230	73 704 664
22.2	C.I. Dlouhodobé závazky [v tis. Kč]	18 539 773	20 309 677	19 245 847	20 494 125
22.2	Dlouhodobé závazky (bez závazků k úvěrovým institucím)	10 644 083	10 619 588	10 267 400	10 844 697
22.2	C.I.2. Závazky k úvěrovým institucím dlouhodobé [v tis. Kč]	7 895 690	9 690 089	8 978 448	9 649 427
22.2	C.I.1.+C.I.5. Vydané dluhopisy a dlouhodobé směnky k úh	529 529	331 498	457 007	634 221
22.2	C.II. Krátkodobé závazky [v tis. Kč]	51 626 947	54 079 021	49 170 383	53 210 539
22.2	Krátkodobé závazky (bez závazků k úvěrovým institucím) [v tis. Kč]	43 557 329	43 661 562	39 406 370	40 171 453
22.2	C.II.2. Závazky k úvěrovým institucím [v tis. Kč]	8 069 618	10 417 459	9 764 013	13 039 086
22.2	C.II.1.+C.II.5. Vydané dluhopisy a směnky krátkodobé k úh	0	0	0	0
	VZZ (výsledkové ukazatele)				
22.2	I. Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb [v tis. Kč]	176 440 847	178 332 142	176 896 213	167 286 393
22.2	II. Tržby z prodeje zboží [v tis. Kč]	15 986 286	17 086 455	16 424 585	24 174 142
22.2	Výkony vč. obchodní marže [v tis. Kč]	182 468 968	185 223 537	182 731 007	172 300 187
22.2	A. Výkonová spotřeba [v tis. Kč]	143 185 142	146 856 580	141 319 847	138 722 057
22.2	A.1. Náklady vynaložené na prodané zboží [v tis. Kč]	12 586 846	13 405 893	12 686 779	20 605 565
22.2	B. Změna stavu zásob vlastní činnosti [v tis. Kč]	-744 538	-1 192 065	251 108	628 223
22.2	C. Aktivace [v tis. Kč]	-1 884 144	-2 018 769	-2 348 096	-2 073 440
22.2	D. Osobní náklady [v tis. Kč]	30 684 402	33 293 698	33 511 631	32 392 971
22.2	D.1 Mzdové náklady [v tis. Kč]	21 964 595	23 800 446	23 915 643	23 133 389
22.2	D.2. Náklady na soc. zabezp. a zdrav. pojištění a ostatní ná	8 134 862	8 863 542	8 958 525	8 614 798
22.2	D.2.2 Ostatní osobní náklady [v tis. Kč]	561 456	620 234	785 641	609 882
22.2	E.1.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmot	7 141 551	7 674 806	7 977 891	8 228 156
22.2	J. Nákladové úroky a podobné náklady [v tis. Kč]	946 982	999 761	1 023 785	900 734
22.2	** VH před zdaněním [v tis. Kč]	12 612 140	8 652 980	11 698 119	12 817 553
22.2	L. Daň z příjmů [v tis. Kč]	2 673 986	2 498 076	2 491 649	2 621 682
22.2	*** VH za účetní období [v tis. Kč]	9 938 154	6 154 904	9 206 471	10 195 870
22.2	Přidaná hodnota [v tis. Kč]	51 870 673	51 772 850	54 097 939	54 183 695
22.2	EBIT [v tis. Kč]	13 559 122	9 652 741	12 721 904	13 718 286
22.2	Tržby [v tis. Kč]	192 427 132	195 418 597	193 320 798	191 460 535
22.2	* Čistý obrát za účetní období [v tis. Kč]	205 747 418	205 975 389	204 607 673	205 593 636
22.2	Průměrný evidenční počet zaměstnanců přepočtený	66 727	67 359	63 321	60 635
22.2	Počet pracujících majitelů a spolupracujících členů domácn	2 152	2 162	2 168	2 168
22.2	Aktivní podnikatelské subjekty, celkem	2 801	2 832	2 857	2 885
22.2	Náklady celkem [v tis. Kč]	195 809 263	199 820 477	195 401 176	195 397 768
22.2	EBIT/Aktiva	8,92%	5,79%	7,82%	8,01%
22.2	Obrát aktiv = Čistý obrát/Aktiva	135,28%	123,62%	125,72%	120,07%
22.2	EBIT/Čistý obrát	6,59%	4,69%	6,22%	6,67%
22.2	VK/Aktiva	51,57%	53,13%	55,73%	54,52%
22.2	UZ/Aktiva	62,42%	65,39%	67,52%	68,14%
22.2	Úroková míra (z VZZ: nákladové úroky/úročené cizí zdroje)	5,74%	4,89%	5,33%	3,86%
22.2	L3 (Běžná likvidita)	1,61	1,59	1,63	1,68
22.2	L2 (Pohotová likvidita)	1,12	1,09	1,1	1,18
22.2	L1 (Okamžitá likvidita)	0,36	0,38	0,36	0,46
22.2	PH/Čistý obrát	25,21%	25,14%	26,44%	26,35%
22.2	ON/Čistý obrát	14,91%	16,16%	16,38%	15,76%
22.2	Přidaná hodnota na pracující osobu [v Kč]	753 069	744 715	826 058	862 752
22.2	Přidaná hodnota na zaměstnance [v Kč]	777 355	768 615	854 340	893 605
22.2	Průměrná mzda [v Kč]	27 431	29 445	31 474	31 793

