



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**NÁVRH ZMĚNY SOUČASNÉHO MOTIVAČNÍHO
SYSTÉMU VÝROBNÍ FIRMY**

PROPOSAL FOR A CHANGE IN THE CURRENT MOTIVATIONAL SYSTEM OF THE
MANUFACTURING COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Lucie Douděrová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

BRNO 2022

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Lucie Douděrová**
Vedoucí práce: **doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA**
Akademický rok: 2021/22
Studijní program: Strategický rozvoj podniku

Garant studijního programu 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 současného motivačního systému výrobní firmy

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíl práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů
Závěr
Seznam literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Práce se zaměřuje na analýzu současného motivačního systému a spokojenosti zaměstnanců a na základě empirického výzkumu navrhuje zlepšení. Součástí práce je ekonomické zhodnocení doporučení.

Základní literární prameny:

ADAIR, John Eric, 2009. Leadership and motivation: the fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others. London: Kogan Page Limited. ISBN 978-0-7494-5482-1.

ARMSTRONG, Michael, 2007. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol. 2007. Psychologie a sociologie řízení. 3. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.

KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST, 2013. Praktická podniková personalistika. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-913-5.

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

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

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

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá návrhem změny současného motivačního systému výrobní firmy. Analyzovaná společnost si přeje zůstat v anonymitě, a proto je nazývána jako společnost ABC, a.s. Diplomová práce se dělí na tři části. V teoretické části jsou popsány základní pojmy související s motivací, firemní kulturou, odměňováním, vzděláváním a rozvojem zaměstnanců a pracovní spokojeností. Praktická část je zaměřena na představení analyzované společnosti a jejího současného motivačního systému. Zároveň je v ní provedeno a vyhodnoceno dotazníkové šetření včetně testování hypotéz. Návrhová část slouží k doporučení návrhů pro zlepšení současného motivačního systému společnosti. Tyto návrhy by zároveň měly pomoci ke zvýšení motivace, spokojenosti a loajality zaměstnanců.

Klíčová slova

motivační systém, motivace, firemní kultura, systém odměňování, mzda, zaměstnanecké benefity, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, pracovní spokojenost

Abstract

This master's thesis is focused on proposal for a change in the current motivational system of the manufacturing company. The analyzed company wishes to remain anonymous and is therefore referred to as company ABC, a.s. The master's thesis is divided into three parts. The theoretical part describes the basic concepts related to motivation, corporate culture, remuneration, employee education and development and job satisfaction. The practical part is focused on the presentation of the company ABC, a.s. and its current motivational system. At the same time, there is a questionnaire survey, including hypothesis testing. The proposal part is there to recommend proposals for improving the current motivational system of the company. At the same time, these proposals should help to increase employee motivation, satisfaction and loyalty.

Keywords

motivational system, motivation, corporate culture, remuneration system, salary, employee benefits, employee education and development, job satisfaction

Bibliografická citace

DOUDĚROVÁ, Lucie. *Návrh změny současného motivačního systému výrobní firmy* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/139406>. 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 studenta

Poděkování

Velké poděkování patří mé vedoucí práce paní doc. RNDr. Anně Putnové, Ph.D., MBA za konzultaci a spolupráci při zpracování diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala společnosti ABC, a.s. za to, že na ni mohu psát svou diplomovou práci. Děkuji především zaměstnankyni personálního centra, která ve společnosti pracuje a byla vždy ochotna mi s čímkoliv pomoci a zároveň mi poskytla veškeré interní dokumenty potřebné pro zpracování této diplomové práce. V neposlední řadě patří obrovské poděkování celé mé rodině, především mým rodičům a bratrovi, za nekončící podporu a lásku, kterou mi nejen během studia dávají.

OBSAH

ÚVOD.....	10
VYMEZENÍ CÍLE, METOD A POSTUPŮ ZPRACOVÁNÍ.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	15
1.1 Motivace.....	15
1.1.1 Proces motivace	16
1.1.2 Typy motivace	16
1.1.3 Zdroje motivace	17
1.1.4 Motivační teorie	19
1.1.5 Motivační techniky a nástroje.....	24
1.1.6 Principy motivace zaměstnanců.....	26
1.2 Firemní kultura.....	26
1.3 Odměňování zaměstnanců	27
1.3.1 Systém odměňování.....	28
1.3.2 Mzdový systém.....	29
1.3.3 Složky mzdy	29
1.3.4 Formy odměňování	30
1.3.5 Zaměstnanecké benefity	33
1.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	34
1.5 Pracovní spokojenost	35
1.5.1 Měření pracovní spokojenosti.....	36
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	38
2.1 Představení společnosti	38
2.2 Firemní kultura.....	38
2.3 Organizační struktura společnosti.....	39
2.4 Mzdový systém a zaměstnanecké benefity	41
2.4.1 Mzdový systém.....	42
2.4.2 Průměrná mzda	42
2.4.3 Prémie	43
2.4.4 Mzdové příplatky	44
2.4.5 Odměny.....	46
2.4.6 Zaměstnanecké benefity	48

2.5	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	51
2.6	Analýza dat a výsledky výzkumu	53
2.6.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření	53
2.6.2	Vyhodnocení stanovených hypotéz	64
2.6.3	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	69
2.6.4	Shrnutí testovaných hypotéz	71
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	72
3.1	Zlepšení komunikace a informovanosti mezi vedením a zaměstnanci	73
3.2	Den otevřených dveří pro rodinné příslušníky zaměstnanců	74
3.3	Zjednodušení systému odměňování	76
3.4	Navýšení odměny za odpracovanou dobu.....	77
3.5	Zavedení home office.....	79
3.6	Zavedení zdravotního volna (Sick days).....	81
3.7	Poskytování kávy zdarma všem zaměstnancům	83
3.8	Školení pro vedoucí zaměstnance	86
3.9	Shrnutí doporučených návrhů	88
4	ZÁVĚR.....	91
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	93
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	96
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ.....	97
	SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ	98
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	99
	SEZNAM PŘÍLOH.....	100

ÚVOD

Za každou úspěšnou společností stojí především její zaměstnanci, kteří v práci stráví velkou část svého života. Ti jsou jedním ze základních stavebních kamenů pro bezproblémový chod společnosti. Pokud zaměstnanci nejsou v práci spokojeni, projeví se to v jejich výstupech a negativně to ovlivní celou společnost. Prioritou každého zaměstnavatele by měla být péče o své zaměstnance a spravedlivé odměňování dle charakteru dané práce. Neméně důležitá je také jejich motivace, která má vedle mzdy velký vliv na pracovní nasazení a kvalitu odvedené práce. Motivace může mít spoustu podob, ale vždy má pouze jeden cíl, kterým je spokojený zaměstnanec.

Každý zaměstnanec představuje pro společnost lidský kapitál, který se podílí na tvorbě hospodářského výsledku. Na druhou stranu však očekává pravidelnou zpětnou vazbu od vedení společnosti ve formě spravedlivého odměňování dle kvality odvedené práce. Ne vždy je však finanční odměna vše. Mezi stále rozšířenější a oblíbenější se řadí zaměstnanecké benefity, které motivují různými formami zaměstnance k lepší výkonnosti. Společnost by neměla zanedbat ani to, jak se zaměstnanci na svém pracovišti cítí, v jakém pracovním prostředí vykonávají svou práci a jaké pracovní vztahy tam panují.

Každý zaměstnanec má své vlastní představy a požadavky. Proto je potřeba, aby vedení společnosti pravidelně zjišťovalo spokojenost zaměstnanců prostřednictvím dotazníků. Na základě těchto dotazníků může pak aktivně reagovat na jejich náměty a připomínky a zlepšovat tak současný motivační systém společnosti k co největší spokojenosti zaměstnanců.

Tématem mé diplomové práce je *Návrh změny současného motivačního systému výrobní firmy*. Analyzovaná společnost bude dále nazývána jako společnost ABC, a.s., protože si přeje zůstat v anonymitě. Její hlavní činností je vývoj, konstrukce, výroba, montáž a regenerace vyráběných produktů.

Diplomovou práci tvoří 3 základní části. V první z nich jsou vymezeny základní pojmy týkající se oblastí motivace, firemní kultury, odměňování, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a také pracovní spokojenosti. Tento teoretický rámec následně poslouží jako podklad pro praktickou část diplomové práce.

Druhá, praktická část diplomové práce, je zaměřena na seznámení se s analyzovanou společností a jejím současným motivačním systémem. Zároveň je v ní zpracováno a vyhodnoceno dotazníkové šetření. V závěru jsou také otestovány stanovené hypotézy.

Poslední, třetí část diplomové práce, se soustředí na doporučení návrhů pro zlepšení současného motivačního systému společnosti s cílem zvýšení motivace, spokojenosti a loajality zaměstnanců.

VYMEZENÍ CÍLE, METOD A POSTUPŮ ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě empirického výzkumu doporučit návrhy pro zlepšení současného motivačního systému společnosti ABC, a.s. a zvýšit tak motivaci, spokojenost a také loajalitu zaměstnanců.

K dosažení hlavního cíle je nejprve potřeba splnit jednotlivé dílčí cíle, mezi které patří:

- vymezení základních pojmů týkajících se problematiky motivačního systému pro jejich následné využití v praktické části diplomové práce,
- představení společnosti ABC, a.s. a jejího současného motivačního systému,
- tvorba dotazníkového šetření a stanovení hypotéz,
- sběr dat a jejich následné vyhodnocení,
- testování stanovených hypotéz,
- doporučení návrhů pro změnu současného motivačního systému společnosti ABC, a.s. na základě získaných dat a námětů zaměstnanců.

Následující část diplomové práce vychází z projektu zveřejněného ve Sborníku magisterských research papers v roce 2022.

Výběr metody výzkumu

Pro účely diplomové práce byla zvolena výzkumná strategie průzkum. Byl využit deduktivní kvantitativní přístup, který se používá k oslovení velkého počtu respondentů, zobecňuje výsledek a jeho cílem je ověření stanovených hypotéz. Ke sběru potřebných dat byla použita metoda standardizovaného dotazování, a to konkrétně dotazníkové šetření.

Tvorba dotazníku

Dotazník tvoří 19 otázek, 16 otázek je uzavřených a pouze 3 jsou otevřené s možností se vyjádřit k probíranému tématu. Ve většině otázek je na výběr mezi 4 odpověďmi. Je tedy využívána čtyřbodová škála, která neumožňuje neutrální postoj respondenta. Toto škálování bylo vybráno záměrně a to proto, aby se respondent nemohl vyhnout odpovědi a přiklonil se k některé z nabízených možností. U tohoto typu otázky se vždy volila pouze 1 odpověď. Zároveň ale dotazník obsahoval 1 otázku, ve které bylo úkolem zaškrtnout 3 odpovědi a 2 otázky, ve kterých respondenti hodnotili na základě známek

od 1 do 5. Použití dotazníkového šetření zajistilo anonymitu, což respondenti jistě ocenili, protože například otázky týkající se odměňování patří mezi choulostivá témata.

Sběr dat

Sběr dat probíhal v období od 11. listopadu do 1. prosince 2021. V tomto období byly dotazníky přiloženy všem 497 zaměstnancům společnosti ABC, a.s. k výplatní pásce. Dotazníky byly tedy v tištěné verzi, a to protože velká část zaměstnanců, zejména z řad dělníků, nemá firemní e-mail. Dotazníky byly poté ručně zpracovány a zapsány do programu Microsoft Excel, ve kterém se s daty dále pracovalo. Všechny otázky byly vyplněny správně, a proto nebylo potřeba žádnou z nich vyřazovat. Pro zjištění spolehlivosti dotazníku se pomocí vzorce určuje velikost optimálního vzorku respondentů.

Pro zajištění 95% spolehlivosti dat je potřeba následující vzorek:

$$n = \frac{N}{1 + N (e)^2} = \frac{497}{1 + 497 (0,05)^2} = 221,63$$

Vzorec č. 1: Velikost optimálního vzorku respondentů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Israel, 2012)

kde:

n – minimální velikost výběrového souboru,

N – velikost základního souboru,

e – požadovaná úroveň přesnosti (Israel, 2012).

K docílení 95% spolehlivosti je potřeba, aby odpovědělo alespoň 222 zaměstnanců ze 497 oslovených. Dotazník však odevzdalo pouze 137 z nich. Návratnost je tedy 27,57 %.

Testování hypotéz

Dále jsem stanovila hypotézy, které byly zpracovány v programu Microsoft Excel a testovány pomocí Pearsonova chí-kvadrát testu, který je používán pro testování nezávislosti.

V průběhu testování se porovnávají skutečné a očekávané četnosti, kdy skutečné jsou reálným výstupem z dotazníkového šetření. Očekávané jsou pak ty, které očekáváme v případě nezávislosti sledovaných veličin. Výpočet očekávaných četností je dán

součinem celkové hodnoty v řádkovém a sloupcovém součtu a následným vydělením celkovým počtem výběrového souboru (Mareš, Rabušic a Soukup, 2015, s. 253–255).

Pro správné testování je důležité dodržovat následující předpoklady:

- očekávané hodnoty musí být větší než 1,
- minimálně 80 % očekávaných hodnot musí být větších než 5 (Mareš, Rabušic a Soukup, 2015, s. 253–255).

V případě, že nejsou tyto předpoklady splněny, je potřeba, pokud je to možné, sloučit kategorie s nízkými očekávanými hodnotami. Závislosti jsou testovány na 5% hladině významnosti (α). Ze skutečných a očekávaných četností bude následně vypočtena p-hodnota. Na jejím základě bude hypotéza potvrzena nebo zamítnuta. Pokud bude p-hodnota dosahovat hodnoty menší nebo rovno α , potvrzuje se závislost. V opačném případě, kdy je p-hodnota větší než α , nelze závislost potvrdit (Mareš, Rabušic a Soukup, 2015, s. 253–255).

Byly stanoveny 3 následující hypotézy:

Hypotéza č. 1: Míra spokojenosti zaměstnanců s nabízenými zaměstnaneckými benefity závisí na jejich zařazení do pracovní kategorie.

H₀: Spokojenost zaměstnanců s nabízenými zaměstnaneckými benefity **není závislá** na jejich pracovní kategorii.

H₁: Spokojenost zaměstnanců s nabízenými zaměstnaneckými benefity **je závislá** na jejich pracovní kategorii.

Hypotéza č. 2: Míra spokojenosti zaměstnanců se mzdou závisí na jejich zařazení do věkové kategorie.

H₀: Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy **není závislá** na jejich věkové kategorii.

H₁: Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy **je závislá** na jejich věkové kategorii.

Hypotéza č. 3: Vnímání spravedlnosti mzdového systému závisí na odpracovaných letech zaměstnanců.

H₀: Vnímání spravedlnosti mzdového systému **není závislé** na odpracovaných letech zaměstnanců.

H₁: Vnímání spravedlnosti mzdového systému **je závislé** na odpracovaných letech zaměstnanců.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část diplomové práce je zaměřena na vymezení základních pojmů týkajících se oblastí motivace, firemní kultury, odměňování, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a pracovní spokojenosti. Tento teoretický rámec následně poslouží jako podklad pro praktickou část diplomové práce.

1.1 Motivace

Každá společnost touží po tom dosáhnout trvale vysoké výkonnosti zaměstnanců. Proto by se měla zaměřit na to, jakými nástroji své zaměstnance nejvíce motivuje k plnění očekávaných výsledků. Důležitými nástroji jsou stimuly, odměny, způsob vedení lidí a zejména práce, kterou zaměstnanci vykonávají a podmínky, ve kterých pracují (Armstrong, 2007, s. 219).

Autorka Tureckiová (2004, s. 55–57) popisuje motivaci jako vnitřní proces, který vyjadřuje, co vše je člověk schopen a ochoten udělat pro dosažení určitého cíle. Pracovní motivace pak představuje postavení jednotlivce k práci a ochotě pracovat na základě daných motivů. Motivy se dělí na přímé a nepřímé. Mezi přímé motivy patří například touha po seberealizaci, potřeba kontaktu s jinými lidmi nebo touha pro moci. Do nepřímých se řadí zejména mzda, která slouží k uspokojování jiných potřeb nebo například potřeba jistoty.

Podle autora Šikýře (2016, s. 147) si můžeme motivaci zaměstnanců představit jako jejich ochotu vykonávat sjednanou práci, dosahovat očekávaného výkonu a přispívat k dosažení strategického cíle společnosti. Ochota zaměstnanců splňovat požadavky a dosahovat výsledky je ovlivňována vnitřními motivy a vnějšími stimuly. Pro efektivní motivaci zaměstnanců je důležité, aby je společnost motivovala takovým způsobem, díky kterému se zaměstnanci budou cítit vnitřně motivováni. Je důležité, aby zároveň s vykonáním práce a dosahováním požadovaného výkonu uspokojovali i své vlastní potřeby.

Armstrong (2009, s. 220) vysvětluje motivaci takovým způsobem: „*Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby.*“ Za dobře motivované lidi se považují ti, kteří mají jasně stanovený cíl a stanovují si kroky, které plní za účelem jeho dosažení. Nejlepší formou motivace je ta, když se člověk dokáže

motivovat sám. Většina lidí však potřebuje i vnější motivaci. Tou se ve společnosti zabývají především manažeři, kteří se snaží ze zaměstnanců dostat to nejlepší.

1.1.1 Proces motivace

Motivace je vyvolána z důvodu neuspokojených potřeb. Potřeby vyjadřují touhu něčeho dosáhnout nebo něco získat. V další fázi je stanoven cíl, který by měl uspokojit dané potřeby a také se volí chování a jednotlivé cesty, díky kterým se cíle dosáhne. Pokud se podaří splnit stanovený cíl, dojde k uspokojení potřeby a je velmi pravděpodobné, že stejný postup bude využit i pro další podobné potřeby. Tomuto procesu opakování se říká upevňování přesvědčení nebo zákon příčiny a účinku (Armstrong, 2007, s. 220).



Obrázek č. 1: Proces motivace
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Armstrong, 2007, s. 220)

1.1.2 Typy motivace

Pracovní motivace lze dosáhnout 2 způsoby. Prvním je, že se lidé motivují sami svou prací, která buď uspokojuje jejich potřeby nebo plní očekávané cíle. Druhým způsobem je motivace managementem pomocí různých odměn, pochval atd. (Armstrong, 2007, s. 220).

Vnitřní motivace

Jedná se o faktory, které si vytváří samotní lidé a ovlivňují způsob jejich chování nebo volby směru. Tyto faktory tvoří zejména odpovědnost, volnost konat, možnost využívat

a rozvíjet své schopnosti a dovednosti, zajímavá práce a příležitost ke kariérnímu postupu (Armstrong, 2007, s. 221).

Vnější motivace

V tomto případě už se nejedná o motivaci samotných lidí, ale o motivování ostatními. Za dobře odvedenou práci se získávají odměny v podobě zvýšení platu, pochval nebo povýšení. Zároveň sem ale patří i tresty zahrnující například kritiku, odeprání platu nebo disciplinární řízení (Armstrong, 2007, s. 221).

Vnitřní motivace je lepším řešením, protože se člověk dokáže sám motivovat a nepotřebuje k tomu další lidi, a to většinou vede k hlubší a dlouhodobější motivaci. Naopak vnější motivace nemusí působit dlouhodobě, ale zato má okamžitý a výrazný účinek (Armstrong, 2007, s. 221).

Pozitivní motivace

Tento druh motivace je založen na odměně, která povzbuzuje zaměstnance k podávání lepšího pracovního výkonu. Kromě zlepšení výkonnosti pomáhá i s vybudováním důvěry mezi zaměstnanci a vedením společnosti. Forma pozitivní motivace může být peněžní, nepeněžní i kombinací obou. Mezi pobídkami tedy mohou být různé odměny a bonusy stejně jako povýšení, uznání nebo volnost při práci (Merospark.com, ©2012–2022).

Negativní motivace

Jde v podstatě o nucení zaměstnanců k práci pomocí hrozeb a trestů. Patří sem i disciplinární řízení. Mezi příklady patří různé penále, pokuty, snížení platu nebo v krajním případě i propuštění z práce. Nikdo tento typ motivace nepoužívá rád, někdy však není jiná možnost, která by zabránila nežádoucímu chování zaměstnance (Merospark.com, ©2012–2022).

1.1.3 Zdroje motivace

Za zdroje motivace považujeme:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály (Duchon a Šafránková, 2008, s. 265).

Klíčovými zdroji jsou **lidské potřeby**. Ty jsou vnímány jako určitý nedostatek, který člověk pocítuje uvnitř sebe, přičemž platí, že každý jedinec má své vlastní potřeby. Potřeba v lidech vyvolává pocit nepříjemného napětí a vede k odstranění daného nedostatku, a tím pádem k naplnění potřeby (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 366).

Rozlišujeme tyto druhy potřeb:

- **Biologické, fyziologické a viscerogenní** – označují se jako **primární**, jsou spojené s fungováním lidského těla. Jedná se například o potřebu kyslíku, jídla nebo pití.
- **Sociální, společenské a psychogenní** – popisovány jako **sekundární**, jsou úzce spjaty s člověkem, který se podílí na kultuře. Patří sem zejména potřeba lásky, seberealizace nebo dominance (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 366).

Dalším zdrojem motivace jsou **návyky**. Ty představují opakující se činnosti nebo chování člověka v určitých situacích. Ve většině případů se jedná o zautomatizovanou činnost a nemusí být záměrné (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 367).

Zájem nemá jednotnou definici. Můžeme si ho vysvětlit jako odvozenou potřebu nebo zaměření člověka na určitou oblast jeho činnosti. Zájmů existuje nespočet, protože každého těší jiné činnosti. Může jít například o zájmy poznávací, sportovní, sociální nebo technické (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 368).

Hodnoty tvoří různé skutečnosti v životě, kterým člověk přikládá určitou váhu a význam. Obvykle neodráží pouze objektivní názor, ale hlavně subjektivní pohled každého jedince. Platí tedy, že hodnotu může představovat téměř cokoliv. Za obecně platné hodnoty jsou považovány například rodina, zdraví, láska, peníze, vzdělání nebo práce (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 369).

Podle psychologa Sprangera existuje **6 typů osob podle jejich zaměření hodnot**:

- **teoretický typ** – je racionální, hledá pravdu a nejdůležitější je pro něho poznání;
- **ekonomický typ** – zaměřen na prospěch a získávání majetku, nejhlavnější je užitek;
- **estetický typ** – sklony k soběstačnosti, potřebuje formu a harmonii, vyžaduje krásu;
- **sociální typ** – jedná se o nesobeckého člověka, který nejvíce touží po lásce;
- **politický typ** – potřebuje soutěž, chce mít vliv a ovládat druhé, touží po moci;

- **náboženský typ** – hledá náboženskou zkušenost, největší hodnotu vidí v jednotě (Kocianová, 2010, s. 23).

Ideály jsou určitou představou něčeho, po čem subjektivně toužíme, tedy nějakého cíle, kterého se snažíme dosáhnout. Vznikají zejména působením sociálních faktorů a utvářením osobnosti člověka. Na chování člověka má při výchově vliv zejména rodina a celkově další autority (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 370).

1.1.4 Motivační teorie

Následující část diplomové práce se zaměřuje na definování vybraných motivačních teorií. Jejich úkolem je vysvětlit chování a jednání zaměstnanců v pracovním prostředí. Zároveň pomáhají s výběrem vhodných nástrojů motivace vedoucích k dosažení požadovaného výkonu (Šikýř, 2016, s. 148).

Zvolenými teoriemi jsou:

- Maslowova hierarchie potřeb,
- teorie tří kategorií potřeb,
- dvoufaktorová teorie motivace,
- teorie očekávání,
- teorie spravedlnosti,
- teorie X a Y.

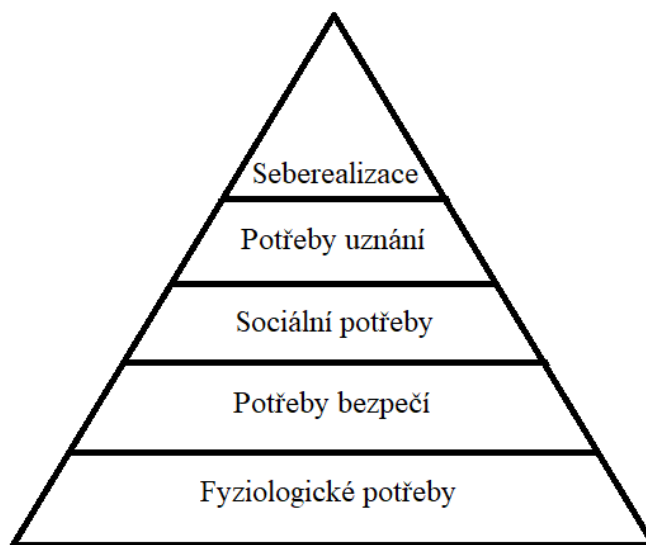
Maslowova hierarchie potřeb

Staví na tom, že lidské potřeby musí být uspokojovány postupně. Až po uspokojení těch nejzákladnějších se člověk může soustředit na ty ostatní. Potřeby jsou hierarchicky uspořádané do jednotlivých skupin (Forsyth, 2009, str. 17).

- **Fyziologické (existenční) potřeby** tvoří první stupeň pyramidy potřeb a jsou vnímány jako ty nejzákladnější. Jsou to tedy věci, které člověk běžně potřebuje k životu. Jde především o potravu, vodu, spánek, oblečení nebo bydlení.
- **Potřeby bezpečí** jsou na druhém stupni a představují nejen bezpečnost fyzickou, ale i ekonomickou. Zejména v současné době je na pocit ekonomického bezpečí kladen velký důraz.
- **Sociální potřeby** zauímají třetí stupeň. Uspokojují se prostřednictvím kontaktu s lidmi. Požadavky na jejich kvalitu jsou různé, a to podle kulturní a odborné

vyspělosti jednotlivých lidí. Neuspokojení těchto potřeb vede k frustraci, a proto se jim věnuje čím dál větší pozornost.

- **Psychologické potřeby** se řadí na čtvrtý stupeň pyramidy. Patří sem například uznání nebo sebeúcta. Jsou klíčové pro zaměstnance, kteří mají velké pracovní ambice a schopnost prosazovat se.
- **Potřeby seberealizace** zastupují poslední stupeň. Jedná se především o rozvoj zaměstnanců, jejich vlastních vloh a hodnot (Dvořáková a kol., 2007, s. 169).



Obrázek č. 2: Maslowova pyramida potřeb
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Tureckiová, 2004, s. 59)

Podle Maslowa platí, že k uspokojení vyšších potřeb je nutné nejdříve uspokojit ty na nižších stupních. Potřeba seberealizace na posledním stupni nebude nikdy zcela naplněna (Kocianová, 2010, s. 28).

Teorie tří kategorií potřeb

Úzce souvisí s Maslowovou hierarchií potřeb. Jejím autorem je Clayton P. Alderfer, který s touto teorií poprvé přišel ve své knize s názvem „Human needs in organizational settings“, v překladu „Lidské potřeby v organizačních seskupeních“. V odborné literatuře se můžeme setkat i s označením ERG teorie. Tento název vychází z anglických názvů potřeb (Blažek, 2014, s. 164).

Podle Alderfera se lidské potřeby dělí do těchto 3 skupin:

- **existenční potřeby** (E – existence) – plat, zaměstnanecké výhody nebo pracovní podmínky;

- **vztahové potřeby** (R – relatedness) – vliv, pochopení nebo potvrzení;
- **růstové potřeby** (G – growth) – osobní rozvoj (Kocianová, 2010, s. 28–29).

Stejně jako u Maslowa platí, že v první řadě se musí uspokojit existenční potřeby, a až poté zbylé 2 skupiny. Mezi vztahovými a růstovými potřebami existuje substituce, tedy pokud nejsou dobře uspokojovány jedny z nich, roste zájem o ty druhé (Blažek, 2014, s. 165).

Dvoufaktorová teorie motivace

Jejím autorem je americký psycholog Frederick Herzberg. Společně s motivační teorií Maslowa se řadí mezi ty nejznámější. Lze ji najít také pod názvem motivačně-hygienická teorie a vychází z předpokladu, že existují dvě protikladné potřeby lidí, kdy na jedné straně je potřeba vyhnout se bolesti a na druhé potřeba psychického růstu (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 385).

Podle teorie se rozlišují tyto 2 faktory:

- **Hygienické faktory (dissatisfactory)** – jejich cílem je zabránit nespokojenosti zaměstnanců, nepůsobí však jako samotná motivace. V první řadě je vždy nutné odstranit nespokojenost pomocí hygienických faktorů, a až poté se zaměřit na motivaci. Pokud toto pravidlo společnost nedodržuje, vydává zbytečné úsilí na něco co nebude fungovat. Příkladem mohou být pracovní vztahy, bezpečnost a ochrana při práci, pracovní doba, spravedlivý výdělek, pracovní prostředí nebo například styl řízení (Duchon a Šafránková, 2008, s. 269; Šikýř, 2016, s. 148–149).
- **Motivátory (satisfactory)** – plní funkci motivace a pomáhají zlepšovat výkon a úsilí zaměstnanců. Působí ale až ve chvíli, kdy není zaměstnanec nespokojený ani frustrovaný. Jedná se například o odborný rozvoj, obsah práce, uznání nebo odpovědnost (Duchon a Šafránková, 2008, s. 269–270; Šikýř, 2016, s. 149).

Podle Herzbergovy teorie nemusí pracovní spokojenost zaměstnance nutně znamenat, že je zároveň motivovaný. V případě, kdy ale není v delším časovém horizontu zaměstnanec nespokojený, by správně měl být motivovaný (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 387).

Teorie očekávání

Autorem je Vroom, který popsal očekávání tímto způsobem: „Kdykoliv jedinec volí mezi alternativami, které znamenají nejisté výsledky, zdá se jasné, že jeho chování je ovlivněno nejen jeho preferencemi týkajícími se těchto výsledků, ale také mírou jeho přesvědčení, že tyto výsledky jsou možné. Očekávání je definováno jako momentální přesvědčení, týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek. Očekávání lze charakterizovat z hlediska jejich síly. Maximální sílu signalizuje subjektivní jistota, že po činu bude následovat výsledek, zatímco minimální (nebo nulovou) sílu signalizuje subjektivní jistota, že čin výsledek nepřinese“ (Armstrong, 2007, s. 225).

Pro pochopení této teorie je nutné znát tyto 3 základní pojmy:

- **valence** – představuje individuálně vnímanou důležitost cíle,
- **instrumentalita** – jedná se o činnost, která vede k dosažení cíle,
- **expektace** – subjektivně odhadnutá pravděpodobnost splnění cíle (Blažek, 2014, s. 166).

Rovnice pro určení motivace člověka je:

$$M = f(V \times E)$$

Vzorec č. 2: Teorie očekávání
(Zdroj: Pauknerová a kol., 2006, s. 178)

Kde platí, že:

M = síla motivace,

V = valence,

E = expektace (Pauknerová a kol., 2006, s. 178).

Motivace člověka k realizaci činnosti roste v souvislosti s tím, jak je pro něho cíl důležitý a dosažitelný. V případě, kdy jde spíše o odměnu než cíl, má člověk očekávání a doufá, že slíbenou odměnu získá. Z praxe je zřejmé, že úspěšní lidé vyhledávají především nelehké cíle s vysokou hodnotou, kdy riziko jejich dosažení bývá přiměřené a stává se tak pro člověka více přitažlivým (Blažek, 2014, s. 166).

Teorie spravedlnosti

Vychází z toho, že člověk se porovnává s ostatními a hodnotí, zda je se všemi zacházeno stejně spravedlivě. Očekává se, že lidé budou více motivováni pokud uvidí, že chování je spravedlivé. Naopak pokud zjistí, že podmínky nejsou rovnocenné, stanou se demotivovanými (Kocianová, 2010, s. 33).

Podle autora Adamse existují 2 druhy spravedlnosti:

- **distributivní spravedlnost** – jde o porovnávání s ostatními lidmi v oblasti odměňování,
- **procedurální spravedlnost** – týká se postupů společnosti v oblastech jako je například povyšování nebo hodnocení (Kocianová, 2010, s. 33).

Z teorie vyplývá, že zaměstnanci se snaží o dosažení odměny pouze pokud si myslí, že bude spravedlivá. Pokud se cítí ve srovnání s ostatními podhodnoceni, snižují své pracovní úsilí nebo naopak zvyšují svůj výkon, aby měli pocit, že jsou lepší než všichni ostatní. Usilují o zvýšení odměny nebo jednoduše dají výpověď. Naopak pokud jsou nadhodnoceni, tak většinou zvyšují své úsilí nebo méně pravděpodobně snižují své výstupy. Je důležité si uvědomit, že každý člověk vnímá spravedlnost jiným způsobem. Úkolem každého manažera je zajistit, aby se podřízení cítili spravedlivě ohodnoceni (Duchon a Šafránková, 2008, s. 273).

Teorie X a Y

McGregorova teorie X a Y je založena na tom, že chování a jednání zaměstnanců se odvíjí od jejich přístupu k práci. Existují 2 odlišné kategorie zaměstnanců rozdělené podle:

- **Teorie X** – předpokládá se, že zaměstnanec má **negativní vztah k práci**. Bere ji jako povinnost, nechce být odpovědný, chce mít vše pod kontrolou, nemá žádnou iniciativu, těžce nese změny a jde mu jen o jeho vlastní zájmy. V tomto případě musí docházet k nucení do práce formou odměny nebo postihu a je vhodný direktivní styl řízení s uplatněním příkazů a zákazů. Zaměstnanci jde především o peněžní formy odměny (Šikýř, 2016, s. 149).
- **Teorie Y** – stojí na tom, že zaměstnanec má **pozitivní vztah k práci**. Svou práci vnímá jako výzvu, je odpovědný, samostatný a iniciativní, změny zvládá bez problému a jeho cílem je dosáhnout stanovených cílů. Doporučuje se

demokratický styl řízení s využitím nepeněžních forem odměn, tedy například rozvoje nebo přidělení více pravomocí (Šikýř, 2016, s. 149).

Obecně tyto teorie neplatí, protože motivace je ovlivněna tím, o jaký úkol se jedná a také stylem řízení. Podstatou motivačních teorií je, že ukazují rozmanitost a proměnlivost lidského chování a také složitost jeho příčin. Potvrzují, že každý člověk reaguje na každý podnět jiným způsobem (Pauknerová a kol., 2006, s. 180).

1.1.5 Motivační techniky a nástroje

Každý manažer má k dispozici určité motivační nástroje, které by měl uplatňovat co nejefektivněji, tedy tak aby dosáhl co největší motivace zaměstnanců s vynaložením co nejmenších nákladů. Nejlepší možností by bylo, kdyby pracovali zadarmo. To je však zcela nemožné s výjimkou dobrovolné práce. Je důležité si uvědomit, že mezi motivací zaměstnanců a finančními prostředky ve formě platů, zaměstnaneckých výhod a dalších motivačních nástrojů neexistuje přímá úměra. Ne vždy platí, že čím více peněz zaměstnanec dostává, tím více je z práce nadšený a podává vyšší výkony (Blažek, 2014, s. 168–169).

Základním předpokladem pro správnou motivaci zaměstnanců je znát jejich osobnosti a vědět, co je nejvíce motivuje. Pak je možné pro každého zaměstnance určit individuální nástroje motivace, které budou nejefektivnější. Motivaci může představovat v podstatě cokoliv, po čem zaměstnanec touží a společnost mu dokáže nabídnout (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 400).

Podle Bedrnové, Nového a kolektivu (2007, s. 400–406) se rozlišují tyto motivační nástroje:

- **Hmotná odměna** – považuje se za nejhlavnější, protože je klíčová pro život zaměstnance a jeho rodiny. Nemusí mít pouze peněžní formu (mzda, plat, prémie,...), ale může mít osobitější podobu a tím pádem působit efektivněji.
- **Obsah práce** – motivace z vlastní činnosti není stejná u všech zaměstnanců. Proto je důležité, aby manažer pomohl zaměstnancům najít jejich smysl v práci. Někdo například vyžaduje práci, ve které bude moci využít své tvořivé myšlení, někdo jiný klade důraz na svůj seberozvoj.
- **Povzbuzování zaměstnanců** – jedná se převážně o neformální hodnocení, ve kterém se podtrhují klady. Prostřednictvím hodnocení dostává zaměstnanec

zpětnou vazbu na svou práci a získává pocit důležitosti a uspokojení, čímž se zvyšuje jeho sebedůvěra a celková motivace. Formalizované hodnocení je pak neméně důležité, protože slouží jako podklad ke spravedlivému odměňování.

- **Atmosféra pracovní skupiny** – důležité jsou i sociální faktory jako například chování zaměstnanců. Vedoucí nemůže nařizovat, jak se mají správně chovat, ale může na ně působit svou autoritou. Klíčové je, aby fungovala důvěra mezi manažerem a jednotlivými zaměstnanci. Zároveň je dokázáno, že zdravá soupeřivost ve skupině je pozitivním prvkem, protože zlepšuje motivaci a výkonnost jednotlivých členů.
- **Pracovní podmínky a režim práce** – zlepšení pracovních podmínek má pro zaměstnavatele 2 výhody. Zvyšuje se výkon zaměstnanců a zároveň dochází k posílení jejich vzájemného vztahu. Opět je tedy klíčové zaměstnancům ukázat, že jsou pro společnost důležití.
- **Identifikace s prací, profesí a organizací** – identifikace s prací znamená, že člověk ji přijme jako neoddělitelnou součást svého života a úspěch v ní je klíčovým kritériem pro jeho sebehodnocení. Identifikace s profesí je v podstatě spokojenost zaměstnance s jejím výběrem. Identifikace s organizací představuje to, že zaměstnanec bere cíle organizace jako své vlastní. Propojení všeho vede k jeho vysokému pracovnímu výkonu, hospodárnosti a odpovědnosti.
- **Externí motivační nástroje** – jde například o image společnosti nebo současnou makroekonomickou a politickou situaci.

Podle Tureckiové (2004, s. 71) jsou motivačními nástroji především:

- náplň práce,
- zapojení zaměstnanců a jejich možnost podílet se na cílech společnosti,
- možnost předávat pravomoci a odpovědnost za vlastní i týmový výkon,
- efektivní komunikace mezi manažery a zaměstnanci a podávání zpětné vazby,
- informovanost o společnosti,
- dobré vztahy podporující firemní kulturu,
- možnost osobního i odborného rozvoje a kariérního růstu,
- spravedlivý způsob odměňování a hodnocení,
- chování manažera k ostatním zaměstnancům.

1.1.6 Principy motivace zaměstnanců

Následující principy motivace zaměstnanců vychází z pravidla 50:50. Platí, že motivace může být ze strany manažera podpořena pouze v případě, kdy je sám zaměstnanec motivován. 50 procent je totiž tvořeno jeho vlastní motivací a zbylých 50 procent se odvíjí od pracovního prostředí, které ovlivňuje vedení společnosti (Adair, 2009, s. 89).

Podle Adaira (2009, s. 111–113) existuje těchto 8 principů motivace:

- být motivovaný;
- vybírat motivované lidi;
- přistupovat ke každému člověku individuálně;
- stanovovat náročné, ale splnitelné cíle;
- pamatovat si, že pokrok je motivací;
- vytvořit motivující prostředí;
- poskytovat spravedlivé odměny;
- dávat uznání.

1.2 Firemní kultura

Firemní kultura je tvořena hodnotami, etikou, vizí, chováním a v neposlední řadě pracovním prostředím. Každá společnost je v tomto ohledu jiná a sama si určuje to, jakým způsobem bude vnímána okolím a zda si dokáže udržet své zaměstnance. Nejlepší možností je, když zaměstnanci sdílejí stejné vize a hodnoty jako společnost. Dobře nastavená firemní kultura totiž může pozitivně ovlivnit hospodářský výsledek společnosti a zvýšit morálku a produktivitu zaměstnanců (Indeed.com, ©2022).

Společnosti, které mají dobře nastavenou firemní kulturu ví, jak vytvořit prostředí, ve kterém se budou jejich zaměstnanci cítit příjemně a spokojeně. V následující části jsou uvedeny některé znaky dobré firemní kultury:

- **Zaměstnávání správných lidí** – společnost přijímá zaměstnance, kteří reprezentují hodnoty společnosti a pomáhají vytvářet pozitivní pracovní prostředí.
- **Stanovení cílů** – společnosti mohou v rámci firemní kultury pomáhat svým zaměstnancům se stanovením svých osobních cílů a s jejich dosažením.

- **Pozitivní zpětná vazba** – zaměstnanci, kteří dostávají dobrou zpětnou vazbu, jsou produktivnější a spokojenější než ti, kteří nemají podporu.
- **Odměna za úspěch** – společnosti odměňují všechny zaměstnance za výkon i jednotlivé úspěchy. Dosažené milníky a úspěchy jsou řešeny veřejně, což je pro zaměstnance povzbuzujícím faktorem.
- **Nabízí praktické výhody** – u společností s dobrou firemní kulturou se očekává, že bude mít řadu výhod. Je však důležité, aby byly pro zaměstnance prospěšné. Například u společnosti, která se zaměřuje na fitness je dobrou výhodou bezplatné členství v posilovně.
- **Důvěra v zaměstnance** – zaměstnavatel věří, že zaměstnanci dělají svou práci správně a nechává jim větší volnost.
- **Flexibilita** – zaměstnanci oceňují, když si mohou přizpůsobit svou pracovní dobu tak, aby stihli ostatní povinnosti.
- **Otevřená komunikace** – společnost by měla své zaměstnance povzbuzovat ke sdílení svých nápadů a řešení problémů. Komunikace je totiž základem úspěchu.
- **Naslouchání** – stejně jako samotná komunikace je důležité vyslyšet potřeby, názory a nápady zaměstnanců.
- **Pořádání společenských akcí** – dobrá firemní kultura by měla být tvořena i různými společenskými akcemi, výlety a večírky, kde se upevňují vztahy mezi spolupracovníky.
- **Vytvoření zábavného pracoviště** – cílem společnosti by mělo být vytvoření místa, kam se budou zaměstnanci těšit (Indeed.com, ©2022).

1.3 Odměňování zaměstnanců

Odměňování je klíčovou personální činností, o kterou se zajímá jak zaměstnavatel, tak samotní zaměstnanci. Často bývá důvodem kvůli kterému vznikají konflikty, a proto je pro společnost důležité vytvořit systém odměňování, který bude pro ně výhodný z hlediska produktivity a zároveň také spravedlivý ke všem zaměstnancům. Odměna tradičně zahrnuje mzdu, plat a další formy peněžních odměn a zaměstnanec ji získává za odvedenou práci. V moderní personalistice jsou do odměňování zahrnuty například i zaměstnanecké výhody, vzdělávání zaměstnanců, pochvaly, dobré vztahy na pracovišti nebo styl vedení lidí ve společnosti (Koubek, 2007, s. 158).

Řízení odměňování se zaměřuje na definování a realizaci politiky a strategií, a to za účelem spravedlivě odměňovat zaměstnance podle toho jakou mají pro společnost hodnotu, a na základě jejich přispění k dosažení strategických cílů společnosti (Armstrong, s. 2007, s. 515).

Cílem odměňování je spravedlivě ohodnotit pracovní výkon zaměstnanců a zároveň je efektivně povzbudit k plnění práce a dosahování potřebného výkonu. Pomocí odměňování dochází u zaměstnanců k ekonomickému zajištění a také k uspokojení jejich potřeb. Vždy by mělo být zajištěno spravedlivé a efektivní odměňování, které se stanoví na základě pracovněprávních předpisů a hospodářských výsledků společnosti (Šikýř, 2016, s. 128).

1.3.1 Systém odměňování

Systém odměňování je tvořen na základě firemní strategie. Měl by být motivační, aktivní, účinný a zároveň spravedlivý. Každá společnost by měla vytvářet vlastní systém odměňování podle svých individuálních potřeb. O samostatné odměně nerozhoduje pouze zaměstnanec svým pracovním výkonem a zaměstnavatel tím, kolik je mu ochoten zaplatit, ale působí zde i další vnější faktory (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005, s. 157; Koubek, 1995, s. 238–239).

Před nastavením systému odměňování je důležité si položit tyto tři otázky:

- Čeho chce společnost dosáhnout jeho sestavením?
- Jak jsou pro zaměstnance důležité různé typy odměn?
- Jaké vnější faktory působí na odměňování společnosti (Koubek, 1995, s. 239)?

Systém odměňování se podle Armstronga (2009, s. 23–24) skládá z těchto přístupů:

- **Strategie odměňování** – popisuje, co společnost plánuje v dlouhodobém období v rámci vytváření a uskutečňování praxe, politiky, postupů a procesů odměňování.
- **Politika odměňování** – dává instrukce týkající se rozhodování a dalších nutných kroků. Příkladem může být politika společnosti, ve které je stanoveno, že se úroveň peněžních odměn bude odvíjet od průměrných tržních sazeb.
- **Praxe odměňování** – je tvořena stupni, sazbami, metodami jako například hodnocení práce a programy, které se využívají k uskutečnění politiky a strategie odměňování. K uskutečnění dříve zmíněné politiky týkající se úrovně peněžních

sazeb bude například potřeba hromadit a analyzovat údaje o jejich vývoji na trhu a v závislosti na tom upravovat výši mezd a platů.

- **Procesy odměňování** – vymezují způsoby, kterými se realizuje politika a řeší praktickou část odměňování jako například to, jakým způsobem manažeři přezkoumávají a upravují mzdy.
- **Postupy odměňování** – slouží pro zajištění účinnosti, pružnosti a hodnoty systému odměňování. Může se jednat o postup přezkoumávání a úpravy mezd a platů, který se využívá každoročně.

1.3.2 Mzdový systém

Mzda je v zákoníku práce definována jako „*peněžitě plnění a plnění peněžitě hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci*“. Její výše se odvíjí od namáhavosti, odpovědnosti a složitosti práce, dále závisí na pracovních podmínkách a pracovní výkonnosti a výsledcích zaměstnance. Mzda nesmí být nižší než je zákonem stanovená minimální mzda pro pracovněprávní vztah (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

Mzdový systém představuje souhrn podmínek, na základě kterých zaměstnavatel poskytuje mzdu zaměstnancům. Měl by být transparentní, dostatečně jasný a jednoduchý, spravedlivě nastavený a efektivní ve smyslu, aby produktivita práce měla rychlejší tempo růstu než mzdy a zároveň aby stanovená mzda motivovala zaměstnance k práci (Tomší, 2008, s. 214; Dvořáková a kol., 2007, s. 323).

1.3.3 Složky mzdy

Podle Šikýře (2016, s. 134) se mzda dělí na tyto složky:

- **Základní (pevná, zaručená) složka mzdy** – stanovuje se podle toho, jakou hodnotu má práce zaměstnance. K výpočtu se obvykle využívá základní mzdová forma, a to zejména časová mzda.
- **Doplňková (pohyblivá, nezaručená) složka mzdy** – poskytuje se za nadprůměrný pracovní výkon. Stanovuje se pomocí doplňkové mzdové formy, do které patří například pobídková mzda, prémie, provize nebo osobní hodnocení.
- **Příplatky** – mohou být stanoveny zákonem, ve vnitřním předpisu, mzdovém výměru nebo sjednány ve smlouvě. Vypláci se ve spojení s mimořádnými

pracovními podmínkami. Příkladem může být příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí.

1.3.4 Formy odměňování

Jednotlivé mzdové formy se od sebe odlišují různými zásadami a také rozdílným postupem stanovení mzdy. Každý zaměstnavatel může sestavovat své vlastní mzdové formy, které se odvíjí od jeho strategie odměňování. Musí ale splňovat zásady odměňování za práci stanovenou zákoníkem práce a dalšími právními předpisy (Šikýř, 2016, s. 130).

Mezi základní mzdové formy patří:

Časová mzda

Je univerzální a může se využívat u všech druhů zaměstnanců. Obvykle se stanovuje buď na hodinu nebo na měsíc. Zaměstnanec, který má hodinovou mzdu je odměňován podle toho, kolik hodin v měsíci skutečně odpracoval. Mzda je tedy dána součinem mzdového tarifu na hodinu a počtem odpracovaných hodin. U měsíční dostává zaměstnanec mzdu za měsíc odpracovaný podle jeho stanovené pracovní doby. Pokud část měsíce neodpracuje například z důvodu nemoci nebo dovolené, je mu vyplácena pouze poměrná část mzdy. Tato forma je nejčastěji využívána v případech, kdy je pracovní výkon zaměstnance těžce měřitelný nebo pokud zaměstnanec nedokáže ovlivnit množství práce. Časová mzda je pro větší motivaci zaměstnanců často doplňována například osobním ohodnocením nebo prémie (Šikýř, 2016, s. 130).

Úkolová mzda

Je formou výkonnostní mzdy. Její výše se odvíjí od výkonu zaměstnance, přesněji od odvedeného množství. Na rozdíl od dříve zmíněné časové mzdy není univerzální a hodí se pouze na některé druhy práce. Typicky jsou to činnosti, u kterých sám zaměstnanec rozhoduje o svém pracovním tempu a tam, kde se práce neustále opakuje a má měřitelný výsledek (Kaesler a Kaesler-Probst, 2013, s. 62).

Podílová mzda

Stanovuje se podílem z určitého množství. Výpočet měsíční mzdy je dán součinem hodnotového ukazatele, kterým může být například příjem, zisk nebo tržba a podílové sazby uvedené v procentech. U zvoleného hodnotového ukazatele se musí vždy udělat

analýza předpokládaného vývoje, protože ho můžou ovlivňovat různé vlivy, které přímo nesouvisí s výsledkem zaměstnanců. Příkladem mohou být například výsledky ostatních zaměstnanců. Zároveň s analýzou hodnotového ukazatele se musí stanovit očekávaná mzda jednotlivých zaměstnanců odměňovaných touto formou mzdy (Tomší, 2008, s. 258).