Příloha 2 Ekonomické ukazatele AB, spol. s r.o.

HODNOTY	ROK 2017	ROK 2018	ROK 2019	ROK 2020	ROK 2021*
Rozvaha (stavové ukazatele)					
Aktiva celkem (A.+B.+C.+D.) [v tis. Kč]	169 577	191 459	213 657	234 249	244 819
B. Stálá aktiva [v tis. Kč]	93 887	115 027	134 644	146 908	150 703
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek [v tis. Kč]	0	0	0	0	0
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek [v tis. Kč]	48 725	69 423	89 077	101 272	103 977
B.III. Dlouhodobý finanční majetek [v tis. Kč]	45 162	45 604	45 627	45 636	46 726
C. Oběžná aktiva [v tis. Kč]	75 503	76 059	78 633	86 907	93 957
C.I. Zásoby [v tis. Kč]	4 388	4 531	5 473	4 154	4 038
C.II. Pohledávky [v tis. Kč]	11 226	18 137	14 062	23 697	23 262
C.II.1. Dlouhodobé pohledávky [v tis. Kč]	3 600	2 000	4 334	13 140	7 833
C.II.2. Krátkodobé pohledávky [v tis. Kč]	7 626	16 137	9 728	10 557	15 429
C.III.+C.IV. Krátkodobý finanční majetek	59 889	53 391	59 098	59 056	66 657
Pasiva celkem [v tis. Kč]	169 577	191 459	213 657	234 249	244 819
A. Vlastní kapitál [v tis. Kč]	161 149	181 236	205 829	226 417	238 125
A.I. Základní kapitál [v tis. Kč]	150	150	150	150	150
A.V. VH za účetní období [v tis. Kč]	20 765	20 089	24 593	20 588	11 708
B.+C. Cizí zdroje [v tis. Kč]	8 245	9 902	7 491	7 374	6 558
B. Rezervy [v tis. Kč]	0	0	0	0	0
C. Závazky [v tis. Kč]	8 245	9 902	7 461	7 374	6 558
C.I. Dlouhodobé závazky [v tis. Kč]	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky (bez závazků k úvěrovým institucím)	0	0	0	0	0
C.I.2. Závazky k úvěrovým institucím [v tis. Kč]	0	0	0	0	0
C.I.1.+C.I.5. Vydané dluhopisy a dlouhodobé závazky [v tis. Kč]	0	0	0	0	0
C.II. Krátkodobé závazky [v tis. Kč]	8 245	9 902	7 461	7 374	6 558
Krátkodobé závazky (bez závazků k úvěrovým institucím)	8 245	9 902	7 461	7 374	6 558
C.II.2. Závazky k úvěrovým institucím [v tis. Kč]	0	0	0	0	0
C.II.1.+C.II.5. Vydané dluhopisy a směnky [v tis. Kč]	0	0	0	0	0
VZZ (výsledkové ukazatele)					
I. Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb [v tis. Kč]	83 593	81 198	90 850	83 513	88 326
II. Tržby za prodej zboží [v tis. Kč]	14 759	9 504	9 195	6 138	9 055
Výkony vč. obchodní marže [v tis. Kč]	93 012	86 797	97 127	86 991	93 736
A. Výkonová spotřeba [v tis. Kč]	76 463	62 915	63 500	61 263	70 444
A.1. Náklady vynaložené na prodané zboží [v tis. Kč]	5 153	3 582	3 236	2 178	3 860
B. Změna stavu zásob vlastní činnosti [v tis. Kč]	187	323	-318	482	-215
C. Aktivace [v tis. Kč]	0	0	0	0	0
D. Osobní náklady [v tis. Kč]	13 829	15 225	16 558	16 024	17 504
D.1 Mzdové náklady [v tis. Kč]	10 302	11 331	12 351	12 490	13 112
D.2. Náklady na soc. zabezp. a zdrav. poj. [v tis. Kč]	3 527	3 894	4 207	3 534	4 392
D.2.2 Ostatní osobní náklady [v tis. Kč]	113	94	96	107	108
E.1.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného majetku [v tis. Kč]	5 013	6 545	8 357	9 682	9 633
J. Nákladové úroky a podobné náklady [v tis. Kč]	0	0	0	0	0
** VH před zdaněním [v tis. Kč]	25 230	24 368	29 806	24 908	14 085
L. Daň z příjmů [v tis. Kč]	4 465	4 279	5 213	4 320	2 377
*** VH za účetní období [v tis. Kč]	20 765	20 089	24 593	20 588	11 708
Přidaná hodnota [v tis. Kč]	21 702	27 464	36 863	27 906	27 152
EBIT [v tis. Kč]	25 230	24 368	29 806	24 908	14 085
Tržby [v tis. Kč]	98 352	90 702	100 045	89 651	97 381
* Čistý obrat za účetní období [v tis. Kč]	103 186	95 788	105 664	99 807	101 676
Průměrný evidenční počet zaměstnanců	36	37	38	38	38
Počet pracujících majitelů a spolupracujících osob	1	1	1	1	1
Náklady celkem [v tis. Kč]	82 421	75 699	81 071	79 219	89 968
EBIT/Aktiva	14,88%	12,73%	13,95%	10,63%	5,75%
Obrat aktiv = Čistý obrat/Aktiva	60,85%	50,03%	49,45%	42,61%	41,53%
EBIT/Čistý obrat	24,45%	25,44%	28,21%	24,96%	13,85%
VK/Aktiva	95,03%	94,66%	96,34%	96,66%	97,27%
UZ/Aktiva	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Úroková míra (z VZZ: nákladové úroky/úroky)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
L3 (Běžná likvidita)	9,16	7,68	10,54	11,79	14,33
L2 (Pohotovostná likvidita)	8,19	7,02	9,22	9,44	12,52
L1 (Okamžitá likvidita)	7,26	5,39	7,92	8,01	10,16
PH/Čistý obrat	21,03%	28,67%	34,89%	27,96%	26,70%
ON/Čistý obrat	13,40%	15,89%	15,67%	16,05%	17,22%
Přidaná hodnota na pracující osobu [v Kč]	586 541	722 737	945 205	715 538	696 205
Přidaná hodnota na zaměstnance [v Kč]	602 833	742 270	970 079	734 368	714 526
Průměrná mzda [v Kč]	23 847	25 520	27 086	27 390	28 754