Smíšená mzda

Je kombinací předešlých mzdových forem. Tím, že se mezi sebou nakombinují, se snižují nevýhody vycházející z každé z nich samostatně. Nejčastěji se spojuje časová mzda s podílovou. Tato kombinace obvykle zajišťuje lepší motivaci k výkonu a snižuje závislost na zvoleném ukazateli (Tomší, 2008, s. 258).

Mezi doplňkové mzdové formy patří:

Provize

Slouží pro odměňování zaměstnanců v oblasti obchodu a služeb, kde se mzda odvíjí od prodaného množství nebo počtu poskytnutých služeb. Provize se může stanovovat dvěma způsoby, a to buď pevně danou sazbou za jednotku prodeje nebo procentem například z tržeb, obratu nebo zisku (Šikýř, 2016, s. 131).

Prémie

Existují 2 druhy prémie, a to jednorázové a pravidelné. Příkladem jednorázových je věrnostní premie, kterou zaměstnanec obdrží za určitý počet odpracovaných let nebo premie za přítomnost v případě, kdy nemá zaměstnanec žádnou pracovní neschopnost. Získávají se za mimořádně odvedenou práci. Pravidelné premie se vyplácí opakovaně a pouze v případě, kdy se dají pracovní výsledky měřit nebo kvantifikovat (Dvořáková a kol., 2007, s. 335–336).

Osobní ohodnocení

Vychází z hodnocení zaměstnance manažerem. Cílem osobního ohodnocení je motivovat zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu. Obvykle se stanovuje procentem ze základní mzdy (Šikýř, 2016, s. 131–132).

Podíl na výsledcích hospodaření společnosti

Je využíván spíše u skupin zaměstnanců. Může se jednat o premie, které jsou závislé na ročním zisku společnosti, na podílu, na výnosu nebo na výkonu, mezi který patří

například úspora vstupů nebo nákladů. Vyplácení podílu by mělo zajistit, aby zaměstnanci byli více motivováni k hospodárnosti společnosti. Zároveň přispívá ke zlepšení vztahů mezi vedením společnosti a zaměstnanci. I proto je tato forma odměňování stále více používána (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005, s. 172; Kaesler a Kaesler-Probst, 2013, s. 65).

Bonus

Vyplácí se za splnění mimořádných nebo specifických cílů. Získávat ho mohou jednotliví zaměstnanci i skupiny zaměstnanců. Každá společnost má pro přidělování bonusů stanovena svá vlastní pravidla. Některé vyplácí každoročně, některé například pouze jednou za 2 až 3 roky, během kterých zaměstnanec vykonává práci na vysoké úrovni. V poslední době se využívají i pro pracovní funkce, u kterých se těžce určují pracovní úkoly. Bonus může být náhradou za prémie, osobní ohodnocení nebo podíl na výsledcích hospodaření společnosti (Dvořáková a kol., 2007, s. 336).

Další formou odměny jsou:

Příplatky

Vyplácí se na základě individuálních faktorů práce, přičemž se obvykle jedná o její obtížnost. Příplatek je definován jako mzdová sazba, kterou zaměstnavatel dostává za odpracovanou dobu, a to nejčastěji hodinu nebo měsíc. Některé příplatky jsou pevně nařízeny právním předpisem, zaměstnavatel však může nastavit i své podle vlastních potřeb (Tomší, 2008, s. 259–260).

V tabulce č.1 jsou uvedeny minimální výše jednotlivých druhů příplatků vypočítaných z průměrného výdělku zaměstnance:

Tabulka č. 1: Povinná výše příplatků za práci

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce)

Druh příplatku	Příplatek
Práce přesčas	25 %
Práce ve svátek	náhradní volno nebo 100 %
Práce v noci	10 %
Práce ve ztíženém prostředí	10 %
Práce o víkendu	10 %

1.3.5 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity jsou součástí odměňování zaměstnanců a obvykle se poskytují jen za to, že je zaměstnanec u dané společnosti v pracovním poměru. Aktuálně se prosazuje i možnost jejich čerpání mimo hlavní pracovní poměr. Zejména se tedy poskytují všem, pouze u některých benefitů se přihlíží k funkci a postavení zaměstnance nebo například k době odpracovaných let (Koubek, 2007, s. 186).

Zaměstnanecké benefity mohou zlepšovat postoj zaměstnanců ke společnosti, zvyšovat jejich spokojenost a zajišťovat jejich stabilitu ve společnosti. Častou otázkou je, zda si zaměstnanci uvědomují, že výhody, které nejsou přímo stanoveny zákonem, jsou určitým nadstandardem. Pro jejich správné vnímání a ocenění je nutné, aby ve společnosti dobře fungovala komunikace. Je klíčové, aby vedení společnosti vědělo, které zaměstnanecké benefity jsou pro zaměstnance přitažlivé a odpovídají jejich individuálním potřebám. Stejně tak je důležitá i informovanost zaměstnanců o tom, na co vše mají nárok a jejich znalost skutečných nákladů zaměstnaneckých benefitů (Kocianová, 2010, s. 164).

Mezi znaky zaměstnaneckých benefitů se podle Dvořákové a kol. (2007, s. 339) řadí:

- nezávislost na zásluhách, rozsah a složení benefitů se obvykle zlepšuje s odpracovanou dobou a pozicí zaměstnanců;
- většinou nemotivují k lepšímu krátkodobému pracovnímu výkonu;
- každý benefit nemusí být vnímán všemi zaměstnanci jako stejně výhodný;
- často se zavádí pouze kvůli morálním závazkům a současným trendům;
- velké a prosperující společnosti nabízí velký počet benefitů, menší pak pouze omezený počet;
- v moment, kdy jsou zavedeny je začnou zaměstnanci často brát jako samozřejmost a je těžké je rušit;
- neexistuje jasný důkaz, který by dokazoval, že zaměstnanci přichází do nové práce kvůli nabízeným benefitům;
- bývají důvodem pro pracovní spokojenost, mohou však působit nespravedlivě, a v tom případě přispívají i k pracovní nespokojenosti;
- obvykle se poskytují na základě pracovní, kolektivní nebo jiné smlouvy.

Zaměstnanecké benefity se podle Bláhy, Mateiciuce a Kaňákové (2005, s. 175) dělí na:

- **sociální a kulturní** – řadí se sem například společenské a kulturní akce, příspěvek na dopravu do práce, různé druhy připojištění, půjčky a další;
- **pracovní** – patří sem zejména oblast vzdělávání, stravování nebo bezpečnosti a zdraví nad rámec zákona;
- **poziční** – většinou pouze pro zaměstnance na klíčových pozicích, nejčastěji se jedná o benefity ve formě služebního automobilu, stáží nebo mobilního telefonu.

Systémy zaměstnaneckých benefitů jsou podle Šikýře (2016, s. 135) děleny na:

- **Plošný systém** – zaměstnanci mohou využívat všechny poskytované benefity.
- **Volitelný systém** – také nazýván jako kafetéria systém. Zaměstnanci si mohou vybírat benefity podle svých individuálních potřeb a preferencí. Používá se buď částečně nebo zcela volitelný systém. U částečně volitelného systému je poskytována část benefitů plošně a zbytek je volitelný zaměstnancem. Zcela volitelný systém slouží na principu, kdy si zaměstnanec vybírá z určité nabídky benefitů za předem stanovený rozpočet.

Z daňového hlediska jsou nejvýhodnější zaměstnanecké benefity, které jsou u zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti nebo ty, které nejsou zahrnuty do vyměřovacího základu pro stanovení zdravotního a sociálního pojištění a zároveň jsou pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem snižujícím základ daně z příjmů (Macháček, 2010, s. 3).

1.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

„Účelem vzdělávání zaměstnanců je systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu“ (Šikýř, 2016, s. 138).

Součástí odborného vzdělávání je podle Šikýře (2016, s. 138–139):

- **Zaškolení** – využívá se v případě, kdy zaměstnanec nastoupí na nové pracovní místo.
- **Doškolování** – jedná se o prohlubování kvalifikace, kdy se zaměstnanec učí novým věcem za účelem správně vykonávat svou současnou práci. Příkladem je například seznámení se s novými předpisy.

- **Přeškolení** – zaměstnanec se rekvalifikuje na vykonávání nové práce, která vyžaduje jiné schopnosti, dovednosti a znalosti než současná práce.
- **Rozvoj** – jde o rozšiřování kvalifikace v rámci své současné práce s cílem zvýšit svou uplatnitelnost a získat lepší pracovní funkci.

Vzdělávání jednotlivých manažerů a zaměstnanců je klíčové pro jejich správné řízení pracovního výkonu. V českých společnostech je bohužel běžné, že nejsou jednotliví zaměstnanci a dokonce ani manažeři dostatečně vzdělaní a chybí jim potřebné znalosti a dovednosti. Neumí správně komunikovat a vyjednávat, dávat zpětnou vazbu, hodnotit pracovní výkon nebo například určovat cíle pracovního výkonu (Koubek, 2004, s. 192).

Podle výzkumu Folwarcznej (2010, s. 68) upřednostňovali čeští manažeři znalosti týkající se přímo jejich pracovní oblasti a nejčastěji se vzdělávali mimo své pracoviště. Největší zájem měli o tyto programy rozvoje:

- **konference** se zaměřením na jejich oblast práce zacílenou přímo na dané odvětví;
- **odborné kurzy** týkající se především vedení zaměstnanců, managementu a financí;
- **výcvik mezilidských dovedností**, a to převážně prodejních a prezentačních;
- **workshopy**;
- **teambuilding**;
- **samostudium**;
- **výcvik manažerských dovedností**.

1.5 Pracovní spokojenost

„Pracovní spokojenost či pracovní nespokojenost lze chápat jako komplexní jev – je reakcí člověka na subjektivně vnímané a prožívané souvislosti jeho pracovního působení, je výsledkem hodnocení podmínek a okolností práce, je ovlivněna osobnostními charakteristikami člověka, jeho individuálními preferencemi a má vliv na utváření jeho pracovních postojů“ (Kocianová, 2010, s. 35).

Pracovní spokojenost může být chápána jako:

- **kritérium hodnocení společnosti** – platí, že čím jsou zaměstnanci spokojenější, tím lépe se o ně společnost stará;

- **efektivní využití pracovního potenciálu** – v případě, že člověk svou práci považuje za užitečnou, naplňující a cítí se v ní spokojený;
- **spokojení se s málem** – jedná se o situaci, kdy si člověk stanoví velmi nízký cíl a v okamžiku, kdy ho dosáhne, mu to stačí a už nic víc nepotřebuje (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 392).

Pracovní spokojenost ovlivňuje mnoho faktorů. Tabulka č. 2 znázorňuje ty, které na ni působí, a to pozitivně i negativně.

Tabulka č. 2: Faktory působící na pracovní spokojenost

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kocianová, 2010, s. 36)

Pozitivní faktory	Negativní faktory
transparentní politika společnosti	nepředvídatelnost pracovních vlivů
jasné a přiměřené cíle práce	časový stres
různorodost práce	pracovní zátěž
větší samostatnost	nesplnitelné pracovní nároky
možnost využít své schopnosti a zkušenosti	špatné vztahy na pracovišti
ocenění práce	nedostatek času na soukromý život
finanční ohodnocení	psychosomatické potíže způsobené prací
pracovní vztahy a spolupráce s ostatními	
bezpečnost práce	

1.5.1 Měření pracovní spokojenosti

Podle Armstronga (2007, s. 229–230) lze pro měření pracovní spokojenosti využít tyto 4 metody:

1. **Použití strukturovaných dotazníků** – rozesílají se buď všem zaměstnancům nebo pouze určité části. Může se jednat o dotazníky standardizované nebo speciálně vytvořené pro účely společnosti. Výhodou je, že jsou levné.
2. **Použití rozhovorů** – za nejprínosnější se považují individuální rozhovory, protože se předpokládá, že u nich bude dotazovaný nejvíce upřímný. Ty jsou však velmi nákladné, časově náročné a obtížně se analyzují.

3. **Kombinace dotazníku a rozhovoru** – považuje se za nejlepší řešení, protože spojuje kvantitativní a kvalitativní údaje dohromady. Dotazník bývá dobrým základem a následující rozhovor rozebírá danou problematiku podrobněji a hlouběji.
4. **Využití diskusních skupin** – lidé spolu ve skupině diskutují a sdílí mezi sebou své názory a postoje týkající se dané problematiky. Mezi základní rysy skupiny patří informovanost, důvěrnost, strukturovanost a konstruktivnost.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

První část následující kapitoly se zaměřuje na bližší představení vybrané společnosti a jejího současného motivačního systému. Ta si přeje zůstat v anonymitě, a proto ji budu dále nazývat jako společnost ABC, a.s. Veškeré informace v této části diplomové práce jsou čerpány z interních dokumentů společnosti, které nejsou veřejně dostupné, internetových stránek společnosti nebo prostřednictvím ústního sdělení zaměstnanců společnosti. Druhá část kapitoly se věnuje samotnému dotazníkovému šetření a jeho vyhodnocení.

2.1 Představení společnosti

Historie společnosti ABC, a.s. spadá až do roku 1900, kdy si jeden ze dvou zakládajících majitelů založil zámečnickou živnost a tím odstartoval začátky celé společnosti. O 7 let později byla založena samotná společnost, továrna na železné zboží, která byla v roce 1948 znárodněna. Po ukončení privatizace byla založena společnost ABC, a.s., která se během let postupně vyvíjela a několikrát změnila jak svůj název, tak svou formu podnikání. V současné době je společnost akciovou společností a svůj nynější název nese od roku 2007. Společnost ABC, a.s. má jednu dceřinou společnost v zahraničí.

Svým zaměřením se řadí do strojírenského průmyslu. Jedná se o výrobní podnik, jehož hlavní činností je vývoj, konstrukce, výroba, montáž a regenerace vyráběných produktů. Je zde kladen velký důraz na kvalitu, a to jak nabízených služeb, tak samotných výrobků. Společnost ABC, a.s. se soustředí především na uspokojení tuzemského trhu, své výrobky však vyváží i do zahraničí. Své zákazníky má nejen v Evropě, ale také v Severní a Jižní Americe, Asii nebo Austrálii.

2.2 Firemní kultura

Společnost ABC, a.s. má jasné stanovené cíle, kterých chce v budoucnu dosáhnout. Její vizí do roku 2030 je díky vytrvalému zlepšování, zvyšování užité hodnoty produktů a také díky výrobě nových produktů prostřednictvím velkých investic a přesvědčivé obchodní politiky, posílit své postavení na tuzemském i zahraničním trhu a zajistit tak rozvoj společnosti, a to v oblasti zaměstnanců, zákazníků, managementu i vlastníků.

Samotný kodex společnosti se soustředí ve velké míře na své lidi, tedy zaměstnance. Zavazuje se, že bude poskytovat příležitosti pro jejich rozvoj, bude zde fungovat otevřená

komunikace a vzájemné porozumění. Slibuje také spravedlivé odměňování, které se odvíjí od výsledků zaměstnanců i samotné společnosti. Existuje zde i závazek vedení, které usiluje o neustálé zlepšování všech činností.

Globální strategie společnosti zabezpečuje mimo jiné růst produktivity práce, rozvoj zaměstnanců a firemní kultury. V oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je trvalým cílem zlepšování podmínek ve společnosti a zajištění zdravého pracovního prostředí.

Ve společnosti ABC, a.s. se klade velký důraz na informovanost zaměstnanců. Pro komunikační a informační účely slouží podnikový zpravodaj, který vychází každý měsíc a obsahuje novinky o tom, co nového se ve společnosti událo nebo chystá. Do tohoto zpravodaje přispívají samotní zaměstnanci, kteří se zabývají jednotlivými oblastmi. Dále mohou zaměstnanci získat informace prostřednictvím nástěnek rozmístěných v areálu společnosti nebo od svého nadřízeného, technici a úředníci také prostřednictvím firemních e-mailů nebo účasti na poradách a prací na projektech. Zaměstnanci mohou své podněty, připomínky a stížnosti v písemné podobě vložit do schránky umístěné na výrobním závodě při vchodu na dílnu. Schránka je pravidelně vybírána a její obsah je předáván přímo generálnímu řediteli.

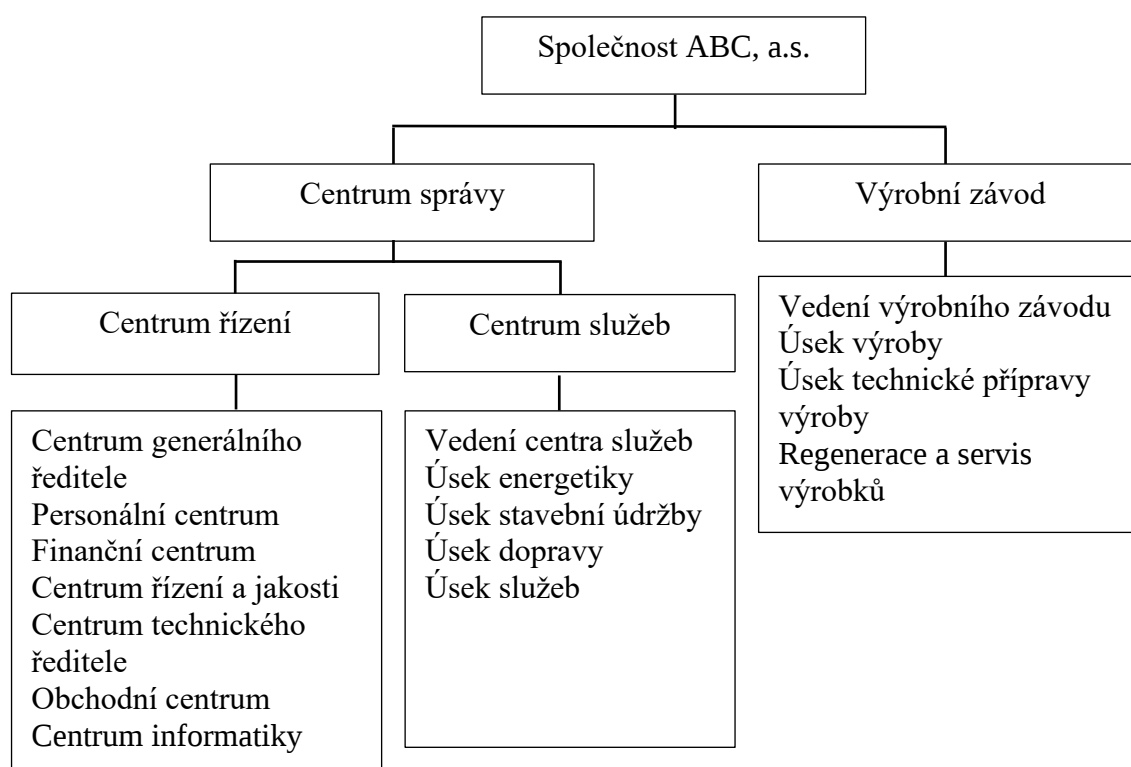
Za normálních okolností se pořádá dvakrát ročně setkání generálního ředitele se zaměstnanci. Cílem těchto setkání je informovat všechny zaměstnance o aktuálním dění ve společnosti. Na jeho konci je prostor pro připomínky a návrhy pro zlepšení spokojenosti zaměstnanců. Stejně tak se každý rok koná setkání s bývalými zaměstnanci. Začíná prohlídkou výrobního závodu, následuje společný oběd a na závěr je možnost navštívit bývalé pracoviště a kolegy. Zaměstnavatel rovněž pořádá Den pro zaměstnance, který probíhá mimo pracovní areál na neformální úrovni. Žádná z těchto aktivit však z důvodu pandemie COVID-19 v předešlých letech neprobíhala.

2.3 Organizační struktura společnosti

Společnost ABC, a.s. je, jak jsem již zmínila, vedena jako akciová společnost. Jejím nejvyšším orgánem je valná hromada. Představenstvo zastupuje společnost jako celek a je jejím statutárním orgánem. Aktuálně ho tvoří 6 členů. Na představenstvo a celkově výkon společnosti dohlíží dozorčí rada jakožto kontrolní orgán. Ta má v současné době 3 členy. Mezi výkonné orgány patří generální ředitel, představitel vedení pro jakost,

environment a BOZP, dále odborní ředitelé a ředitel výrobního závodu a v neposlední řadě majitelé a manažeři jednotlivých procesů.

Organizační struktura se dá považovat za liniiovou, protože jsou z ní jasné viditelné vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Jelikož ve společnosti pracuje téměř 500 zaměstnanců, organizační struktura je poměrně složitá a rozvětvená. Následující schéma je tedy pouze její zjednodušenou verzí.



Obrázek č. 3: Zjednodušené organizační schéma společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní dokumenty, 2022)

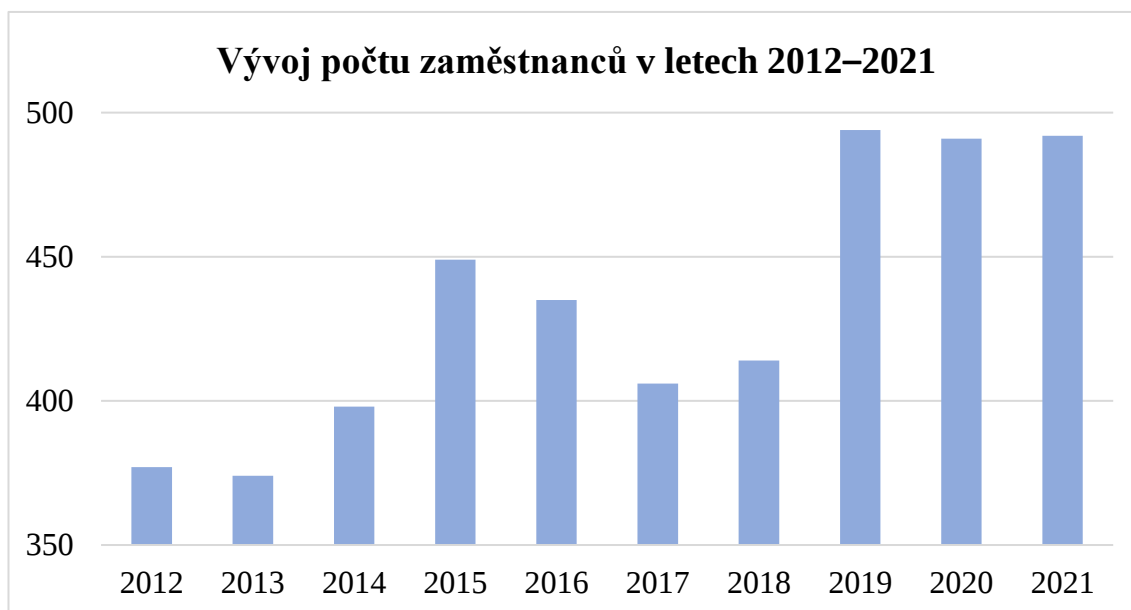
Společnost ABC, a.s. dělí své zaměstnance do 2 základních pracovních kategorií, a to na **TÚ – techniky a úředníky** a na **D – dělníky**. V rámci své diplomové práce jsem se rozhodla zvolit ještě třetí kategorii, kterou jsem označila jako **Management**. Do té spadají zaměstnanci, kteří zastávají funkci vedoucího. Dělníci se člení na dělníky výrobní a režijní.

Společnost ABC, a.s. klade velký důraz na kvalitu svých zaměstnanců a pečlivě si vybírá, koho přijme na volné pracovní pozice. Následně je její prioritou udržet si své zaměstnance spokojené a motivované. V současné době je ve společnosti 480 zaměstnanců, z toho 268 dělníků (144 výrobních a 124 režijních) a 212 techniků a úředníků (54 vedoucích).

Tabulka č. 3: Počet zaměstnanců v letech 2012–2021
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní dokumenty, 2022)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Počet zaměstnanců	377	374	398	449	435	406	414	494	491	492

V tabulce č. 3 lze vidět, jakým způsobem se měnil počet zaměstnanců v období od roku 2012 do roku 2021.



Graf č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2012–2021
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní dokumenty, 2022)

Graf č. 1 znázorňuje vývoj zaměstnanců ve společnosti. Největší skok v počtu zaměstnanců byl zaznamenán mezi roky 2018 a 2019, kdy k 1. lednu 2019 došlo k připojení dceřiné společnosti, se kterou dříve probíhala spolupráce pouze externě. V již dříve zmíněné organizační struktuře se jedná o připojení centra služeb. Toto spojení vedlo k navýšení počtu zaměstnanců o 80 lidí. Od té doby se jejich počet mění pouze minimálně a drží se téměř na konstantní úrovni, která se pohybuje okolo 490 zaměstnanců.

2.4 Mzdový systém a zaměstnanecké benefity

Následující část diplomové práce se soustředí na popis současného mzdového systému, vývoj průměrných mezd, definování jednotlivých mzdových premií a příplatků. Dále se zaměřuje na odměny a zaměstnanecké benefity, které v současné době společnost ABC, a.s. poskytuje svým zaměstnancům. Soustředí se také na možnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

2.4.1 Mzdový systém

Mzdový systém společnosti ABC, a.s. se skládá ze 2 prvků, a to z tarifní soustavy a formy mzdy. Mzdový systém je dále založen na rozdělení celkové mzdy na pevnou a pohyblivou složku.