Příloha 3 Dotazník – Průzkum spokojenosti a motivačních preferencí

Průzkum spokojenosti a motivačních preferencí

Vážení zaměstnanci,
dovolte mi, abych Vás tímto požádala o vyplnění dotazníku, který se týká Vaší spokojenosti ve firmě *AB, spol. s r.o.* Výsledky dotazníku budou sloužit jako podklad pro sestavení motivačního programu ve vaší firmě a zároveň jako podklad k diplomové práci. Na otázky odpovídejte prosím pravdivě. Berte na vědomí, že dotazník je anonymní.

Vyplněné dotazníky prosím vkládejte do schránky, umístěné ve vestibulu firmy u přístroje, kde značíte svou docházku. Děkuji.

Petra Kuzníková

1. Jak dlouho jste ve firmě zaměstnaný?

- ☐ méně než 1 rok ☐ 1-3 roky ☐ 4-8 let ☐ nad 8 let

2. Jaké je Vaše pracovní zařazení?

- ☐ THP ☐ režijní dělník nebo řidič ☐ výrobní dělník

3. Do jaké věkové kategorie patříte?

- ☐ do 30 let ☐ 31–50 let ☐ nad 50 let

4. Pokud jde o práci obecně, jak důležité je pro Vás následující:

(V každém řádku zakřížkujte příslušnou odpověď)

	zcela zásadní	důležité	nedůležité	zcela bezvýznamné	
Dobré mezilidské vztahy na pracovišti					
Pochvala a uznání nadřízeného					
Jistota zaměstnání					
Odborný růst a možnost povýšení					
Platové ohodnocení					
Zaměstnanecké výhody (benefity)					
Pracovní náplň a charakter práce					
Pracovní podmínky (hluk, světlo, teplo, hygienické podmínky, vybavení pracoviště, ...)					
Délka a organizace pracovní doby					

SPOKOJENOST S PRACOVNÍMI PODMÍNKAMI A PÉČÍ O ZAMĚSTNANCE
(V následujících otázkách označte vždy jednu odpověď a vyjádřete tak míru Vaší spokojenosti.)

5. Vyhovuje Vám zázemí pro zaměstnance (toalety, šatny, kuchyňský kout, ...) ?

☐ Ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

6. Poskytuje Vám zaměstnavatel včas veškeré vybavení a pracovní pomůcky potřebné k výkonu práce?

☐ Ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

7. Jste spokojen(a) se způsobem předávání informací a podkladů pro vaši práci?

☐ Ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

8. Vyhovuje Vám rozložení Vaší pracovní doby (příchod a odchod ze zaměstnání, přestávky v práci..) ?

☐ Ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

Spokojenost v oblasti ODMĚŇOVÁNÍ

Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?
(Zakřížkujte příslušnou odpověď)

9. Moje mzda mi umožňuje přiměřené zajištění a uspokojení mých potřeb.

zcela souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
☐	☐	☐	☐

10. Můj nadřízený dokáže ocenit dobře odvedený výkon pochvalou.

zcela souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
☐	☐	☐	☐

11. Jsem dostatečně informován o zaměstnaneckých výhodách a benefitech, které firma aktuálně nabízí.

zcela souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
☐	☐	☐	☐

12. Kterého z firmou nabízených benefitů si nejvíce ceníte?

(Vyberte jeden z nabízených a označte)

- a) odborné kurzy
- b) dotovaná strava
- c) mimořádná roční odměna
- d) předvánoční večírek s programem
- e) vánoční potravinový balíček
- f) vitamínový balíček
- g) nápoje na pracovišti

13. Firma zvažuje rozšířit firemní benefity, který by Vám nejvíce vyhovoval?

(Označte jednu z uvedených možností nebo uveďte jinou dle skutečnosti)

- a) Penzijní připojištění
- b) Stravenkový paušál na místo dotované stravy
- c) Zvýhodněné zaměstnanecké půjčky
- d) Jiný: *(uveďte)* ...

SOCIÁLNÍ KLIMA - Spokojenost v oblasti VZTAHŮ NA PRACOVÍŠTI

(V následujících otázkách označte vždy jednu odpověď a vyjádřete tak míru Vaší spokojenosti.)

14. Jak hodnotíte atmosféru na Vašem pracovišti?

- ☐ velmi dobrá ☐ běžná ☐ nevyhovuje mi ☐ velmi špatná

15. Scházíte se s některými kolegy i mimo pracovní dobu?

- ☐ Ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

16. Napomáhá vedení firmy tvorbě dobrých mezilidských vztahů?

- ☐ Ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

17. Cítíte se být součástí firmy a její kultury?

- ☐ Ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

18. Z níže uvedených možností vyberte jednu, díky které v současné době setrváváte u firmy:

(Označte jednu z uvedených možností nebo uveďte jinou dle skutečnosti)

- a) Dobrý výdělek
- b) Zajímavá pracovní náplň
- c) Dobrý pracovní kolektiv
- d) Firma je blízko mého bydliště
- e) Vyhovuje mi pracovní doba
- f) Jinde pro mě není lepší situace
- g) Jiné: *(uveďte)* ...

19. Jaká je pravděpodobnost, že firmu AB, spol. s r.o. doporučíte jako vhodného zaměstnavatele?

(Ohodnoťte na stupnici od 0–10 dle míry pravděpodobnosti doporučení)

☹ Určitě NEDOPORUČÍM					Určitě DOPORUČÍM ☺					
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Děkuji za Váš čas strávený vyplňováním dotazníku.

Příloha 4 Návrh směrnice č. 1. Poskytování zaměstnaneckých půjček

Návrh směrnice č. 1 – Poskytování zaměstnaneckých půjček

Právní úprava

Zaměstnanecké půjčky upravuje zákon č. 257/2016 Sb., o spotřebitelském úvěru.

Smluvní vztah vychází z ustanovení zák. č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku §§ 2390-2394 nebo §§ 2395-2400, o zápůjčce nebo úvěru a obecných ustanovení o §§ 1721-2054 OZ.

Daňová ustanovení

Zaměstnanecké půjčky podléhají zákonu č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Sjednaný nižší úrok, než obvyklý, podléhá ustanovení § 6 odst. 3 a ustanovení § 8 odst. 1 písm. g, příslušného zákona.

Podmínky poskytnutí bezúročné zaměstnanecké půjčky:

Minimální délka pracovního poměru žadatele (zaměstnance): **překročení doby trvání pracovního poměru délky 5 let** (slovy: pěti let).

Minimální výše mzdy žadatele (zaměstnance): **čerpání půjčky bude umožněno zaměstnancům, jejichž hrubá mzda u zaměstnavatele překračuje 18 000,- Kč.**

Trestní bezúhonnost žadatele (zaměstnance): podmínkou k poskytnutí půjčky se váže fakt, že **zaměstnanec nepodléhá insolvenčnímu ani exekučnímu řízení.**

Způsob splátek: **dohodnutá výše měsíčních splátek bude zaměstnanci srážena ze mzdy s jeho výslovným souhlasem. V případě nemoci zaměstnance je možné splátkový kalendář po dohodě upravit.**

V případě ukončení pracovně právního vztahu bude výše doplatku půjčky neprodleně uhrazena na vrub účtu zaměstnavatele.

Od daně z příjmu jsou osvobozeny tyto nabízené zaměstnanecké půjčky:

- na bytové účely do výše 100 000 Kč
- k překlenutí tíživé finanční situace do výše 20 000 Kč

Ostatní ujednání

Úvěrový vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je součástí pracovněprávního vztahu, kdy poskytnutí půjčky je vázáno na pracovní poměr. Na zaměstnaneckou půjčku se nevztahuje právní nárok, proto může být ze strany zaměstnavatele zamítnuta bez udání důvodu.