Tarifní soustava slouží pro určení výše mzdových tarifů. Tyto tarify jsou odstupňovány na základě náročnosti, složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce. Každý zaměstnanec je zařazen do tarifního stupně v závislosti na druhu práce.

Tarifní soustava má 8 tarifních stupňů. Mzdové tarify v jednotlivých stupních jsou stanoveny v rozpětí (min. – max.). Dělníci mají stanovený hodinový a technici a úředníci měsíční mzdový tarif.

Společnost ABC, a.s. v rámci forem pevné složky mzdy odměňuje své zaměstnance prostřednictvím měsíční, hodinové, úkolové nebo smluvní mzdy. Výrobní dělníci jsou odměňováni úkolovou mzdou, ostatní mzdou hodinovou. Technici a úředníci jsou odměňováni mzdou měsíční. S vedoucími zaměstnanci lze sjednat mzdu smluvně. Formy pohyblivé složky mzdy jsou prémie a odměny. Zaměstnancům jsou dále poskytovány mzdové příplatky, které kompenzují práci v nestandardních pracovních podmínkách.

2.4.2 Průměrná mzda

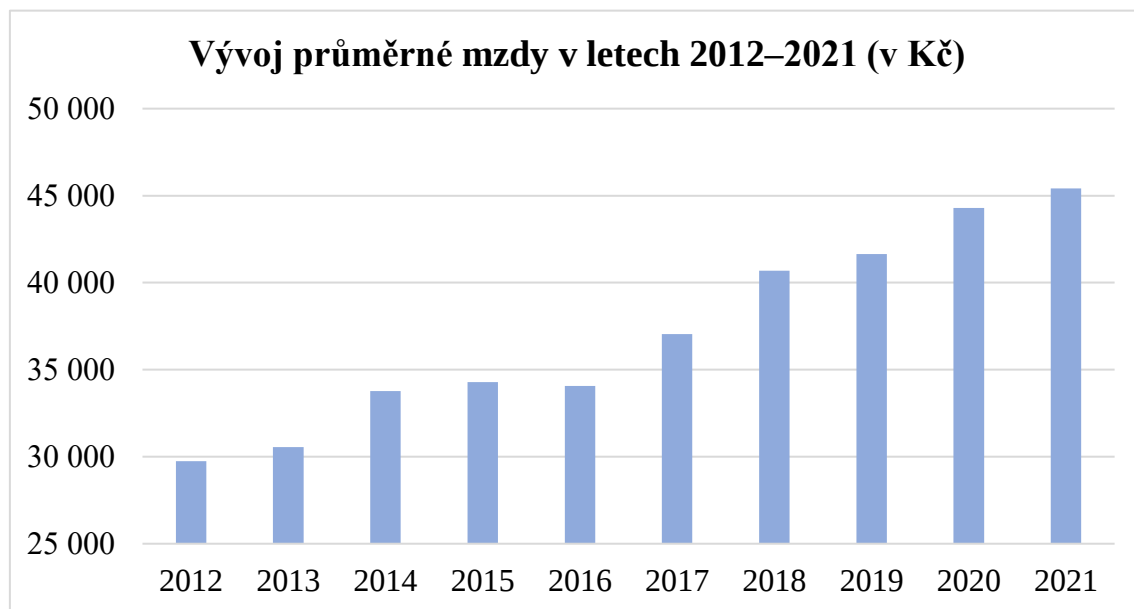
Stejně jako v kterékoliv jiné společnosti, zde rostou nároky na výši průměrné mzdy. Proto je i společnost ABC, a.s. nucena ji zvyšovat. V současné době je největším problémem růst inflace, který vedení společnosti vnímá a proto letos již dvakrát došlo k úpravě mezd. V lednu byly mzdy navýšeny o 3 % a v dubnu průměrně o 1 350 Kč.

Tabulka č. 4: Průměrná mzda a inflace v letech 2012–2021

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní dokumenty, 2022; Kurzy.cz, ©2000–2022)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Průměrná mzda (Kč)	29 735	30 546	33 776	34 292	34 066	37 047	40 697	41 650	44 294	45 418
Vývoj průměrné mzdy (%)	–	102,73	110,57	101,53	99,34	108,75	109,85	102,34	106,35	102,54
Míra inflace (%)	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1	2,8	3,2	3,8

Tabulka č. 4 zaznamenává průměrnou mzdu zaměstnanců ve sledovaném období 2012–2021. V průběhu této doby se zvýšila o více než 15 000 Kč a v roce 2021 dosáhla až na úroveň 45 418 Kč. Zároveň ukazuje srovnání vývoje průměrných mezd a míry inflace v jednotlivých letech.



Graf č. 2: Vývoj průměrné mzdy v letech 2012–2021
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní dokumenty, 2022)

Z grafu č. 2 je zřejmé, že průměrné mzdy mají rostoucí tendenci. Lze předpokládat, že i v následujících letech bude docházet k jejímu zvyšování, protože veškeré zboží i služby jsou stále dražší v důsledku rostoucí inflace.

2.4.3 Prémie

Prémie má společnost ABC, a.s. upravené v dokumentu s názvem Prémiový řád společnosti. Prémie jsou nenárokovou složkou mzdy. Jejich celková výše je určena procentním podílem z tarifní mzdy (tzn., že pro každý tarifní stupeň je stanovena výše prémie v %, přičemž jiné % prémie je stanoveno pro hodinový tarif a jiné pro měsíční tarif). Vyplácení prémie je podmíněno splněním jednotlivých prémiových ukazatelů, které jsou měřitelné a jejichž splnění se posuzuje ve stanovených intervalech. Prémiové ukazatele jsou společné pro dané okruhy zaměstnanců podle druhu práce.

Tabulka č. 5: Prémiové ukazatele společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní dokumenty, 2022)

Název prémiového ukazatele	Intervaly hodnocení
Výsledek hospodaření	měsíčně
Tržby, výnosy	měsíčně
Zásoby	k datu
Plnění termínů zakázek	k datu
Plnění parametrů jakosti produkce	měsíčně
Plnění pracovních povinností	měsíčně
Plnění termínů projektů	kvartálně
Výsledek hospodaření, tvorba zdrojů	celorok
Tržby	celorok
Osobní náklady	celorok

Tabulka č. 5 zobrazuje prémiové ukazatele společnosti a intervaly, ve kterých se hodnotí.

2.4.4 Mzdové příplatky

Společnost ABC, a.s. vyplácí velké množství mzdových příplatků. Následující část se soustředí na jejich definování a stručný popis.

Příplatek nebo náhradní volno za práci přesčas

Zaměstnanci je poskytován příplatek ve výši 25 % jeho průměrného výdělku. Místo příplatku má zaměstnanec možnost využít náhradní volno.

Mzda, náhradní volno nebo příplatek za svátek

Za odpracovanou dobu ve svátek zaměstnanci přísluší dosažená mzda zároveň s náhradním volnem v rozsahu vykonané práce. V době čerpání náhradního volna je zaměstnancovi vyplácena náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Pokud zaměstnanec nemá zájem o náhradní volno, může se se svým zaměstnavatelem domluvit na příplatku ve výši průměrného výdělku.

Příplatek za noční práci

Noční práce je vykonávána mezi 22:00 a 6:00 hodinou. Příplatek představuje 10 % průměrného výdělku.

Příplatek za práci v sobotu a neděli

Za práci o víkendu přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 15 % průměrného výdělku. Zde společnost ABC, a.s. vyplácí vyšší příplatky než jsou dány ze zákona, ve kterém je uvedeno 10 % (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

Příplatek za práci v odpoledních hodinách

Tento příplatek představuje 5 % z průměrného výdělku. Jedná se o práci mezi 14:00 a 22:00 hodinou. Vykonávaná práce však musí trvat nejméně 4 hodiny a nevztahuje se na zaměstnance, kteří pracují přesčas.

Příplatek za práci v nepřetržitém pracovním režimu

Příplatek se vztahuje na zaměstnance, kteří vykonávají práci na 12 hodinové směny. Výše příplatku je 18 Kč za každou odpracovanou hodinu.

Příplatek za práci ve výškách

Za práci ve výškách v omezeném pracovním prostoru nebo na pracovních plošinách náleží zaměstnancům příplatky v závislosti na tom, jak vysoko práci vykonávají.

Tabulka č. 6: Příplatky za práci ve výškách
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní dokumenty, 2022)

Výška nad 6 metrů	4 Kč/hod.
Výška nad 8 metrů	5 Kč/hod.
Výška nad 50 metrů	6 Kč/hod.

Montážní příplatek

Zaměstnanci, kteří provádí externí montáž mimo areál zaměstnavatele získávají příplatek 20 Kč za každou odpracovanou hodinu.

Příplatek za svařování a nadměrné účinky tepla

Svářečům kovů, kovářům, rovnačům, lakýrníkům a dalším zaměstnancům, kteří se vystavují nadměrnému teple nebo svařují, přísluší příplatek ve výši 10 Kč/hod.

Příplatek za přímé vedení učně, nového či zaškolovaného zaměstnance

Tento příplatek je vyplácen pouze dělníkům, a to za přímé vedení učně, za dozor nad novým zaměstnancem nebo za zaškolení zaměstnance. Maximální doba příplatku je stanovena na 3 měsíce. V této době zaměstnanec dostává příplatek ve výši 15 % mzdového tarifu pokud vede jednoho zaměstnance. V případě, kdy se jedná o 2 a více zaměstnanců, připadá mu dokonce 20 % mzdového tarifu.

Osobní příplatek

Zaměstnavatel přiznává nadprůměrným zaměstnancům osobní příplatek na základě výsledků hodnocení, a to na dobu jednoho roku. Příplatek se stanovuje na základě druhu mzdy, tedy buď měsíční nebo hodinovou částkou. V případě, že je zaměstnanec opakovaně ohodnocen jako nadprůměrný, může být odměněn individuálním zvýšením mzdy.

Atestační příplatek

Atestační příplatek se přiznává vybraným skupinám zaměstnanců (například technických útvarů) na základě výsledků atestací, stanoví se na dobu 2 let a každé 2 roky se přehodnocuje.

2.4.5 Odměny

Odměna za pracovní pohotovost

Zaměstnanci přísluší za hodinu pohotovosti odměna ve výši 15 % průměrného výdělku. Jedná-li se o den pracovního klidu, přísluší mu odměna ve výši 20 % průměrného výdělku.

Odměna za odpracovanou dobu

Odměna v hodnotě 600 Kč se vyplácí zaměstnancům za plně odpracovaný měsíční fond pracovní doby.

Odměna za prohlubování a zvyšování kvalifikace

Za prohloubení kvalifikace související s výkonem práce ukončenou odbornou zkouškou způsobilosti, náleží zaměstnanci jednorázová odměna do výše 5 000 Kč. Pokud se zaměstnanec rozhodne zvýšit svou kvalifikaci dosažením vyššího stupně vzdělání, přísluší mu odměna až do výše 10 000 Kč.

Odměna za životní jubileum

V okamžiku, kdy zaměstnanec dosáhne 50 let věku, má nárok na odměnu až do výše 10 000 Kč. Při odchodu do starobního nebo invalidního důchodu mu pak přísluší odměna až do výše 25 000 Kč. Pro čerpání této odměny však musí zaměstnanec pracovat ve společnosti nepřetržitě nejméně 3 roky.

Odměna za pracovní jubileum

Tato odměna se přiznává zaměstnancům v případě, kdy ve společnosti pracují nepřetržitě po určitou dobu. Od této doby se odvíjí i následná výše odměny.

Tabulka č. 7: Odměna za pracovní jubileum
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní dokumenty, 2022)

Nepřetržitě odpracovaná doba	Maximální výše odměny
5 let	5 000 Kč
10 let	10 000 Kč
15 let	15 000 Kč
20 let	20 000 Kč
25 let	25 000 Kč
30 let	30 000 Kč
35 let	35 000 Kč
40 let	40 000 Kč
45 let	45 000 Kč
50 let	50 000 Kč

Z tabulky č. 7 je jasné vidět po kolika odpracovaných letech má zaměstnanec nárok na odměnu. Uvedené částky jsou maximální možné a jejich skutečnou výši stanovuje přímý nadřízený zaměstnanec na základě hodnocení.

Odměna za zlepšovací návrhy

Zaměstnanci mohou podat zlepšovací návrhy, za které jim náleží přiměřená odměna na základě vyčíslení přínosů jednotlivých návrhů pro společnost.

Odměna za požární ochranu

Zaměstnancům, kteří na základě pověření vykonávají funkci preventisty požární ochrany, přísluší odměna ve výši 600 Kč měsíčně.

Zvláštní odměny jako motivační prvek generálního ředitele

Jako motivaci pro plnění mimořádných a mimořádně náročných úkolů mohou ředitelé nabídnout zainteresovaným zaměstnancům odměnu ze svých fondů. Její výše se odvíjí od aktuální ekonomické situace společnosti.

Cílové odměny

Cílové odměny se navrhují předem ke splnění náročných cílů. O stanovení podmínek pro jejich vyplacení, cílové skupině zaměstnanců a výši odměny rozhoduje generální ředitel v závislosti na ekonomické prosperitě zaměstnavatele.

Roční mimořádná odměna – 13. mzda

Zaměstnavatel může zaměstnancům přiznat roční mimořádnou odměnu ve výši 8,33 % ročního hrubého výdělku. Podmínkou pro přiznání odměny jednotlivým zaměstnancům je odpracování stanoveného počtu pracovních směn. Dalšími podmínkami je ekonomická prosperita zaměstnavatele, překročení ročního plánu tržeb a dosažení plánovaného poměru mezi růstem produktivity práce a růstem mezd.

2.4.6 Zaměstnanecké benefity

Individuální zaměstnanecký benefit

Je poskytován zaměstnancům ve výši 6 000 Kč/rok. Každý zaměstnanec si může zvolit ze dvou možností využití, a to buď ve formě kreditu v benefitovém systému nebo jako příspěvek na penzijní nebo životní pojištění. Tyto dvě možnosti se dají i kombinovat.

U benefitu ve formě kreditu, zaměstnanec obdrží platební kartu s dobítkou částkou a může ji uplatnit v oblasti kultury, sportu, relaxace, rekreace, cestování nebo vzdělávání. Zároveň se dá využít i na zdravotní péči, lázeňské programy, očkování, léky a zdravotní pomůcky.

Vázaný zaměstnanecký benefit – pojištění zaměstnanců

Na pojištění mají nárok vždy jen určité kategorie zaměstnanců. Jedná se o následující druhy pojištění:

- pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou zaměstnavateli při výkonu povolání,
- pojištění pro případ smrti následkem úrazu nebo pro případ trvalých následků úrazu,
- pojištění odpovědnosti manažerů.

Benefit pro účely jazykového vzdělávání

Zaměstnanci, kteří jsou úspěšní v podnikových jazykových kurzech, mají možnost čerpat benefit ve formě externího jazykového kurzu hrazeného zaměstnavatelem.

Dopravné

Příspěvek na dopravu je poskytován zaměstnancům, kteří nemají trvalý pobyt v místě výkonu práce a denně dojíždějí do práce od 5 do 40 km. Výše příspěvku se stanovuje jako sazba Kč/km * počet km nejkratší možné cesty. Sazba pro rok 2022 je 2,50 Kč/km.

Náborový příspěvek

Náborový příspěvek v určité výši a pro konkrétní pracovní pozici dostane jak nový, tak i současný zaměstnanec, který nového zaměstnance na hledané pracovní místo doporučil.

Pružná pracovní doba a zkrácená pracovní doba

Pracovní kategorii techniků a úředníků, kteří nejsou přímo spjati s výrobou je umožněno odpracovat měsíční fond pracovní doby v závislosti na svých časových možnostech, a to díky tomu, že mohou využít benefit pružné pracovní doby.

Týdenní pracovní doba je ve společnosti stanovena na 37,5 hodin, délka směny na 7,5 hodiny. Podle Zákoníku práce činí délka stanovené týdenní pracovní doby 40 hodin týdně. Zaměstnanci tak stráví v práci týdně o 2,5 hodiny méně (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

Týden dovolené nad rámec zákona

Společnost ABC, a.s. svým zaměstnancům nabízí také týden řádné dovolené navíc. Každý má tedy k dispozici 5 týdnů dovolené.

Péče o zaměstnance z hlediska prevence onemocnění COVIDEM–19

V průběhu epidemie COVID–19 společnost ABC, a.s. poskytovala svým zaměstnancům respirátory a dezinfekční prostředky. V rámci prevence také zajišťovala přísun vitaminů a ovoce. Pokud se zrovna epidemie nevyvíjela dobře, dávala zaměstnancům, u kterých to jejich charakter práce dovoľoval, možnost pracovat z domu prostřednictvím home office. Očkovaným zaměstnancům také vyplácel jednorázovou odměnu ve výši 5 000 Kč.

Závodní stravování

Zaměstnavatel v současné době přispívá na závodní stravování 2/3 z celkové ceny jídla, zbylou 1/3 si každý zaměstnanec hradí sám. Cena za 1 oběd je momentálně stanovena na 28 Kč, případně 37 Kč, pokud si zaměstnanec vybere z výběrových jídel.

Sociální výpomoci a půjčky

Dalšími zaměstnaneckými benefity jsou sociální výpomoci, které se vyplácí pouze ve velmi výjimečných případech a půjčky, které se poskytují při tíživých životních nebo finančních situacích. Podmínkou pro čerpání půjčky je trvalý pracovní poměr zaměstnance. Maximální výše půjčky je 80 000 Kč a doba splácení je stanovena na nejvýše 5 let. Pro případ, kdy by zaměstnanec nedokázal půjčku splácet, musí být vybrán ručitel z řad zaměstnanců.

Příspěvek na dětský tábor

Příspěvek na dětský tábor se vyplácí každoročně. Letos byl stanoven ve výši 8 000 Kč na každé dítě zaměstnance. Tuto částku lze využít na jakýkoliv tábor včetně příměstských.

Pitný režim a káva zdarma

Co se týče dodržování pitného režimu, společnost na něho klade důraz zejména v letních měsících, kdy teploty dosahují 28 a více stupňů. Nárok na takzvané „ochranné nápoje“ mají všichni zaměstnanci pracující ve výrobní hale nebo mimo pracovní areál. Těmto zaměstnancům jsou zadarmo poskytovány minerální vody, a to vždy na týden dopředu.

Dalším benefitem je poskytování kávy zdarma. U zaměstnanců, kteří vykonávají práci v kanceláři, je kromě několika výjimek na pracovištích umístěn kávovar a zaměstnanci si mohou udělat kávu zdarma. Ve společnosti je aktuálně 11 kávovarů rozmístěných na různých odděleních.

Používání služebních automobilů pro soukromé účely

Někteří zaměstnanci mohou používat služební automobily i k soukromým účelům, a to na základě schválení představenstvem společnosti.

2.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání je pro společnost velmi důležitým tématem, a to ať už se jedná o vzdělávání vlastních zaměstnanců, tak zaučování těch budoucích. Zaměstnavatel podporuje rozvoj profesionality, flexibility a iniciativy, posiluje zodpovědnost zaměstnanců a využívá jejich potenciál.

Vzdělávací akce zaměstnanců se realizují po schválení požadavku v Plánu vzdělávání na podnikovém intranetu. Vedoucí zde evidují jméno zaměstnance, název vzdělávací akce, agenturu, která seminář či kurz zajišťuje, termín a náklady. Referent personální práce zajistí objednávku a platbu vzdělávací akce a po jejím ukončení zpětnou vazbu od účastníků prostřednictvím anketního lístku. Osvědčení nebo certifikáty zaměstnance jsou vždy založeny do osobního spisu a zaevidovány do personálního informačního systému.

Ve společnosti je také zavedená **Podniková univerzita**. Jedná se o odborné přednášky přímo ve společnosti. Přednášejícím je odborník z řad zaměstnanců nebo je pozván externí lektor, například z vysokých škol. V největší míře se to týká zaměstnanců pracujících v technických útvarech.

Společnost ABC, a.s. vstoupila do **dotačního programu vzdělávání** s názvem Společný rozvoj lidského potenciálu členů Asociace vzdělávání a získala finanční podporu na vzdělání cca 50 zaměstnanců v oblasti informačních technologií a měkkých manažerských dovedností.

Jazykové kurzy angličtiny, němčiny a ruštiny jsou běžnou vzdělávací aktivitou ve společnosti. Probíhají každý týden v menších skupinkách, někteří zaměstnanci dokonce mají individuální hodiny.

Zaměstnavatel svým zaměstnancům dává možnost **zvyšování kvalifikace studiem na střední nebo vysoké škole**. Na základě dohody společnost proplácí školné, potřebnou literaturu a dopravné. Také poskytuje zaměstnanci studijní volno s náhradou mzdy. Podmínkou však je, aby zaměstnanec setrval v pracovním poměru i po dokončení tohoto studia.

Pro stanovená pracovní místa je povinná **adaptace** nového zaměstnance. Vedoucí zpracuje plán adaptace, který obsahuje rozsah požadovaných znalostí, harmonogram a určí patrona, který se zaměstnanci věnuje. Po ukončení adaptace proběhne její zhodnocení ze strany adaptovaného zaměstnance i ze strany vedoucího.

Společnost ABC, a.s. má s vybranými středními školami a středními odbornými učilišti uzavřené smlouvy na **praktickou přípravu studentů a učňů**. Ti mají k sobě přiřazeného mistra, který je učí a dohlíží na ně. Za praktickou přípravu přísluší každému z nich odměna podle vykonané práce.

Zároveň poskytuje společnost učňům, středoškolským i vysokoškolským studentům **stipendia**. Počet stipendistů závisí na aktuální potřebě profese. Studenti jsou odměňováni na základě studijního prospěchu, případně hodnocení praktického výcviku mistrem. Studenti a učni, kteří pobírají stipendium se však zavazují, že po dokončení studia nastoupí do společnosti na hlavní pracovní poměr.

Kromě praxe společnost umožňuje studentům i **spolupráci při zpracování bakalářských, diplomových a jiných odborných prací**.

2.6 Analýza dat a výsledky výzkumu

V této kapitole budou analyzována a vyhodnocena získaná data z provedeného výzkumu. Metody a postupy zpracování výzkumu jsou podrobně popsány v kapitole Vymezení cíle, metod a postupů zpracování. Ke sběru potřebných dat bylo použito dotazníkové šetření a na jeho základě byly stanoveny a následně otestovány hypotézy. Některé části z následující kapitoly vychází z projektu zveřejněného ve Sborníku magisterských research papers v roce 2022.

2.6.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Následující část diplomové práce se zabývá analýzou dat získaných z dotazníkového šetření. Každá otázka bude slovně okomentována a doplněna tabulkou, případně grafem. První část se bude týkat vyhodnocení jednotlivých otázek rozdělených do 7 základních okruhů, a to na identifikační údaje zaměstnanců, jejich motivaci, vnímání firemní kultury společnosti, hodnocení, odměňování společně se zaměstnaneckými benefity, vzdělávání a rozvoj a v neposlední řadě pracovní spokojenost.

Identifikační údaje:

1. otázka je zaměřena na zařazení zaměstnanců do pracovní kategorie. Z tabulky č. 8 je zřejmé, že téměř 57 % zaměstnanců je zařazeno do pracovní kategorie TÚ a řadí se tedy ve společnosti mezi techniky a úředníky. Necelých 33 % tvoří dělníci. Zbylých 10,22 % patří k managementu a zastává nějakou vedoucí pozici ve společnosti.

Tabulka č. 8: Zařazení do pracovní kategorie
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
D – dělník	45	32,85
TÚ – technik a úředník	78	56,93
Management – vedoucí	14	10,22
Celkem	137	100,00

2. otázka se zabývá tím, do jaké věkové kategorie zaměstnanec patří. Z tabulky č. 9 vyplývá, že nejvíce, a to přes 34 % zaměstnanců se pohybuje mezi 46 a 55 lety.

Naopak nejméně početnou skupinu tvoří zaměstnanci do 25 let pouze s 2,19 %. Lze také vidět, že dotazník vyplňovali spíše starší než mladší lidé.

Tabulka č. 9: Zařazení do věkové kategorie
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Do 25 let	3	2,19
26–35 let	20	14,60
35–45 let	33	24,08
46–55 let	47	34,31
56 a více let	34	24,82
Celkem	137	100,00

3. otázka se ptá na to, jak dlouho zaměstnanec pracuje ve společnosti. Z tabulky č. 10 lze vidět, že největší část dotazovaných pracuje ve společnosti v rozmezí 11 až 20 let a tvoří 26,28 %. Následují zaměstnanci pracující ve společnosti 21 až 30 let, kteří představují 21,17 %. Dále okolo 20 % zaměstnanců pracuje ve společnosti dobu kratší než 5 let a v rozmezí 6 až 10 let. Nejméně početnou je skupina s dobou zaměstnání delší než 30 let, a to 12,41 %.

Tabulka č. 10: Doba zaměstnání
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Do 5 let	28	20,43
6–10 let	27	19,71
11–20 let	36	26,28
21–30 let	29	21,17
Více než 30 let	17	12,41
Celkem	137	100,00

Motivace zaměstnanců:

4. otázka se zajímá o to, které motivační nástroje zaměstnance nejvíce motivují k lepšímu pracovnímu výkonu. Každý zaměstnanec měl vybrat 3 pro něho nejdůležitější možnosti. V tabulce č. 11 jsou uvedeny všechny možnosti, které byly na výběr společně s počtem jednotlivých odpovědí. Ukázalo se, že největším motivačním nástrojem je finanční odměna, která získala celkem 113 odpovědí. Na pomyslném druhém místě se umístila jistota zaměstnání s 81 odpověďmi. Toto dokazuje, že si současní zaměstnanci váží stability, kterou jim společnost poskytuje. Třetí místo obsadila smysluplnost a zajímavost práce, která byla odpovězena 69krát. Naopak za nejméně motivační nástroj z uvedených možností považují zaměstnanci kariérní růst, který získal pouze 8 odpovědí.

Tabulka č. 11: Motivační nástroje
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Počet odpovědí	Umístění
Smysluplnost a zajímavost práce	69	3.
Finanční odměna	113	1.
Kariérní růst	8	9.
Pochvala od nadřízeného	18	8.
Pracovní prostředí	25	6.
Jistota zaměstnání	81	2.
Zaměstnanecké benefity	38	5.
Profesní růst (rozšiřování znalostí)	19	7.
Pracovní vztahy	40	4.

Firemní kultura:

5. otázka se hodnotí na základě známek od 1 do 5, kdy 1 značí nejlepší a 5 naopak nejhorší hodnocení. Je rozdělena na více oblastí týkajících se firemní kultury, kterými jsou kompetence vrcholového managementu, informovanost o dění ve společnosti, komunikace v rámci společnosti, atmosféra na pracovišti (spolupráce a pracovní vztahy) a pracovní prostředí. Z tabulky č. 12 je zřejmé, že převažuje hodnocení známkami 2 a 3. Výjimku však tvoří pracovní prostředí společnosti, které hodnotí zaměstnanci nejlepší

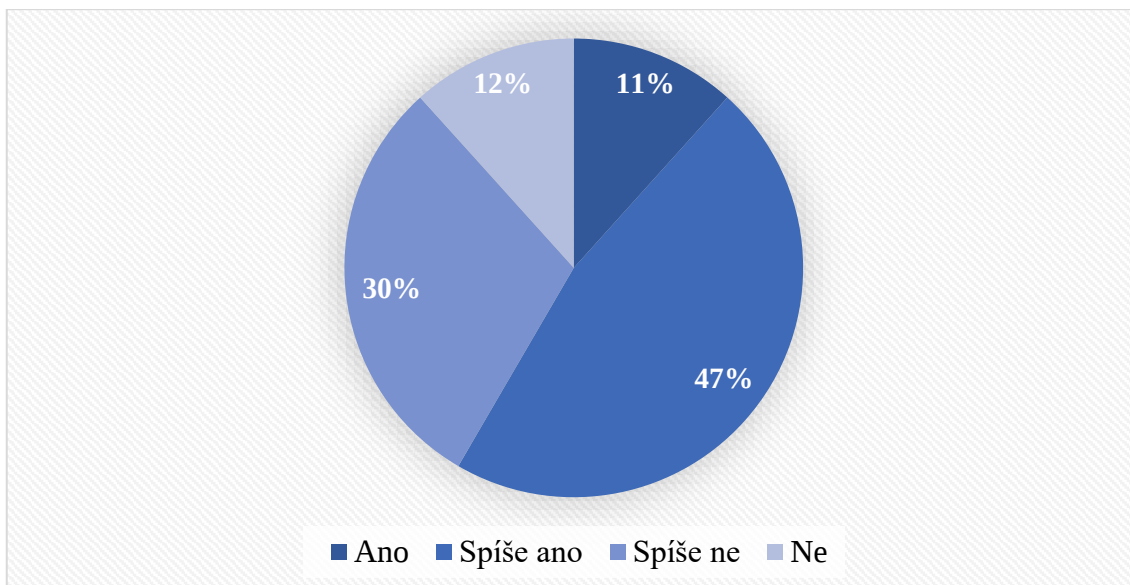
možnou známkou. Z toho vyplývá, že společnost poskytuje svým zaměstnancům skvělé podmínky pro výkon jejich práce. Naopak je podle výsledků potřeba zapracovat na informovanosti o dění ve společnosti a na celkové komunikaci.

Tabulka č. 12: Spokojenost s firemní kulturou
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	1	2	3	4	5
Kompetence vrcholového managementu	10	49	47	22	9
Informovanost o dění ve společnosti	12	46	52	19	8
Komunikace v rámci společnosti	10	38	56	26	7
Atmosféra na pracovišti (spolupráce a pracovní vztahy)	48	60	20	4	5
Pracovní prostředí	60	48	21	5	3
Celkem	140	241	196	76	32

Hodnocení:

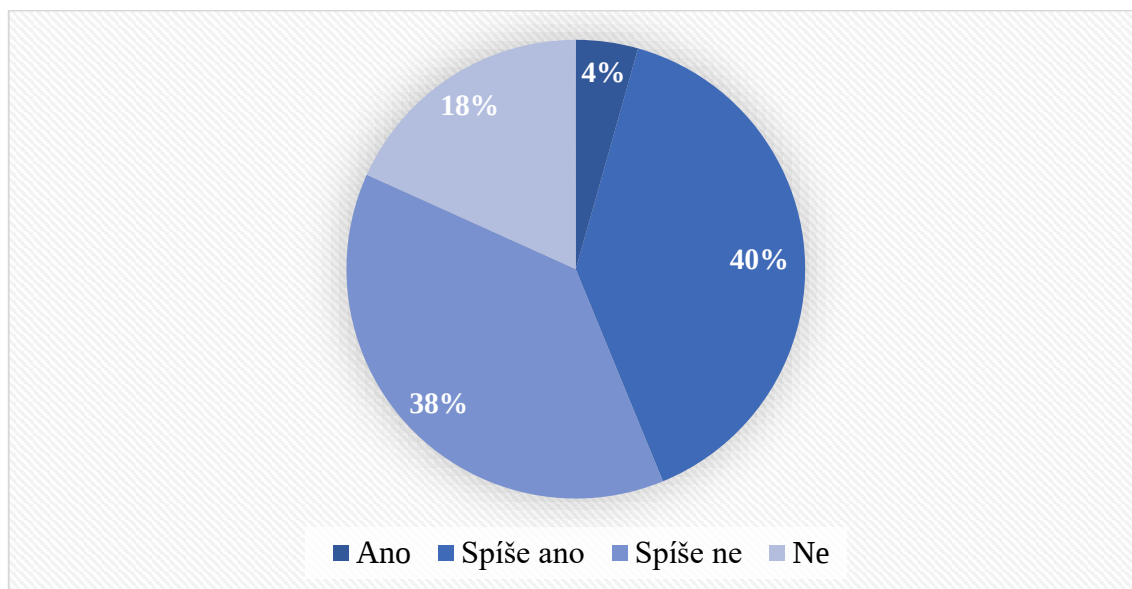
6. otázka zjišťuje, zda zaměstnancům vyhovuje současný způsob hodnocení ve společnosti. Graf č. 3 ukazuje, že 11 % z nich naprosto vyhovuje. Téměř polovina se přiklání k odpovědi spíše ano a zbývajícím 42 % způsob hodnocení spíše nevyhovuje nebo nevyhovuje vůbec.



Graf č. 3: Spokojenost se současným způsobem hodnocení
(Zdroj: Vlastní zpracování)

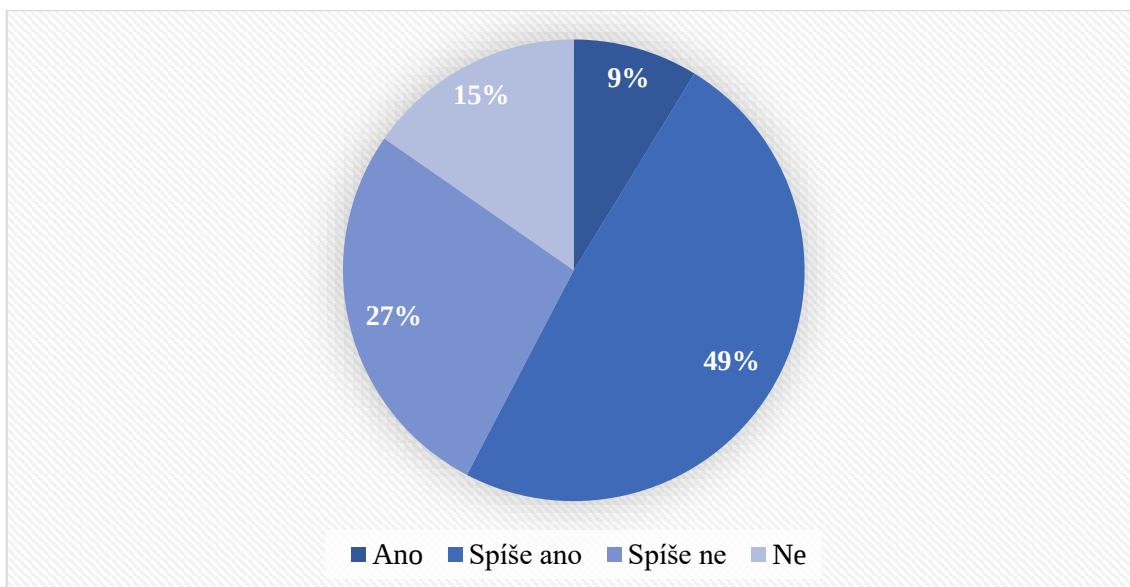
Odměňování + zaměstnanecké benefity:

7. otázka zjišťuje, zda si zaměstnanci myslí, že je mzdový systém nastaven spravedlivě pro všechny zaměstnance společnosti. Podle grafu č. 4 si 40 % zaměstnanců myslí, že spíše ano. Téměř stejná část zaměstnanců s 38 % ale tvrdí, že spíše ne a 18 % zaměstnanců si stojí za tím, že vůbec není nastaven spravedlivě. Pouze 4 % zaměstnanců mají pocit, že spravedlivý je. Celkově si tedy více zaměstnanců myslí, že mzdový systém není férový.



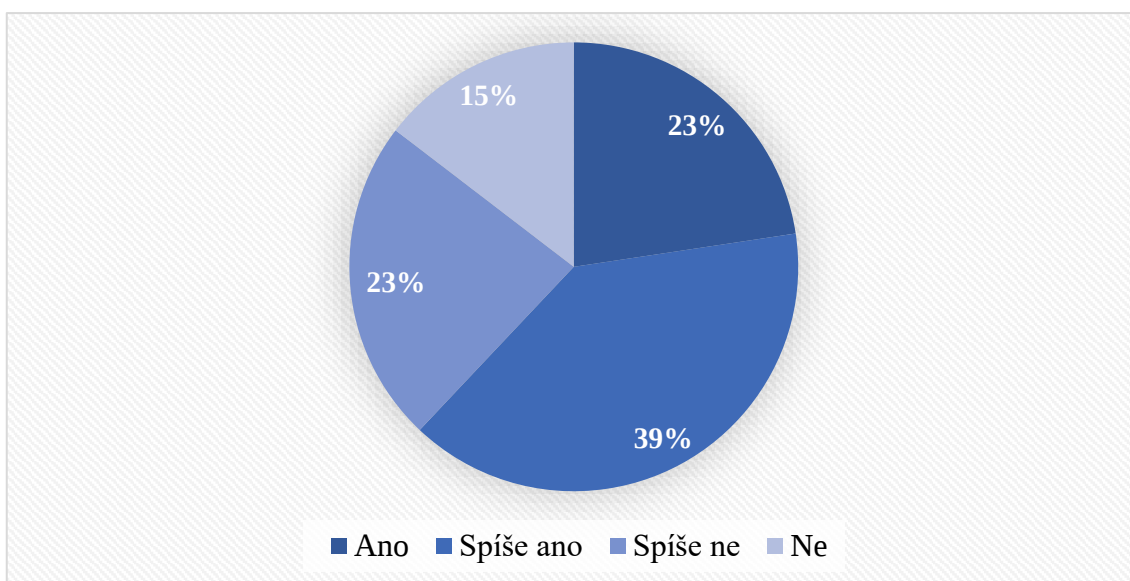
Graf č. 4: Spravedlivost mzdového systému
(Zdroj: Vlastní zpracování)

8. otázka se zaměřuje na to, zda jsou zaměstnanci spokojeni s výší jejich mzdy. 58 % z nich odpovědělo ano nebo spíše ano. Zbylých 42 % je spíše nespokojeno nebo nespokojeno. Z grafu č. 5 je jasné vidět, že nejvíce zaměstnanců zastává názor spíše ano.



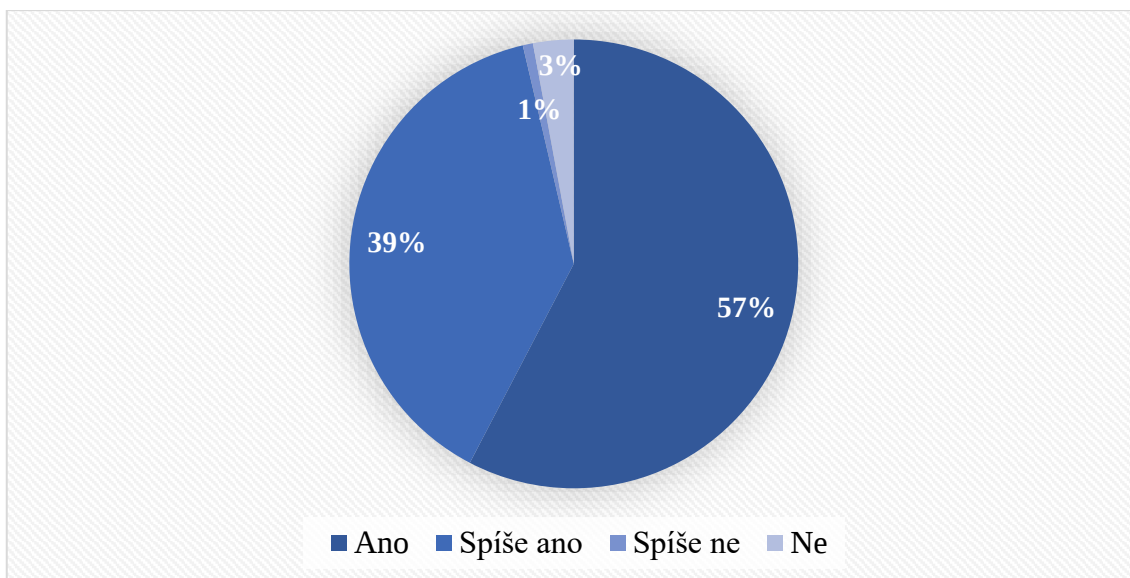
Graf č. 5: Spokojenost s výší mzdy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

9. otázka se soustředí na to, zda jsou pro zaměstnance jednotlivé složky mzdy dostatečně srozumitelné. Z grafu č. 6 je patrné, že 39 % z nich tvrdí, že spíše ano a 23 % ano. Zbýlých 38 % dostatečně nerozumí složení své mzdy.



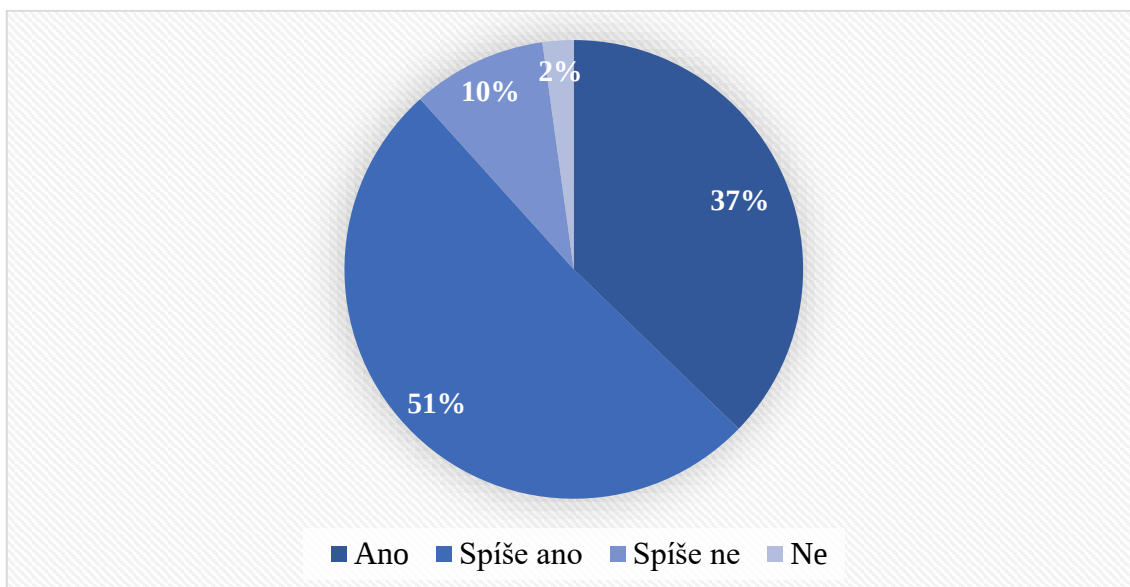
Graf č. 6: Srozumitelnost složek mzdy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

10. otázka zjišťuje, zda jsou zaměstnanci dostatečně seznámeni s nabídkou poskytovaných zaměstnaneckých benefitů. Získané odpovědi vyznačené v grafu č. 7 jsou velmi pozitivní, protože 57 % říká ano a 39 % spíše ano. Pouze 4 % zaměstnanců mají pocit, že by mohlo být o nabízených zaměstnaneckých benefitech lépe informováno.



Graf č. 7: Seznámení s nabídkou zaměstnaneckých benefitů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

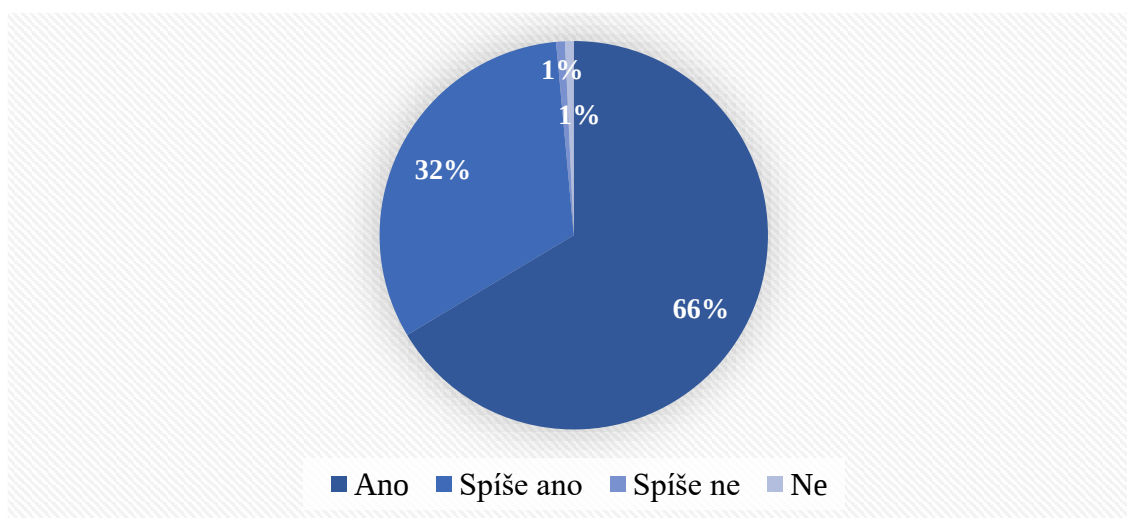
11. otázka odpovídá na to, zda jsou zaměstnanci s nabízenými zaměstnaneckými benefity spokojeni. Jak lze vidět v grafu č. 8, tato otázka dopadla podobně dobře jako předchozí. Značí to, že zaměstnanci jsou ve vybrané společnosti spokojeni nejen s nabídkou, ale i kvalitou zaměstnaneckých benefitů. 37 % zaměstnanců nemá žádné výtky a je zcela spokojeno, 51 % je pak spíše spokojeno. Dohromady je to tedy 88 % spokojených proti 12 % nespokojeným.



Graf č. 8: Spokojenost se zaměstnaneckými benefity
(Zdroj: Vlastní zpracování)

12. otázka je otevřená a dává zaměstnancům možnost se vyjádřit ohledně zaměstnaneckých benefitů, které postrádají. Nejvíce odpovědí se týkalo **sick days a možnosti home office**. Dále byly zmíněny například **stravenky, multisport karta, více firemních akcí a teambuilding**. Někteří ze zaměstnanců by uvítali i větší **zapojení svých rodin** – například pořádání akcí s nimi nebo Den otevřených dveří pro rodinné příslušníky. Mezi zajímavé nápady patřila práce pouze **4 dny v týdnu** nebo **přidání dalšího týdne řádné dovolené**. Více zaměstnanců by si přálo mít **lepší tarify a mobilní data na služebních mobilních telefonech**. Další věc, kterou by mohla společnost ABC, a.s. zlepšit je **poskytování kávy zdarma všem zaměstnancům**, ne pouze určitým oddělením. Dělníci by také ocenili **zašití montérek a poskytování kvalitnější pracovní obuvi**. Jeden ze zaměstnanců zmínil, že by bylo dobré mít **pružnou pracovní dobu počítanou na minuty**, ne na hodiny. Nejvíce mě rozesmála odpověď, ve které zaměstnanec napsal, že chce **všechny zaměstnanecké benefity, které ještě nemá**.

13. otázka zjišťuje, zda si zaměstnanci myslí, že se o ně jejich zaměstnavatel dobře stará v době COVID–19. Během pandemie jim jsou poskytovány respirátory, dezinfekční prostředky, vitaminy a ovoce, někteří mají možnost home office a všichni, kteří se nechají naočkovat dostávají jednorázovou odměnu za provedené očkování. V grafu č. 9 je vidět, že zaměstnanci jsou nadmíru spokojeni, protože 98 % z nich hlasovalo pro odpověď ano nebo spíše ano. Pouze 1 % z nich je spíše nespokojeno a 1 % nespokojeno. To ukazuje, že si zaměstnanci uvědomují, že je o ně ze strany zaměstnavatele v této oblasti nadstandardně postaráno.



Graf č. 9: Spokojenost se starostlivostí zaměstnavatele v průběhu pandemie
(Zdroj: Vlastní zpracování)

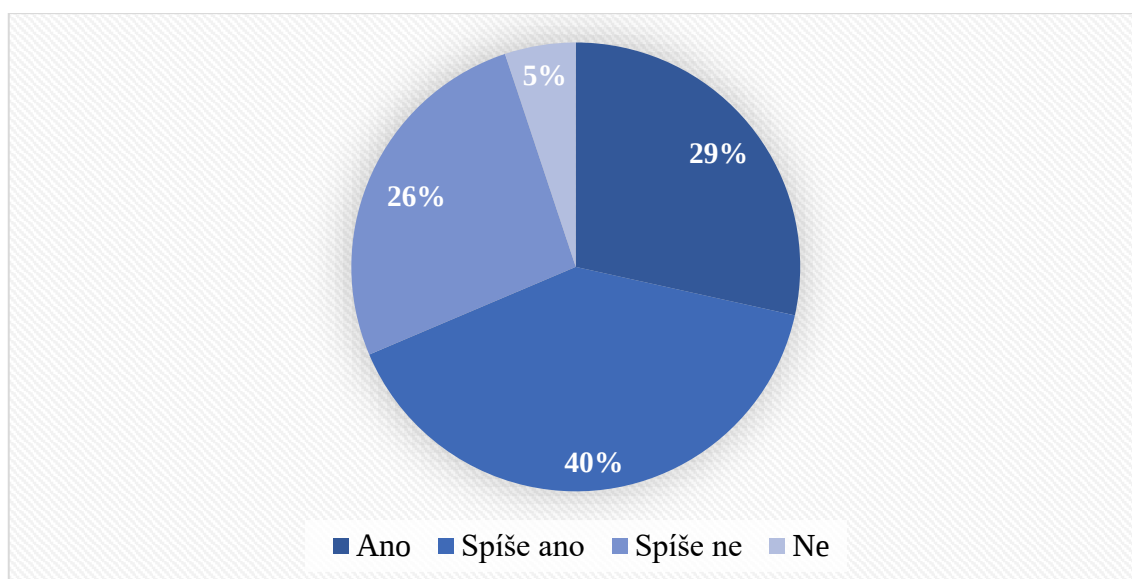
Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců:

14. otázka zjišťuje, zda mají zaměstnanci možnost kariérního a profesního růstu. Kariérní růst znamená, že má zaměstnanec možnost získat lepší pozici nebo být povýšen. Profesní růst je vnímám jako možnost se dále vzdělávat ve formě různých vzdělávacích akcí jako například školení nebo kurzů. Z grafu č. 10 vyplývá, že pouze 23 % zaměstnanců si myslí, že může růst kariérně i profesně. Dále si 4 % stojí za tím, že jim není dopřán profesní růst ve formě vzdělávání, ale kariérní růst ano. Největší část, a to 40 %, tvrdí, že se sice mohou více vzdělávat, ale možnost kariérního růstu nemají. Téměř třetina má pocit, že jim společnost neumožňuje růst ani kariérně, ani profesně.



Graf č. 10: Možnost kariérního a profesního růstu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

15. otázka se ptá na to, zda si zaměstnanci myslí, že je jim poskytováno dostatečné množství vzdělávacích příležitostí. V grafu č. 11 převažují pozitivní odpovědi ano a spíše ano, které tvoří dohromady 69 %. To ukazuje, že většina zaměstnanců je spokojena s možnostmi vzdělávání se, které jim společnost poskytuje. Zbýlých 31 % zastává názor spíše ne nebo ne. Pozitivní však je, že pouze 5 % dotazovaných není spokojeno vůbec. Tato nespokojenost dává společnosti možnost se více zaměřit na rozšíření vzdělávacích příležitostí.

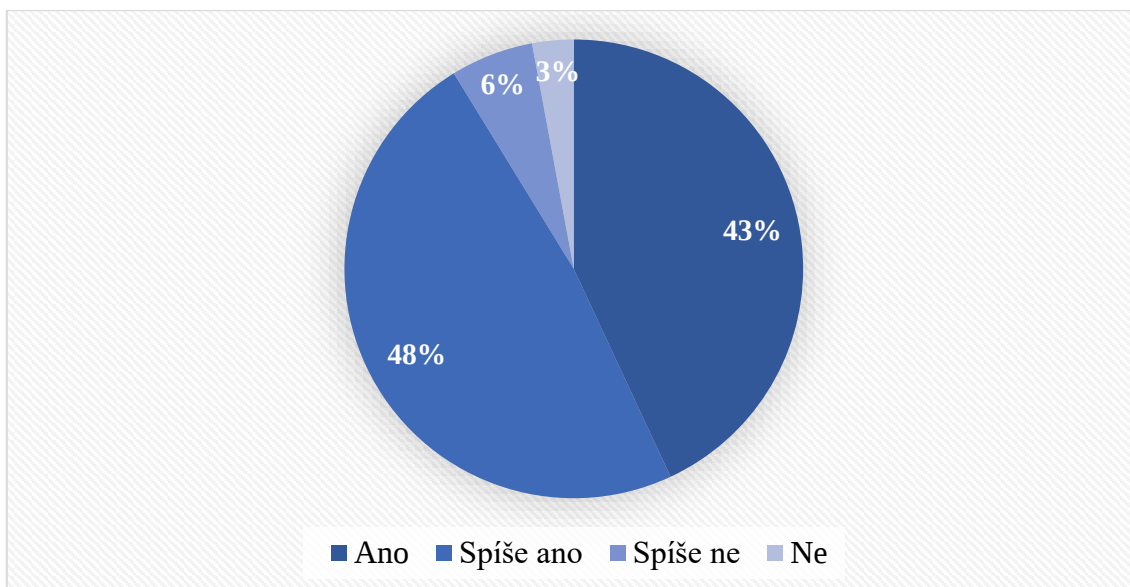


Graf č. 11: Spokojenost s množstvím vzdělávacích příležitostí
(Zdroj: Vlastní zpracování)

16. otázka je otevřená a nabízí zaměstnancům možnost se vyjádřit o tom, jaké další vzdělávací akce by v práci uvítali. Největší zájem byl projeven o **odborné kurzy a školení týkající se přímo daných profesí**. Například jeden zaměstnanec z řad dělníků by byl rád proškolen ohledně technologie výroby a vlastností materiálu. Tvrdí totiž, že i když své práci rozumí, tak mu mnohdy uniká širší kontext a souvislosti spojené s výrobou. Stejně tak by velké množství zaměstnanců uvítalo větší zaměření na **jazykové kurzy**. Pár z nich by například ocenilo angličtinu pro úplné začátečníky nebo více míst v jazykových kurzech. Zmíněno bylo i **profesní školení řidičů**. Zaměstnanci z pracovní kategorie TÚ, tedy technici a úředníci by uvítali **školení pro práci s firemním účetním programem Dimenze++** nebo s **programem Autocad**. Někteří by se také rádi zúčastnili **odborných veletrhů**, a to ať už v ČR, tak v zahraničí. Větší **vzdělání** by uvítali také **v oblasti práva, IT nebo 3D rozvoje**. Zaměstnanci zastupující vedoucí funkce jeví zájem o **rozvoj schopností v oblasti managementu a práce s podřízenými**.

Pracovní spokojenost:

17. otázka se zajímá o to, zda jsou zaměstnanci spokojeni se svou současnou prací. Z grafu č. 12 vyplývá, že odpovědi dopadly velmi dobře, protože 43 % odpovědí bylo ano a 48 % spíše ano. To značí, že zaměstnanci jsou se svou prací spokojeni. Pouze 6 % z nich odpovědělo, že je spíše nespokojeno a 3 %, že není spokojeno vůbec.



Graf č. 12: Spokojenost se současnou prací
(Zdroj: Vlastní zpracování)

18. otázka je specifická tím, že se hodnotí na základě známek od 1 do 5, kdy 1 značí nejlepší a 5 naopak nejhorší hodnocení. Otázka se zabývá tím, jak je vnímán přímý nadřízený dotazovaných zaměstnanců z hlediska jeho stylu vedení a schopnosti motivovat, odborné způsobilosti, řešení problémových situací, poskytování zpětné vazby, zohlednění jejich názoru a jeho lidského přístupu. Z tabulky č. 13 je zřejmé, že naprostá většina dotazovaných zaměstnanců je ve všech těchto oblastech se svými nadřízenými spokojena a hodnotí je nejčastěji známkami 1 a 2. To je velice pozitivní výsledek, který značí, že nadřízení ve společnosti plní svou funkci velice dobře.

Tabulka č. 13: Spokojenost s přímým nadřízeným
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	1	2	3	4	5
Styl vedení a schopnost motivovat	40	42	34	15	6
Odborná způsobilost	63	41	23	6	4
Řešení problémových situací	46	49	25	12	5
Poskytování zpětné vazby, zohlednění Vašeho názoru	49	42	25	15	6
Lidský přístup	76	33	16	6	6
Celkem	274	207	123	54	27

Poslední 19. otázka je otevřená a je určena pro případné náměty a připomínky. Vícekrát zde bylo zmíněno, že je ve společnosti **zbytečně složitý systém odměňování**. Dále zde padl i návrh na **převedení některých příplatků přímo do základu mzdy a prémie**. Jedna z odpovědí zněla například následovně: „*Systém odměňování je netransparentní, zbytečně složitý a rozhodně nespravedlivý. Pokud se zaměstnanec sám dlouhodobě neupomíná, nemá šanci na zvýšení mzdy. Často není mzda ani dorovnaná do výše inflace.*“ Stejně tak by se podle zaměstnanců mohla **zvýšit odměna za odpracovanou dobu**. Mezi dělníky se objevil námět na **navýšení minimálního stavu skladových zásob pro obráběcí centra a obráběcí stroje CNC** a zároveň také **navýšení částky drobného hmotného investičního majetku z 500 Kč na 1 500 Kč**. Ze strany dělníků zde byla zaznamenána také stížnost na **špatnou informovanost v době covidové**. Někteří zaměstnanci si také stěžovali na **zhoršení kvality jídla v jídelně** nebo na **nezájem vrcholového managementu společnosti**. Naopak by uvítali **zlepšení koordinace práce** nebo **automatickou valorizaci mzdy o reálnou roční inflaci**. V dotazníku se také objevilo pár připomínek ohledně covidových opatření a testování, protože v době realizace dotazníku bylo toto téma aktuální. Odpovědi, která mě nejvíce potěšila a donutila se zamyslet byla tato: „*Jsem ve společnosti necelý rok, ale zaměstnanci si už neuvědomují nebo zapomněli, v jakých horších prostředích a pod jakým vedením musí pracovat lidé v jiných firmách, za jaké peníze a za jaké benefity. Měli by 1x za půl roku vždy někam vyjet, aby si vážili prostředí, vedení, mzdy a benefitů, které jim společnost dopřává! Hodně štěstí!*“

2.6.2 Vyhodnocení stanovených hypotéz

Hypotéza č. 1

Pracovní hypotézy, které jsem si zvolila pro účely dotazníkového šetření zní následovně:

H₀: Spokojenost zaměstnanců s nabízenými zaměstnaneckými benefity **není závislá** na jejich pracovní kategorii.

H₁: Spokojenost zaměstnanců s nabízenými zaměstnaneckými benefity **je závislá** na jejich pracovní kategorii.

V první řadě jsem si musela z dotazníku vybrat otázky, které se týkají této hypotézy. V tomto případě šlo o otázku č. 1, která se zabývá rozdělením zaměstnanců do pracovních kategorií a otázku č. 11, která se zaměřuje na spokojenost zaměstnanců se

zaměstnaneckými benefity. Získaná data ve formě skutečných četností jsem vložila do následující kontingenční tabulky. Pro splnění předpokladu provedení chí-kvadrát testu, kdy veškeré očekávané hodnoty musí být vyšší než 1, jsem se rozhodla sloučit odpovědi ano a spíše ano pod název spokojen/a a odpovědi spíše ne a ne jako nespokojen/a. Dále jsem dbala na to, aby vždy alespoň 80 % hodnot bylo větších než 5. Obě tyto podmínky testu byly splněny.

Tabulka č. 14: Skutečné četnosti míry spokojenosti zaměstnanců s benefity
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pracovní kategorie/míra spokojenosti se zaměstnaneckými benefity	Spokojen/a	Nespokojen/a	Celkem
D – dělník	37	8	45
TÚ – technik a úředník	70	8	78
Management – vedoucí	14	0	14
Celkem	121	16	137

V následující části je potřeba sestavit tabulku s očekávanými četnostmi. Jednotlivé očekávané četnosti jsem vypočítala vždy jako násobek celkové hodnoty sloupce a celkové hodnoty řádku a tento výsledek následně vydělila celkovým počtem respondentů, tedy počtem 137.

Tabulka č. 15: Očekávané četnosti míry spokojenosti zaměstnanců s benefity
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pracovní kategorie/míra spokojenosti se zaměstnaneckými benefity	Spokojen/a	Nespokojen/a	Celkem
D – dělník	39,74452555	5,255474453	45
TÚ – technik a úředník	68,89051095	9,109489051	78
Management – vedoucí	12,36496350	1,635036496	14
Celkem	121	16	137

V dalším kroku byla v programu Microsoft Excel vypočítána p-hodnota, která pomohla určit, zda jsou sledované znaky na sobě závislé nebo ne. K výpočtu byla využita funkce CHISQ.TEST a p-hodnota se rovnala 0,163081 a α je 0,05.

Platí tedy, že:

$$p\text{-hodnota} > \alpha$$

$$0,163081 > 0,05$$

Z toho vyplývá, že na 95% hladině významnosti přijímáme H_0 a zamítáme H_1 . Přijímáme tedy, že mezi mírou spokojenosti se zaměstnaneckými benefity a pracovní kategorií zaměstnance **není závislost**.

Hypotéza č. 2

Pracovní hypotézy, které jsem si zvolila pro účely dotazníkového šetření zní následovně:

H_0 : Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy **není závislá** na jejich věkové kategorii.

H_1 : Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy **je závislá** na jejich věkové kategorii.

Z dotazníku jsem opět musela vybrat související otázky. Tentokrát se jednalo o otázku č. 2, která se zabývá rozdělením zaměstnanců do věkové kategorie a otázku č. 8, která se zaměřuje na to, zda jsou zaměstnanci spokojeni s výší své mzdy. Získaná data ve formě skutečných četností jsem opět vložila do následující kontingenční tabulky. Odpovědi jsem stejně jako u hypotézy č. 1 sloučila pouze na spokojen/a a nespokojen/a.

Tabulka č. 16: Skutečné četnosti míry spokojenosti zaměstnanců s výší mzdy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Věková kategorie/míra spokojenosti s výší mzdy	Spokojen/a	Nespokojen/a	Celkem
Do 25 let	1	2	3
26–35 let	10	10	20
36–45 let	21	12	33
46–55 let	27	20	47
56 a více let	19	15	34
Celkem	78	59	137

V tabulce č. 17 jsou uvedeny očekávané četnosti, které jsem vypočítala podle stejného postupu jako u předchozí hypotézy.

Tabulka č. 17: Očekávané četnosti míry spokojenosti zaměstnanců s výší mzdy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Věková kategorie/míra spokojenosti s výší mzdy	Spokojen/a	Nespokojen/a	Celkem
Do 25 let	1,708029197	1,291970803	3
26–35 let	11,38686131	8,613138686	20
36–45 let	18,78832117	14,21167883	33
46–55 let	26,75912409	20,24087591	47
56 a více let	19,35766423	14,64233577	34
Celkem	78	59	137

Dále byla vypočítána p-hodnota, která pomůže určit, zda jsou sledované znaky na sobě závislé nebo ne. K výpočtu byla opět využita funkce CHISQ.TEST a p-hodnota se rovnala 0,79096186, přičemž α je 0,05.

Platí tedy, že:

$$p\text{-hodnota} > \alpha$$

$$0,79096186 > 0,05$$

Z toho vyplývá, že na 95% hladině významnosti přijímáme H_0 a zamítáme H_1 . Přijímáme tedy, že mezi mírou spokojenosti s výší mzdy a věkovou kategorií zaměstnance **není závislost**.

Hypotéza č. 3

Pracovní hypotézy, které jsem si zvolila pro účely dotazníkového šetření zní následovně:

H_0 : Vnímání spravedlnosti mzdového systému **není závislé** na odpracovaných letech zaměstnanců.

H_1 : Vnímání spravedlnosti mzdového systému **je závislé** na odpracovaných letech zaměstnanců.

Stejně jako v předchozích hypotézách byly vybrány otázky, které s touto hypotézou souvisí. První z nich je otázka č. 3, která zjišťuje jak dlouho zaměstnanci ve společnosti pracují a druhou otázka č. 7, která se zaměřuje na vnímání spravedlnosti mzdového systému. Získaná data ve formě skutečných četností jsem opět vložila do následující

kontingenční tabulky. Odpovědi jsem sloučila takovým způsobem, kdy ano a spíše ano představuje „spravedlivý“, spíše ne a ne pak „nespravedlivý“.

Tabulka č. 18: Skutečné četnosti vnímání spravedlnosti mzdového systému
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Odpracovaná léta/vnímání spravedlnosti mzdového systému	Spravedlivý	Nespravedlivý	Celkem
Do 5 let	10	18	28
6–10 let	14	13	27
11–20 let	17	19	36
21–30 let	12	17	29
Více než 30 let	7	10	17
Celkem	60	77	137

V tabulce č. 19 jsou uvedeny očekávané četnosti, které jsem vypočítala podle stejného postupu jako u předchozích hypotéz.

Tabulka č. 19: Očekávané četnosti vnímání spravedlnosti mzdového systému
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Odpracovaná léta/vnímání spravedlnosti mzdového systému	Spravedlivý	Nespravedlivý	Celkem
Do 5 let	12,26277372	15,737226	28
6–10 let	11,82481752	15,175182	27
11–20 let	15,76642336	20,233577	36
21–30 let	12,70072993	16,299270	29
Více než 30 let	7,445255474	9,5547445	17
Celkem	60	77	137

V následující části byla vypočítána p-hodnota, která pomůže určit, zda jsou sledované znaky na sobě závislé nebo ne. K výpočtu byla znovu využita funkce CHISQ.TEST a p-hodnota se rovnala 0,782949559 a α představuje 0,05.

Platí tedy, že:

$$p\text{-hodnota} > \alpha$$

$$0,782949559 > 0,05$$

Z toho vyplývá, že na 95% hladině významnosti přijímáme H_0 a zamítáme H_1 . Přijímáme tedy, že mezi vnímáním mzdového systému a odpracovanými lety zaměstnanců **není závislost**.

2.6.3 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Motivace

To, že zaměstnanci nejvíce touží po finanční odměně a zároveň je pro ně i největší motivací k lepšímu pracovnímu výkonu vyplývá z otázky týkající se motivačních nástrojů. Na druhém místě se umístila jistota zaměstnání, které si někteří zaměstnanci cení více než samotných odměn a zaměstnaneckých benefitů. Myslím si, že pro některé je tento motivační nástroj tak důležitý, že na úkor toho oželí i například vyšší odměnu, kterou by mohli získat u jiné společnosti.

Firemní kultura a hodnocení

Firemní kultura společnosti je zaměstnanci vnímána velmi dobře. Nejlepší hodnocení získalo pracovní prostředí. Jen o stupeň horší hodnocení získal vrcholový management s jeho kompetencemi a atmosféra na pracovišti, která zahrnuje spolupráci a pracovní vztahy. Naopak prostor pro zlepšení je podle zaměstnanců v oblasti informovanosti a komunikace ve společnosti. Co se týká současného způsobu hodnocení zaměstnanců, více než polovina je spokojena nebo spíše spokojena.

Odměňování + zaměstnanecké benefity

V dnešní době je důležité mít dobře nastavený systém odměňování a zaměstnaneckých benefitů, a to jak kvůli získávání nových zaměstnanců, tak udržení těch současných. Z provedeného dotazníkového šetření vyplynulo, že ve vybrané společnosti jsou zaměstnanci v tomto ohledu poměrně spokojeni. Jediné na čem je potřeba zapracovat je spravedlivé odměňování všech, protože 56 % zaměstnanců nemá pocit, že je mzdový systém spravedlivě nastaven. Otázkou zůstává, jak moc je tento výsledek ovlivněn subjektivním názorem jednotlivých zaměstnanců. Myslím si totiž, že někteří zaměstnanci se budou vždy cítit ukřivdění a budou si myslet, že si zaslouží větší mzdu než všichni

ostatní. V otázce, která řeší jejich spokojenost s výší mzdy však 58 % z nich odpovědělo, že je s ní spíše spokojeno nebo spokojeno. V konečném výsledku si tedy myslím, že zaměstnanci sice chtějí dostávat více, ale zároveň vědí, že u konkurence by stejně vyšší mzdu nedostali. Překvapivým výsledkem pro mě bylo to, že 38 % zaměstnanců dostatečně nerozumí složení své mzdy. Toto zjištění by mělo být impulsem pro zjednodušení celého systému odměňování, aby každý zaměstnanec věděl z jakých složek se jeho mzda skládá.

Co se týká zaměstnaneckých benefitů, zaměstnancům je jich poskytována velká řada, čehož si jsou vědomi a jsou až na pár výjimek spokojeni s jejich nabídkou i kvalitou. Všechny otázky týkající se zaměstnaneckých benefitů dopadly výborně. 96 % zaměstnanců tvrdí, že je o jejich nabídce dobře informováno a 88 % z nich je s nabídkou spokojeno. Nejvíce by uvítali možnost home office a sick days. Dále byl z jejich strany projeven zájem o více firemních akcí se zapojením rodin nebo o poskytování kávy zdarma všem, ne pouze některým zaměstnancům. Mimo jiné je vidět, že si zaměstnanci velmi váží toho, jak se o ně zaměstnavatel staral v době COVID-19. 98 % z nich je v tomto ohledu spokojeno.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Společnost ABC, a.s. klade velký důraz na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců. I přesto si však pouze 23 % zaměstnanců myslí, že je jim umožněn kariérní i profesní růst. 40 % pak tvrdí, že se sice mohou vzdělávat pomocí různých školení, kurzů atd., ale nemají možnost získat lepší pozici nebo být povýšeni. Většina zaměstnanců je s možnostmi vzdělávání se, které jim společnost poskytuje spokojena. Pouze 5 % z nich není spokojeno vůbec. Největší zájem je o odborné a jazykové kurzy a školení.

Pracovní spokojenost

Otázka, která se zabývala spokojeností zaměstnanců se současnou prací dopadla velmi dobře, protože 43 % odpovědí bylo ano a 48 % spíše ano. To je pro společnost ABC, a.s. skvělá zpráva, protože zaměstnanci si cení toho, co jim nabízí. Hodnocena byla také spokojenost s přímým nadřízeným, a to hned v několika oblastech. Nejlepší možné hodnocení získaly tyto oblasti: odborná způsobilost, poskytování zpětné vazby, zohlednění názoru a lidský přístup. To pouze dokazuje, že ve společnosti jsou nadřízení

lidmi na správných místech. Zároveň zde panuje přátelská atmosféra a funguje vzájemné porozumění. O stupeň hůře se umístily zbývající oblasti, a to styl vedení a schopnost motivovat a řešit problémové situace.

Závěr

V závěru dotazníku byla každému zaměstnanci dána možnost vznést případné náměty a připomínky k dané problematice. Stejně jako všechny společnosti na světě, má tato společnost své lepší a horší stránky. V konečném výsledku však žádná část dotazníkového šetření nedopadla špatně a zaměstnanci byli ve všech ohledech spíše spokojeni. Společnost by měla zjištěné výsledky využít ve svůj prospěch a do budoucnosti z nich čerpat. Tím si zajistí ještě větší spokojenost svých zaměstnanců.

2.6.4 Shrnutí testovaných hypotéz

K testování byly zvoleny 3 hypotézy, které zkoumaly závislosti mezi 2 proměnnými. První proměnná se vždy týkala identifikačních údajů zaměstnanců a druhá se soustředila na otázky týkající se zaměstnaneckých benefitů nebo mzdy.

První hypotéza zjišťovala závislost mezi zařazením zaměstnanců do pracovní kategorie a spokojeností s nabízenými zaměstnaneckými benefity. Po otestování této hypotézy pomocí Pearsonova chí-kvadrát testu byla na 95% hladině významnosti přijata H_0 , tedy nezávislost mezi pracovní kategorií a spokojeností se zaměstnaneckými benefity.

Druhá hypotéza byla zaměřena na závislost mezi zařazením zaměstnanců do věkové kategorie a spokojeností s výší mzdy. Na 95% hladině významnosti byla opět přijata H_0 , která představuje nezávislost mezi věkovou kategorií a výší mzdy.

Poslední hypotéza se zabývala závislostí mezi odpracovanými lety zaměstnanců a vnímáním spravedlnosti mzdového systému. Stejně jako u předchozích hypotéz byla na 95% hladině významnosti přijata H_0 a byla tedy potvrzena nezávislost mezi dobou odpracovaných let a vnímáním spravedlnosti mzdového systému.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Návrhová část diplomové práce se soustředí na doporučení změn ve stávajícím motivačním systému společnosti ABC, a.s. za účelem zvýšení motivace, spokojenosti a loajality jejich zaměstnanců. Veškeré návrhy, které budou doporučeny, vychází z praktické části diplomové práce a z výsledků získaných z dotazníkového šetření. Součástí každého návrhu, který představuje pro společnost ABC, a.s. finanční zatížení, je také ekonomické vyčíslení předpokládaných nákladů. Podle vlastních preferencí a aktuálních hospodářských výsledků si pak bude moci společnost sama vybrat, které z těchto návrhů realizuje.

Z provedeného dotazníkového šetření vyplynulo, že jsou zaměstnanci v naprosté většině spokojeni. Z toho lze usoudit, že motivační systém společnosti ABC, a.s. je kvalitně zpracovaný. Proto se těžce hledají věci, které by bylo potřeba vylepšit, protože společnost poskytuje velké množství zaměstnaneckých benefitů, které spousta firem svým zaměstnancům vůbec nenabízí. Stejně tak zaměstnancům zajišťuje velké množství vzdělávacích akcí. I přesto se však najdou oblasti, ve kterých je možné se nadále zdokonalovat.

Na základě vyhodnocených výsledků dotazníkového šetření jsem se rozhodla zaměřit na tyto následující oblasti:

- zlepšení komunikace a informovanosti mezi vedením a zaměstnanci;
- pořádání Dne otevřených dveří pro rodinné příslušníky zaměstnanců;
- zjednodušení systému odměňování;
- navýšení odměny za odpracovanou dobu;
- zavedení home office u profesí, u kterých je to možné;
- zavedení zdravotního volna neboli tzv. „sick days“;
- poskytování kávy zdarma všem zaměstnancům;
- školení pro vedoucí zaměstnance.

V provedeném dotazníku bylo několikrát zmíněno, že ve společnosti nefunguje na dostatečné úrovni komunikace a informovanost. Proto by se tomuto nedostatku měla věnovat zvýšená pozornost a postupně podnikat kroky k jejímu zlepšení.

Dále by zaměstnanci uvítali také více akcí, do kterých by byli zapojeni i jejich rodinní příslušníci. Firemní akce na neformální úrovni musely být z důvodu probíhající pandemie omezeny, proto se teď při zlepšující se situaci mohou obnovit a zajímavým nápadem je například Den otevřených dveří pro rodinné příslušníky.

Z názorů samotných zaměstnanců i na základě prostudování vnitřních předpisů jsem došla k závěru, že současný systém odměňování je zbytečně složitý. Vyplývá to i z otázky, která se týkala srozumitelnosti jednotlivých složek mzdy, ve které 38 % zaměstnanců potvrdilo, že dostatečně nerozumí tomu, z čeho se jejich mzda skládá. Z tohoto důvodu by bylo vhodné se na tuto problematiku více zaměřit a pokusit se systém odměňování co nejvíce zjednodušit.

Dalším způsobem, jak zlepšit současný motivační systém společnosti ABC, a.s. je navýšení odměny za odpracovanou dobu. Zaměstnanci by díky tomu byli více motivováni a snažili by se v práci co nejméně chybět.

Mezi nejpopulárnější zaměstnanecké benefity se řadí poslední dobou bezesporu možnost práce z domova, tedy home office a využívání zdravotního volna neboli „Sick days“. Také ve společnosti ABC, a.s. byl o tyto zaměstnanecké benefity projevěn největší zájem. Proto se na ně v následující části více zaměřím.

Jelikož káva je nedílnou součástí každodenního života mnoha lidí, je od zaměstnavatele hezké, že je ochotný ji svým zaměstnancům bezplatně poskytovat. V současné době jsou kávovary umístěny jen na některých pracovištích, a proto by stálo za zvážení pořízení dalších pro ty, kteří aktuálně kávu zdarma k dispozici nemají.

V rámci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců projevili vedoucí zaměstnanci zájem o větší rozvoj svých schopností v oblasti managementu a práce s podřízenými. Řešením mohou být školení zaměřená na tuto problematiku.

3.1 Zlepšení komunikace a informovanosti mezi vedením a zaměstnanci

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že někteří zaměstnanci by ocenili lepší komunikaci ze strany vedení společnosti. Stejně tak jim nepřijde, že jsou dostatečně informováni o dění ve společnosti. Z velké části je to ovlivněno příchodem pandemie COVID-19, protože díky tomu byla zrušena setkání s generálním ředitelem a dalšími vrcholovými

manažery. Ta probíhala dvakrát ročně s cílem informovat všechny zaměstnance o novinkách a aktuálním dění ve společnosti. Na jeho konci se pak mohli zaměstnanci ozvat se svými připomínkami a návrhy pro zlepšení jejich spokojenosti. Problémem však může být to, že ne každému zaměstnanci je příjemné vyjadřovat svůj názor před více lidmi. Další obtíž může spočívat v tom, že si zaměstnanec nevzpomene na všechny připomínky, které ho v průběhu předchozího pololetí napadly. Proto bych vedení společnosti doporučovala, aby kromě obnovení těchto setkání s generálním ředitelem začala se zaměstnanci komunikovat individuálně a zároveň častěji.

Určitě by bylo v tomto ohledu prospěšné, kdyby někteří členové vedení společnosti navštěvovali pravidelně (například každý měsíc nebo každý týden) dílnu. Zaměstnanci by tak měli možnost příslušného ředitele oslovit se svým dotazem, podnětem či problémem a vyjádřit tak svoji spokojenost nebo nespokojenost.

Náklady spojené se zlepšením komunikace a informovanosti **jsou pro společnost nulové**. Ať už pravidelná setkání zaměstnanců s generálním ředitelem a dalšími vrcholovými manažery, tak i pravidelná prohlídka dílny a komunikace vedení se zaměstnanci patří mezi činnosti, které by měli vedoucí zaměstnanci vykonávat v rámci své pracovní pozice a pracovní doby.

Termín realizace je možný **ihned**.

Přínosy

Průběžná a častější komunikace by byla efektivnější a zajistila by vedení lepší, přímou, přesnou a nezprostředkovanou zpětnou vazbu od zaměstnanců. O to lépe a rychleji by potom vedoucí mohli reagovat na zjištěné náměty a připomínky a řešit aktuální problémy. Zaměstnanci by se cítili lépe z důvodu zlepšení komunikace a tento zájem ze strany vedení společnosti by nepochybně vnímali pozitivně.

3.2 Den otevřených dveří pro rodinné příslušníky zaměstnanců

Velké množství zaměstnanců projevilo zájem o seznámení svých rodinných příslušníků s pracovním prostředím, ve kterém dělají. To by se dalo vyřešit uspořádáním Dne otevřených dveří přímo v areálu společnosti. V rámci tohoto dne by mohli rodinní příslušníci přijít do společnosti ABC, a.s. a projít si zde s pověřeným zaměstnancem (většinou z technického útvaru) výrobní prostory závodu. Tím by získali představu o tom,

v jakém prostředí a v jakých podmínkách jejich blízcí pracují a celkově o tom, jak daná společnost funguje. Zároveň by se mohli přiučit novým věcem a také si udělat představu o samotném průběhu výroby.

Při plánování této akce je v první řadě potřeba zjistit, zda o ni je ze strany rodinných příslušníků zájem a kolik z nich by se jí zúčastnilo. Akce by probíhala například o víkendu v dopoledních hodinách, a to každoročně. Určení zaměstnanci, kteří se vyznají v procesu výroby a mají již zkušenosti s prováděním různých exkurzí, by dělali zájemcům komentovanou prohlídku. Na základě plánované účasti by se udělaly rozpis skupin a časů, ve kterých budou jednotlivé prohlídky probíhat. Den otevřených dveří by organizačně zajišťovali zaměstnanci personálního centra a marketingového oddělení, kteří mají s organizací podobných akcí bohaté zkušenosti.

Tabulka č. 20: Náklady spojené se Dnem otevřených dveří pro rodinné příslušníky zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní dokumenty, 2022)

Počet zaměstnanců, kteří budou dělat komentované prohlídky	6
Průměrná měsíční mzda včetně prémie a atestačních příplatků	49 484 Kč
Průměrný počet hodin v měsíci	163
Průměrná hodinová mzda	303,58 Kč
Průměrný hodinový výdělek – PHV	348,21 Kč
Průměrný hodinový příplatek za práci přesčas (25 % PHV) a o víkendu (15 % PHV) – 40 % PHV	139,28 Kč
Průměrná hodinová mzda + hodinové příplatky na 1 zaměstnance	442,86 Kč
Mzda a příplatky za 6 hodin na 1 zaměstnance	2 657 Kč
Mzda a příplatky za 6 hodin na 6 zaměstnanců	15 942 Kč
Odvody sociálního (24,8 %) a zdravotního pojištění (9 %) – 33,8 % PHV	5 388 Kč
Celkové náklady na průvodce	21 330 Kč

V tabulce č. 20 jsou uvedeny náklady, které společnost ABC, a.s. musí vynaložit na zaměstnance, kteří budou dělat komentované prohlídky ve výrobě. Pro účely výpočtu bylo zvoleno 6 zaměstnanců z řad techniků. Skutečný počet se však odvíjí od toho, jaký by byl ze strany zaměstnanců a jejich blízkých zájem. Každý zaměstnanec, který bude v Den otevřených dveří k dispozici a bude rodinné příslušníky provádět, získá za

předpokladu, že celá akce bude trvat 6 hodin mzdu v průměrné výši 2 657 Kč. **Celkové náklady** včetně odvodů sociálního a zdravotního pojištění tedy **budou činit 21 330 Kč.**

Termín realizace navrhuji **na podzim 2022**, protože v tuto dobu probíhají Burzy škol a Dny otevřených dveří pro zájemce o další studium.

Přínosy

Uspořádání Dne otevřených dveří pro rodinné příslušníky by bylo přínosné nejen pro zaměstnance a jejich rodiny, ale zároveň by z toho mohl mít výhody i samotný zaměstnavatel. Může se stát, že se rodinným příslušníkům ve společnosti zalíbí natolik, že v ní budou chtít v budoucnu pracovat. Tato akce navíc nepředstavuje pro společnost ABC, a.s. vysoké náklady, což je další výhodou a možností, jak nenáročným způsobem zvýšit spokojenost svých zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků.

3.3 Zjednodušení systému odměňování

Někteří zaměstnanci si stěžují na zbytečně složitý systém odměňování. To, že systém odměňování není zrovna nejjednodušší vyplývá i z otázky, která se týká srozumitelnosti složek mzdy. V ní 38 % zaměstnanců přiznává, že pořádně neví, z čeho se jejich mzda skládá. Ke zjednodušení by mohlo pomoci převedení některých příplatků do základu mzdy a prémie.

Každá mzda ve společnosti se skládá z pevné složky mzdy (měsíční, hodinová, úkolová nebo smluvní) a pohyblivé složky mzdy (prémie, odměny a příplatky). Odměny i příplatků má společnost ABC, a.s. nespočet a je těžké se v nich dobře orientovat. Proto bych doporučila **převedení některých příplatků přímo do pevné složky mzdy a prémie.**

Jedná se o následující příplatky:

- příplatek za práci v nepřetržitém provozu,
- příplatek za práci ve výškách,
- montážní příplatek,
- příplatek za svařování a nadměrné účinky tepla.

Jelikož dělníci, kterým jsou na základě charakteru jejich práce přiznávány tyto příplatky, mají jednotlivé činnosti v popisu své práce, bylo by vhodné tyto příplatky zrušit a adekvátně jednotlivým dělníkům zvýšit jejich mzdy.

Náklady na provedení tohoto návrhu **jsou nulové**, poněvadž nedojde k nárůstu mzdových nákladů. Celková mzda zaměstnanců zůstane zachována, dojde pouze k převedení příplatků do hodinové mzdy a prémie. Návrh nevyžaduje úpravu mzdového informačního systému. Změnu vnitřního předpisu a mzdy zaměstnanců provede zaměstnanec personálního centra, který má tuto činnost v popisu práce.

Termín realizace tohoto návrhu bych stanovila na **1. 1. 2023**. V říjnu 2022 by se aktualizoval interní dokument, během listopadu by se změna projednala s odborovou organizací a zároveň by o ní byli informováni zaměstnanci, kterých se to týká. V prosinci by se pak připravila změna mezd těchto zaměstnanců a výtiskly mzdové výměry.

Přínosy spočívají ve zjednodušení systému odměňování, čímž se stane pro zaměstnance více srozumitelným a přehledným. Dojde také ke snížení administrativní zátěže mistrů a mzdové účetní.

3.4 Navýšení odměny za odpracovanou dobu

Další námět z dotazníkového šetření se týkal navýšení částky, kterou společnost ABC, a.s. poskytuje jako odměnu za plně odpracovaný měsíční fond pracovní doby. Současná výše odměny je 600 Kč za měsíc.

Tabulka č. 21: Aktuální celkové roční náklady na odměnu za odpracovanou dobu
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní dokumenty, 2022)

Počet zaměstnanců	480
Aktuální měsíční výše odměny na 1 zaměstnance	600 Kč
Celkové roční mzdové náklady na odměnu	3 456 000 Kč
Roční odvody sociálního a zdravotního pojištění	1 168 128 Kč
Aktuální celkové roční náklady na odměnu	4 624 128 Kč

Tabulka č. 21 zobrazuje aktuální celkové roční náklady na odměnu za odpracovanou dobu. Při výpočtu byl pro zjednodušení uvažován počet všech zaměstnanců, i když je velmi pravděpodobné, že na odměnu nedosáhnou všichni. Součástí výpočtu jsou taktéž odvody sociálního a zdravotního pojištění ve výši 33,8 %.

V současné době společnost ABC, a.s. vynaloží na vyplacení odměny ve výši 600 Kč/měsíc ročně mzdové náklady ve výši 3 456 000 Kč a odvody sociálního a zdravotního pojištění představují 1 168 128 Kč. Celkové roční náklady na odměnu za odpracovanou dobu tedy činí 4 624 128 Kč.

Tabulka č. 22: Roční náklady spojené s navýšením odměny za odpracovanou dobu
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní dokumenty, 2022)

Počet zaměstnanců	480
Navýšení odměny na 1 zaměstnance o částku	400 Kč
Nárůst ročních mzdových nákladů na odměnu	2 304 000 Kč
Roční odvody sociálního a zdravotního pojištění	778 752 Kč
Navýšení ročních nákladů na odměnu	3 082 752 Kč
Navýšení odměny na 1 zaměstnance o částku	900 Kč
Nárůst ročních mzdových nákladů na odměnu	5 184 000 Kč
Roční odvody sociálního a zdravotního pojištění	1 752 192 Kč
Navýšení ročních nákladů na odměnu	6 936 192 Kč

Tabulka č. 22 zobrazuje náklady, které by vznikly při navýšení odměny za odpracovanou dobu o 400 Kč (na 1 000 Kč) nebo o 900 Kč (na 1 500 Kč).

Náklady

Pokud by se společnost rozhodla **zvýšit odměnu o 400 Kč**, tedy na 1 000 Kč, mzdové roční náklady vzrostou o 2 304 000 Kč a odvody sociálního a zdravotního pojištění o 778 752 Kč. Z toho vyplývá, že **celkové mzdové náklady budou činit částku 3 082 752 Kč**.

V případě **zvýšení odměny o 900 Kč**, tedy na 1 500 Kč dojde k navýšení mzdových ročních nákladů o 5 184 000 Kč a odvody sociálního a zdravotního pojištění se zvýší o 1 752 192 Kč. **Celkové mzdové náklady by představovaly částku 6 936 192 Kč**.

Zda a případně o kolik korun se vedení společnosti ABC, a.s. rozhodne tuto odměnu navýšit záleží čistě na jejím rozhodnutí. Zvolení varianty navýšení na 1 000 Kč mi však přijde dostačující a zároveň pro společnost akceptovatelné.

Ani tento návrh nevyžaduje žádnou zásadní programovou úpravu ve mzdovém informačním systému. Úpravu interního dokumentu a nastavení nové výše odměny provede zaměstnanec personálního centra. Změnu je opět potřeba projednat s odborovou organizací a seznámit s ní zaměstnance.

Termín realizace tohoto návrhu by byl, stejně jako u předchozího návrhu, **k 1. 1. 2023.**

Přínosy

Zaměstnanci budou zcela jistě spokojeni s jakýmkoliv navýšením odměny za odpracovanou dobu, což je bude motivovat k lepšímu využití jejich pracovní doby a k minimálnímu čerpání propustek. To povede ke zvýšení jejich produktivity práce a tím pádem i k lepším výkonům jednotlivých zaměstnanců i společnosti jako celku.

3.5 Zavedení home office

O tento zaměstnanecký benefit jeví zaměstnanci největší zájem. V praktické části jsem již nastínila, že práce z domova neboli home office je možná. To se však týkalo pouze období, ve kterém byla covidová situace nejhorší a zaměstnanci spadající do skupiny techniků a úředníků kromě těch, kteří jsou přímo spjati s výrobou pracovali z domova. Mezi oficiálními zaměstnaneckými benefity však home office doposud zařazen není. Společnost ABC, a.s. si však v této nelehké době mohla ověřit, že práce na dálku může bez problémů fungovat a je možné v takovém režimu pracovat. Proto je na zvážení, zda by se nedala zavést jako trvalý zaměstnanecký benefit, který by se týkal pouze pracovních pozic, u kterých je práce z domova možná. Dělníci a technici a úředníci, kteří jsou přímo spjati s výrobou bohužel na tento zaměstnanecký benefit nárok nemají, protože k výkonu své práce potřebují být na svém pracovišti.

Práci z domova lze vykonávat na základě dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Je však nutné stanovit ve vnitřním předpisu podmínky, které by měly být ze strany zaměstnanců dodržovány.

Těmito podmínkami mohou být například:

- stanovení okruhu zaměstnanců, kteří mohou pracovat z domova;
- stanovený čas, ve kterém musí být zaměstnanci k dispozici, a to ať už prostřednictvím mobilního telefonu, tak i přes počítač;

- stanovení pevné pracovní doby v režimu home office nebo možnost zaměstnance rozvrhnout si pracovní dobu sám;
- zavedení monitoringu jednotlivých činností, které zaměstnanec z domova vykoná a následná kontrola jeho odvedené práce.

Pro případné zavedení tohoto zaměstnaneckého benefitu se nabízí například následující možnosti využívání:

- zaměstnanci musí být v době od 8:30 do 14:00 hodin (povinná pracovní doba) přítomni na pracovišti a zbývající hodiny mohou odpracovat z domova,
- zaměstnanci mohou odpracovat pouze jeden den v týdnu z domova,
- home office mohou zaměstnanci využívat pouze jeden týden v měsíci.

Je však nutno říci, že home office by měl být využíván pouze v ojedinělých případech a krátkodobě. Vše je však založeno na důvěře mezi zaměstnavatelem a samotnými zaměstnanci. Vždy totiž hrozí riziko, že někteří zaměstnanci budou tento systém zneužívat.

Stejně jako každá jiná změna, i tato s sebou nese určité **výhody i nevýhody**.

Zaměstnanci práci z domova jistě uvítají už jen z důvodu úspory času stráveného dopravou do zaměstnání. Přínosem pro zaměstnance pracující na home office může být také to, že si lépe naplánují svůj časový harmonogram a mohou být produktivnější než na pracovišti. Pro zaměstnavatele zavedení práce z domova přinese zejména větší spokojenost jeho zaměstnanců, protože tento zaměstnanecký benefit byl v dotazníku nejvíce žádaný.

Naopak nevýhodou je například to, že komunikace na dálku nemusí být vždy tak efektivní jako při osobním jednání v práci. Problém také může nastat v okamžiku, kdy zaměstnanec u sebe doma nebude mít potřebné dokumenty k výkonu své práce. Další nevýhodou může být to, že práce z domova se těžce monitoruje, ale na druhou stranu zaměstnanec musí splnit své pracovní úkoly, a to ať už vykovává práci z domova nebo přímo ve společnosti.

Náklady

Pro zaměstnavatele **tento benefit neznamená žádné náklady**. Jedná se pouze o změnu místa výkonu práce. Těm zaměstnancům, kteří pracují z domova neplatí příspěvek na stravu a neposkytuje příspěvek na dopravu. I když by se mohlo zdát, že komunikace přes

telefon bude v rámci home office pro zaměstnavatele nákladná, není tomu tak. Společnost ABC, a.s. má totiž s mobilním operátorem nasmlouvaný výhodný tarif, který umožňuje volání i SMS mezi zaměstnanci zdarma.

Ani tento návrh nevyžaduje programovou úpravu, protože personální a mzdový informační systém byl v době epidemie COVID–19 upraven tak, aby zaměstnanci měli možnost pracovat na dálku. Nový benefit je vždy nutné projednat s odborovou organizací a seznámit s ním všechny zaměstnance.

Termín realizace tohoto návrhu je k **1. 1. 2023**.

3.6 Zavedení zdravotního volna (Sick days)

I když společnost ABC, a.s. poskytuje velké množství zaměstnaneckých benefitů, zavedení zdravotního volna neboli sick days k nim zatím nepatří. Sick days aktuálně patří ve společnosti mezi nejvíce poptávaný zaměstnanecký benefit. V případě, kdy se zaměstnanec necítí nejlépe ho může bez návštěvy svého lékaře využít. Musí se však jednat pouze o krátkodobou nemoc či indispozici. Zaměstnavatel si sám může určit kolik dní zdravotního volna svým zaměstnancům poskytne. Zpravidla to bývá v rozmezí 3 až 5 dní za rok. To se odvíjí od ochoty zaměstnavatele a také od aktuální ekonomické situace společnosti.

Tabulka č. 23: Náklady spojené se zavedením sick days
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní dokumenty, 2022)

	Dělníci	Technici a úředníci	Celkem
Počet zaměstnanců	268	212	480
Průměrný hodinový výdělek – PHV	206,98 Kč	298,93 Kč	–
Roční náhrada mzdy za 1 den	416 030 Kč	475 299 Kč	891 329 Kč
Roční odvody soc. a zdrav. pojištění	140 618 Kč	160 651 Kč	301 269 Kč
Roční náklady na 1 den sick days	556 648 Kč	635 950 Kč	1 192 598 Kč
Roční náhrada mzdy za 3 dny	1 248 089 Kč	1 425 896 Kč	2 673 985 Kč
Roční odvody soc. a zdrav. pojištění	421 854 Kč	481 953 Kč	903 807 Kč
Roční náklady na 3 dny sick days	1 669 943 Kč	1 907 849 Kč	3 577 792 Kč
Roční náhrada mzdy za 5 dnů	2 080 149 Kč	2 376 494 Kč	4 456 643 Kč
Roční odvody soc. a zdrav. pojištění	703 090 Kč	803 255 Kč	1 506 345 Kč
Roční náklady na 5 dnů sick days	2 783 239 Kč	3 179 749 Kč	5 962 988 Kč

V tabulce č. 23 jsou vypočteny náklady, které by zaměstnavatel musel vynaložit v případě, že se rozhodne sick days zavést. Náklady jsou stanoveny zvlášť pro jednotlivé pracovní kategorie a jsou rozděleny na variantu pro 1, 3 nebo 5 dnů sick days. Dále obsahuje také náklady, které by musely být vynaloženy na všechny zaměstnance.

Při výpočtu jsem vycházela z počtu zaměstnanců a jejich průměrného hodinového výdělku. Jeden pracovní den představuje pro každého zaměstnance 7,5 hodiny. Proto jsem průměrný hodinový výdělek vynásobila vždy počtem hodin odpovídajícím jednomu (7,5 hodiny), třem (22,5 hodin) nebo pěti (37,5 hodin) pracovním dnům. Tím jsem zjistila výši náhrady mzdy. Z té je poté nutné odvést sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem ve výši 33,8 %, přičemž sociální pojištění představuje 24,8 % a zdravotní pojištění 9 %. Dále stačí pouze sečíst náhrady mzdy a odvody sociálního a zdravotního pojištění a tím jsou zjištěny celkové náklady při zavedení sick days.

Dělníků je ve společnosti aktuálně 268 a jejich průměrný hodinový výdělek je 206,98 Kč/hod. V případě, kdy by se zaměstnavatel rozhodl poskytovat pouze jeden sick day ročně, činí náklady celkem 556 648 Kč, u třech dní potom 1 669 943 Kč a v případě pěti dní 2 783 239 Kč.

Techniků a úředníků je ve společnosti v současné době 212 a jejich průměrný hodinový výdělek je vyšší než u dělníků, a to 298,93 Kč/hod. Jeden sick day představuje pro společnost náklady ve výši 635 950 Kč, tři dny 1 907 849 Kč a pět dní 3 179 749 Kč.

Celkové náklady související se zavedením sick days nejsou pro společnost zrovna nízké. Pro všech 480 zaměstnanců dosahují v případě jednoho dne částku 1 192 598 Kč. Při volbě zlaté střední cesty, tedy třech dnů, pak 3 577 792 Kč. Nejnákladnější by bylo samozřejmě zavedení pěti dnů, kde je nutné počítat s celkovými náklady ve výši 5 962 988 Kč. Jak jsem již zmínila, společnost si může sama vybrat, kterou z těchto možností svým zaměstnancům nabídne. Může zvolit i variantu náhrady mzdy ve výši 80 % nebo dokonce 60 % průměrného hodinového výdělku. I když se tyto částky pohybují v řádu milionů, pro společnost ABC, a.s., která má roční obraty mnohonásobně vyšší, by to nemělo představovat ohrožení její finanční stability.

Je důležité nastavit v interním dokumentu podmínky pro čerpání sick days (kolik sick days mohou zaměstnanci čerpat za rok, zda se nevyčerpané dny převádí do dalšího roku nebo propadají, jaká výše náhrady zaměstnancům přísluší). Nový benefit je vždy nutné

projednat s odborovou organizací a seznámit s ním všechny zaměstnance. Ani tento návrh nevyžaduje programovou úpravu ze strany dodavatele personálního a mzdového informačního systému. Nastavení nové mzdové složky a nové složky docházky pro sick days provede mzdová účetní ve spolupráci s oddělením IT.

Termín realizace tohoto návrhu by byl rovněž k **1. 1. 2023**.

Přínosy

Výhodou pro zaměstnance je, že nemusí chodit kvůli lehkému onemocnění ke svému lékaři pro neschopenku. Tím pádem mu to ušetří čas, který může strávit v pohodlí domova a zotavovat se. Zároveň také chrání své spolupracovníky, které by mohl nakazit, pokud by do práce přišel. To zajistí ocenění i samotný zaměstnavatel.

3.7 Poskytování kávy zdarma všem zaměstnancům

Káva je nedílnou součástí života mnoha lidí. To platí i u zaměstnanců společnosti ABC, a.s. Zatímco někteří mají na svém pracovišti k dispozici malou kuchyňku s kávovarem a mohou si kávu kdykoliv zdarma udělat, někteří tuto možnost nemají. Proto je vhodné, aby se tato nerovnost mezi zaměstnanci vyřešila a všichni měli stejné podmínky.

V současné době je v celé společnosti 11 kávovarů rozmístěných na různých odděleních. Průměrná cena kávovaru se pohybuje okolo 20 000 Kč. S pořízením kávovarů vznikají kromě samotného nákupu i další náklady, které už nejsou pro společnost pouze jednorázové.

Mezi opakované náklady se řadí nákup kávy, filtrů a čistících tablet potřebných pro údržbu kávovarů. Společnost ABC, a.s. nakupuje zrnkovou kávu Segafredo Espresso Casa, a to v množství 30 kusů po 0,5 kg balení. Tyto dodávky jsou realizovány dvakrát měsíčně. Celkově tedy spotřeba kávy odpovídá 60 kusům balení za měsíc.

Kromě jiného se také musí počítat s tím, že jednou za čas může dojít k nějaké poruše a bude potřeba oprava, díky které vzniknou další náklady. To však nebude v následujícím výpočtu zahrnuto.

V současné době jsou na provoz 11 kávovarů vynaloženy tyto náklady:

Tabulka č. 24: Současné náklady vynaložené na provoz kávovarů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní dokumenty, 2022)

	Počet kusů (ks)	Jednotková cena (Kč/ks)	Celkové náklady (Kč)
Měsíční náklady na kávu	60	341,55	20 493
Měsíční náklady na údržbu	11	347	3 817
Celkové měsíční náklady	–	–	24 310
Celkové roční náklady	–	–	291 720

V tabulce č. 24 jsou zobrazeny náklady, které vznikají společnosti při obsluze 11 kávovarů. Výpočet vychází z ceny kávy, která činí 341,55 Kč včetně DPH na jedno balení 0,5 kg kávy a počtu 60 balení za měsíc. Měsíční náklady na kávu představují 20 493 Kč. Pro společnost ABC, a.s. je káva daňově neuznatelným nákladem, a proto je v tabulce vyčíslena s DPH. Každý měsíc je na údržbu jednoho kávovaru vynaložena celková částka ve výši 347 Kč, z čehož 321 Kč představují náklady na nový filtr a zbývající část ve výši 26 Kč tvoří čisticí tableta. Běžná údržba všech kávovarů pak vychází 3 817 Kč. Celkové měsíční náklady tak činí 24 310 Kč a roční 291 720 Kč.

Zatímco u zaměstnanců vykonávajících kancelářskou práci je kromě několika výjimek na pracovištích umístěn kávovar, zaměstnanci pracující na dílně mají k dispozici 2 automaty na kávu. Za kávu si však musí sami platit, a to by bylo vhodné změnit. Ceny kávy se v automatu pohybují v rozmezí od 6 do 10 Kč.

Zavedení kávovarů na dílně je složitější než v jiných odděleních společnosti, protože mohou být umístěny pouze na vyhrazených místech označovaných jako svačinové kouty. Ty jsou na dílně aktuálně 3. Vzhledem k velkému počtu zaměstnanců na dílně bych proto doporučovala umístit do každého svačinového koutu 2 kávovary. U ostatních oddělení, kde kávovary doposud chybí, by bylo třeba dokoupit dalších 5 kávovarů.

Nákupem 11 nových kávovarů (6 na dílnu a 5 na ostatní oddělení) by se vyřešil současný problém s nerovností podmínek.

Tabulka č. 25: Jednorázové náklady vynaložené na pořízení nových kávovarů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mall.cz, ©2000–2022)

	Počet potřebných kávovarů (ks)	Cena za 1 kávovar (Kč/ks)	Celkové náklady (Kč)
Dílna	6	22 246	133 476
Ostatní oddělení	5	22 246	111 230
Celkem	11	–	244 706

Tabulka č. 25 obsahuje výpočet jednorázových nákladů na pořízení 11 nových kávovarů. Za 1 kávovar je zjištěna aktuální cena z internetového obchodu Mall.cz. Model kávovaru byl vybrán na základě již používaných kávovarů ve společnosti. Celkové náklady na nákup činí 244 706 Kč. Zároveň je potřeba uvažovat opakovatelné náklady související s jejich provozem.

Tabulka č. 26: Náklady vynaložené na provoz nových kávovarů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní dokumenty, 2022)

	Počet kusů (ks)	Jednotková cena (Kč/ks)	Celkové náklady (Kč)
Měsíční náklady na kávu	60	341,55	20 493
Měsíční náklady na údržbu	11	347	3 817
Celkové měsíční náklady	–	–	24 310
Celkové roční náklady	–	–	291 720

Dle tabulky č. 26 jsou opakovatelné náklady na nové kávovary stejně vysoké jako ty, které společnost vynakládá na provoz v současnosti.

Tabulka č. 27: Celkové náklady na nové kávovary
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jednorázové náklady	244 706 Kč
Roční opakovatelné náklady	291 720 Kč
Celkové náklady	536 426 Kč

Tabulka č. 27 zachycuje **celkové náklady** na nákup a provoz nových kávovarů, které činí **536 426 Kč**.

Termín realizace by mohl být **ihned po schválení návrhu vedením společnosti**.

Přínosy

Všichni zaměstnanci budou mít rovné podmínky, čímž se zvýší jejich spokojenost. Zároveň jim káva dodá potřebnou energii a podpoří jejich pracovní produktivitu, což je pro zaměstnavatele přínosné.

3.8 Školení pro vedoucí zaměstnance

Zaměstnanci pracující na vedoucích pozicích projeví zájem o rozvoj schopností v oblasti managementu a práce s podřízenými. Zároveň je ale nutné zmínit, že v dotazníkovém šetření byli nadřízení hodnoceni zaměstnanci z hlediska všech oblastí velmi kladně. To dokazuje, že nadřízení jsou na správném místě a dělají svou práci dobře. Společnost ABC, a.s. každoročně vynakládá nemalé peníze na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců. Během covidu však byly vzdělávací akce omezeny a probíhaly pouze v online režimu. Jelikož je pro vedoucí pozice nejdůležitější správné vedení podřízených, bylo by vhodné jim v blízké době zařídit školení týkající se této problematiky.

Při výběru vhodného školení je třeba brát v úvahu, zda půjde o školení pro vedoucí mistry na dílně nebo ostatní vedoucí zaměstnance. V průběhu covidové doby si zaměstnanci zvykli na školení v online prostředí. Ta jsou výhodná pro zaměstnance i zaměstnavatele. Zaměstnancům ušetří čas, který by strávili dopravou na místo školení a zaměstnavatelům zase peníze, které by museli vynaložit na dopravu. Proto jsem se rozhodla navrhnout online školení.

Tabulka č. 28: Náklady na školení vedoucích zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní dokumenty, 2022; Forum-media.cz, ©2022; Vox.cz, ©2022)

	Počet školených zaměstnanců	Cena za školení (Kč/školení)	Náklady na školení (Kč)
Ředitelé a jejich zástupci	13	3 690	47 970
Vedoucí skupin, oddělení a úseků	25	3 690	92 250
Mistři	16	5 690	91 040
Celkem	54	—	231 260

V tabulce č. 28 jsou uvedeny počty jednotlivých skupin vedoucích zaměstnanců společnosti a ceny za jejich školení. Zároveň jsou v ní vypočítány celkové náklady, které je potřeba na školení vynaložit.

Pro ředitele, jejich zástupce a vedoucí skupin, oddělení a úseků bylo vybráno **školení**, které se nazývá **Neviditelný leadership – jak lidi vést namísto řídit**. Cena za 6 hodin online výuky činí na jednoho školeného zaměstnance 3 690 Kč. Školení se zaměřuje na seznámení s pojmem leadership a vlastnostmi správného leadera. Dále se soustředí také na motivaci podřízených, styl a přístup k vedení a na to, jak je důležité dbát na potřeby svých podřízených a na společné poslání a vize. Na konci se bude lektor věnovat doporučení pro rozvoj ve vedení lidí a budou se řešit příklady z praxe lektora i jednotlivých účastníků (Vox.cz, ©2022)

Mistrům bylo vybráno **školení**, které se týká přímo výroby, a to s názvem **Vedoucí i parták – Manažerské dovednosti pro mistry a předáky**. Stejně jako předchozí školení probíhá online a trvá 6 hodin. Cena za proškolení jednoho mistra činí 5 690 Kč. Součástí programu jsou témata jako komunikace a motivace podřízených nebo koučink. Dále se zaměřuje například na to, jakým způsobem zvyšovat výkonnost svých podřízených, jak správně řešit problémy a hodnotit své podřízené. Poslední část je opět věnována otázkám z praxe (Forum-media.cz, ©2022).

Celkové náklady na školení všech 54 vedoucích zaměstnanců **představují** pro společnost ABC, a.s. **231 260 Kč**, což by nemělo vzhledem k výši každoročních nákladů na vzdělávání činit žádný problém.

Realizace vzdělávacího kurzu by měla proběhnout **na podzim 2022**, protože během letních měsíců zaměstnanci čerpají dovolenou a také nabídka školení bývá omezená. Vedoucí zaevidují požadavek v „Plánu vzdělávání“ a referent personálního centra zajistí školení, tak jak je popsáno v kapitole 2.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců této diplomové práce. Další variantou tohoto školení je přednáška v rámci Podnikové univerzity. Společnost by si vybrala konkrétního lektora a požádala ho o přednášku, která by probíhala přímo v areálu zaměstnavatele.

Přínosy

Nově získané informace a zkušenosti pomohou vedoucím zaměstnancům se dále zlepšovat v oblasti vedení, komunikace a leadershipu. To ocení zejména jejich podřízení, kteří s nimi přichází do každodenního styku.

3.9 Shrnutí doporučených návrhů

Na základě dat získaných z dotazníkového šetření bylo společností ABC, a.s. doporučeno 8 návrhů pro změnu jejího současného motivačního systému. Některé z navržených změn vyžadují vynaložení nákladů, jiné nepředstavují pro společnost žádné finanční zatížení.

Doporučené návrhy jsou zaměřeny na všechny probírané oblasti v této diplomové práci. Zlepšení komunikace a informovanosti mezi vedením a zaměstnanci a každoroční pořádání Dne otevřených dveří pro rodinné příslušníky zaměstnanců se soustředí na firemní kulturu společnosti, zjednodušení systému odměňování a navýšení odměny za odpracovanou dobu pak na oblast odměňování. Mezi nově navrhované zaměstnanecké benefity se řadí zavedení home office, sick days a poskytování kávy zdarma všem zaměstnancům. Poslední návrh se zabývá školením pro vedoucí zaměstnance, tedy jejich vzděláváním a rozvojem.

Pro každého zaměstnance může být důležitá jiná změna. Největší prioritou pro zaměstnavatele by však mělo být zavedení home office a sick days, které zaměstnanci nejvíce preferují.

Náklady

Tabulka č. 29: Celkové náklady při realizování všech doporučených změn
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Doporučený návrh	Jednorázové náklady (Kč)	Opakovatelné náklady (Kč/rok)
Den otevřených dveří pro rodinné příslušníky zaměstnanců	—	21 330
Navýšení odměny za odpracovanou dobu	—	3 082 752
Sick days	—	3 577 792
Poskytování kávy zdarma všem zaměstnancům	244 706	291 720
Školení pro vedoucí zaměstnance	231 260	—
Jednorázové a opakovatelné náklady	475 966	6 973 594
Celkové náklady	7 449 560	

V tabulce č. 29 jsou znázorněny celkové náklady v případě, kdy by se zaměstnavatel rozhodl pro realizaci všech doporučených změn. Zvlášť jsou uvedeny jednorázové náklady a opakovatelné náklady, které musí společnost ABC, a.s. vynakládat každoročně. U navýšení odměny za odpracovanou dobu a zavedení sick days jsem pro účely výpočtu vybrala vždy střední variantu, tedy navýšení odměny za odpracovanou dobu o 400 Kč na 1 000 Kč a 3 dny sick days. To, zda se společnost rozhodne právě pro tuto možnost však závisí pouze na ní.

Do jednorázových nákladů patří nákup nových kávovarů a školení vedoucích zaměstnanců a dosahují částky 475 966 Kč. Mezi opakovatelné náklady se pak řadí náklady na uspořádání Dne otevřených dveří pro rodinné příslušníky zaměstnanců, navýšení odměny za odpracovanou dobu, zavedení sick days a nákup kávy, filtrů a čisticích tablet. Tyto náklady pro společnost činí celkem 6 973 594 Kč. Zlepšení komunikace a informovanosti mezi vedením a zaměstnanci, zjednodušení systému odměňování a zavedení home office nepředstavují pro společnost žádné mimořádné náklady, a proto nejsou v tabulce uvedeny. Celkové náklady tedy budou činit v případě realizování všech změn 7 449 560 Kč.

Termíny realizace

Tabulka č. 30: Termíny realizace doporučených návrhů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Doporučený návrh	Možný termín realizace
Zlepšení komunikace a informovanosti mezi vedením a zaměstnanci	ihned
Pořádání Dne otevřených dveří pro rodinné příslušníky zaměstnanců	podzim 2022
Zjednodušení systému odměňování	1.1.2023
Navýšení odměny za odpracovanou dobu	1.1.2023
Zavedení home office	1.1.2023
Zavedení sick days	1.1.2023
Poskytování kávy zdarma všem zaměstnancům	ihned po schválení vedením společnosti
Školení pro vedoucí zaměstnance	podzim 2022

Tabulka č. 30 zobrazuje doporučené návrhy společně s jejich možnými termíny realizace. To, kdy se samotná společnost ABC, a.s. rozhodne realizovat jednotlivé návrhy, je však čistě její rozhodnutí.

Přínosy

Všechny návrhy by měly přispět k větší motivaci, spokojenosti a stabilizaci stávajících zaměstnanců a stejně tak posílit jejich loajalitu ke společnosti a případně snížit fluktuaci. Zároveň pomohou zlepšit komunikaci a celkovou informovanost mezi vedením a jednotlivými zaměstnanci, díky čemuž se bude zaměstnavateli lépe reagovat na zpětnou vazbu od zaměstnanců a řešit případné problémy. Stejně tak bude mít společnost ABC, a.s. možnost seznámit se s rodinnými příslušníky zaměstnanců a případně i do budoucna získat nové zaměstnance z jejich řad. Dále dojde ke zlepšení současného systému odměňování a pro zaměstnance bude jednodušší se v něm vyznat. Návrhy také podpoří výkonnost zaměstnanců a pomohou k lepšímu využití jejich pracovní doby. Přispějí k ochraně zdraví a sladění profesního a rodinného života. V neposlední řadě také pomohou vedoucím zaměstnancům lépe vést své podřízené, což se odrazí v jejich pracovní spokojenosti.

Všechny doporučené návrhy jsou schopni realizovat samotní zaměstnanci společnosti (od vedoucích přes zaměstnance technických útvarů a marketingového oddělení až po personální centrum). Mají bohaté zkušenosti a činnosti vedoucí ke změně motivačního systému společnosti spadají do popisu jejich pracovních činností.

4 ZÁVĚR

V diplomové práci jsem se zabývala návrhem změny současného motivačního systému výrobní firmy. Analyzovanou společnost jsem kvůli zachování anonymity nazývala jako společnost ABC, a.s. Její hlavní činností je vývoj, konstrukce, výroba, montáž a regenerace vyráběných produktů. Hlavním cílem diplomové práce bylo na základě empirického výzkumu doporučit návrhy pro zlepšení současného motivačního systému společnosti a zvýšit tak motivaci, spokojenost a loajalitu zaměstnanců.

Diplomová práce obsahuje 3 základní části. V první z nich byly vymezeny základní pojmy související s řešenou problematikou. Tento teoretický rámec byl následně využit jako podklad k vypracování praktické části. V té byla představena společnost ABC, a.s. a její současný motivační systém. Zároveň zde bylo vyhodnoceno dotazníkové šetření a byly otestovány stanovené hypotézy. Návrhová část se zabývala doporučením návrhů změn pro zlepšení současného motivačního systému. Všechny návrhy byly doporučeny na základě provedeného dotazníkového šetření a vycházely z námětů a požadavků jednotlivých zaměstnanců společnosti.

Doporučení se týkala různých oblastí, ve kterých má společnost stále prostor pro zlepšení. Bylo doporučeno celkem 8 návrhů, a to zlepšení komunikace a informovanosti mezi vedením a zaměstnanci, pořádání Dne otevřených dveří pro rodinné příslušníky zaměstnanců, zjednodušení systému odměňování, navýšení odměny za odpracovanou dobu, zavedení home office a sick days, poskytování kávy zdarma všem zaměstnancům a školení pro vedoucí zaměstnance.

Na zlepšení komunikace a informovanosti mezi vedením a zaměstnanci by se mělo zapracovat zejména u dělníků, a to prostřednictvím častějších návštěv vedení na dílně a komunikování s jednotlivými dělníky. Uspořádání Dne otevřených dveří pro rodinné příslušníky by zahrnovalo komentovanou prohlídku ve výrobní hale závodu. Zjednodušení systému odměňování se soustředí na převedení některých příplatků přímo do pevné složky mzdy a prémie. Dále bylo doporučeno navýšení odměny za odpracovanou dobu, a to ve 2 různých variantách s ohledem na náklady, které je společnost ochotna vynaložit. Zavedení home office a sick days je ze strany zaměstnanců vnímáno jako nejvíce důležité. Proto by se společnost měla zaměřit v první řadě na tyto zaměstnanecké benefity. Zároveň by měla být poskytována káva zdarma všem

zaměstnancům, ne pouze některým, jako je tomu doposud. Pro dělníky, kteří si musí v současné době sami platit za kávu z automatu a techniky a úředníky, kteří nemají na svém pracovišti k dispozici kávovar, by mělo být pořízeno 11 nových kávovarů. Poslední návrh se zabýval školením vedoucích zaměstnanců v oblasti managementu a práce s podřízenými. Školení bylo vybráno zvlášť pro ředitele, jejich zástupce a vedoucí skupin, oddělení a úseků a zvlášť pro mistry z dílny.

Ať už se společnost rozhodne pro realizaci všech doporučených návrhů nebo pouze některých z nich, věřím, že to zaměstnanci ocení a budou si vážit toho, že se o ně společnost dobře stará a neustále zlepšuje jejich pracovní podmínky. Vyslyšení námětů zaměstnanců do budoucnosti zajisté přispěje ke zvýšení jejich motivace, spokojenosti a loajality.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ADAIR, John Eric, 2009. *Leadership and motivation: the fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others*. London: Kogan Page Limited. ISBN 978-0-7494-5482-1.

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

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2890-2.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol., 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0374-9.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4429-2.

Corporate Culture: Definition and Examples, ©2022. *Indeed* [online]. 10.09.2021 [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: <https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/what-is-corporate-culture>

ČESKÁ REPUBLIKA, 2006. Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006, Zákoník práce. In: *Zákony pro lidi - Sbírka zákonů ČR* [online]. [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

DOUDĚROVÁ, Lucie, 2022. Průzkum spokojenosti zaměstnanců s odměňováním a zaměstnaneckými benefity ve vybrané společnosti. *Podnikání a management v kontextu 21. století: Vybrané research papers studentů magisterského studijního programu Strategický rozvoj podniku*. (IN PRESS).

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ, 2008. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-003-4.

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

FOLWARCZNÁ, Ivana, 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3067-7.

FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2128-6.

Internetové stránky společnosti ABC, a.s., ©2022

Interní dokumenty společnosti ABC, a.s., 2022

ISRAEL, Glenn D., 2012. Determining sample size. In: PEOD06 [online]. *Florida: University of Florida – IFAS*. [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: <https://www.psychosphere.com/Determining%20sample%20size%20by%20Glen%20Israel.pdf>

KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST, 2013. *Praktická podniková personalistika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-913-5.

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

KOUBEK, Josef, 1995. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 80-859-4301-8.

KOUBEK, Josef, 2004. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-116-X.

KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2202-3.

MACHÁČEK, Ivan, 2010. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-301-1.

MAREŠ, Petr, Ladislav RABUŠIC a Petr SOUKUP, 2015. *Analýza sociálněvědních dat (nejen) v SPSS*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6362-4.

Neviditelný leadership – jak lidi vést namísto řídit, ©2022. 1. VOX a.s. – školení, kurzy, semináře [online]. [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: <https://vox.cz/kurzy/neviditelny-leadership-jak-lidi-vest-namisto-ridit->

2/?termin=167707&gclid=Cj0KCQjw06OTBhC_ARIsAAU1yOUrCmlKlaImksarNQUr499q0mrZ4qG-3b9V0uBdmwKS-LpmvgxWLugaAiKgEALw_wcB

Nivona plně automatický kávovar Caféromatica 790, ©2000–2022. MALL.CZ – bílé zboží, elektronika, PC, outdoor, hobby, hračky, kosmetika, chovatelské potřeby [online]. [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: <https://www.mall.cz/kavovary-na-zrnkovou-kavu/nivoana-caferomatica-790>

PAUKNEROVÁ, Daniela a kol., 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1706-9.

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

Školení: Vedoucí i parták – Manažerské dovednosti pro mistry a předáky, ©2022. *Odborná literatura a vzdělávací semináře – Nakladatelství FORUM* [online]. [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: <https://www.forum-media.cz/produkty/skoleni-vedouci-i-partak-manazerske-dovednosti-pro-mistry-a-predaky-6>

TOMŠÍ, Ivan, 2008. *Mzdy a mzdové systémy*. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-340-9.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0405-6.

Types of Motivation – Positive and Negative Motivation, ©2012–2022. *MeroSpark* [online]. [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: <https://www.merospark.com/content/308/types-of-motivation-positive-and-negative-motivation/>

Ústní sdělení zaměstnanců společnosti ABC, a.s., 2022

Vývoj inflace v ČR, ©2000–2022. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2012–2021	41
Graf č. 2: Vývoj průměrné mzdy v letech 2012–2021	43
Graf č. 3: Spokojenost se současným způsobem hodnocení	56
Graf č. 4: Spravedlivost mzdového systému	57
Graf č. 5: Spokojenost s výší mzdy	58
Graf č. 6: Srozumitelnost složek mzdy	58
Graf č. 7: Seznámení s nabídkou zaměstnaneckých benefitů	59
Graf č. 8: Spokojenost se zaměstnaneckými benefity	59
Graf č. 9: Spokojenost se starostlivostí zaměstnavatele v průběhu pandemie.....	60
Graf č. 10: Možnost kariérního a profesního růstu	61
Graf č. 11: Spokojenost s množstvím vzdělávacích příležitostí	62
Graf č. 12: Spokojenost se současnou prací	63

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Proces motivace.....	16
Obrázek č. 2: Maslowova pyramida potřeb	20
Obrázek č. 3: Zjednodušené organizační schéma společnosti	40

SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ

Vzorec č. 1: Velikost optimálního vzorku respondentů	13
Vzorec č. 2: Teorie očekávání	22

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Povinná výše příplatků za práci	32
Tabulka č. 2: Faktory působící na pracovní spokojenost.....	36
Tabulka č. 3: Počet zaměstnanců v letech 2012–2021	41
Tabulka č. 4: Průměrná mzda a inflace v letech 2012–2021	42
Tabulka č. 5: Prémiové ukazatele společnosti	44
Tabulka č. 6: Příplatky za práci ve výškách	45
Tabulka č. 7: Odměna za pracovní jubileum	47
Tabulka č. 8: Zařazení do pracovní kategorie.....	53
Tabulka č. 9: Zařazení do věkové kategorie	54
Tabulka č. 10: Doba zaměstnání.....	54
Tabulka č. 11: Motivační nástroje	55
Tabulka č. 12: Spokojenost s firemní kulturou.....	56
Tabulka č. 13: Spokojenost s přímým nadřízeným.....	63
Tabulka č. 14: Skutečné četnosti míry spokojenosti zaměstnanců s benefity	65
Tabulka č. 15: Očekávané četnosti míry spokojenosti zaměstnanců s benefity	65
Tabulka č. 16: Skutečné četnosti míry spokojenosti zaměstnanců s výší mzdy	66
Tabulka č. 17: Očekávané četnosti míry spokojenosti zaměstnanců s výší mzdy.....	67
Tabulka č. 18: Skutečné četnosti vnímání spravedlnosti mzdového systému	68
Tabulka č. 19: Očekávané četnosti vnímání spravedlnosti mzdového systému	68
Tabulka č. 20: Náklady spojené se Dnem otevřených dveří pro rodinné příslušníky zaměstnanců.....	75
Tabulka č. 21: Aktuální celkové roční náklady na odměnu za odpracovanou dobu	77
Tabulka č. 22: Roční náklady spojené s navýšením odměny za odpracovanou dobu	78
Tabulka č. 23: Náklady spojené se zavedením sick days	81
Tabulka č. 24: Současné náklady vynaložené na provoz kávovarů.....	84
Tabulka č. 25: Jednorázové náklady vynaložené na pořízení nových kávovarů	85
Tabulka č. 26: Náklady vynaložené na provoz nových kávovarů	85
Tabulka č. 27: Celkové náklady na nové kávovary	85
Tabulka č. 28: Náklady na školení vedoucích zaměstnanců	86
Tabulka č. 29: Celkové náklady při realizování všech doporučených změn.....	88
Tabulka č. 30: Termíny realizace doporučených návrhů.....	89

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazníkové šetření pro zaměstnance společnosti ABC, a.s.....I

Příloha č. 1: Dotazníkové šetření pro zaměstnance společnosti ABC, a.s.
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dobrý den,

jmenuji se Lucie Douděrová a jsem studentkou VUT v Brně, Fakulty podnikatelské. Zpracovávám diplomovou práci na téma „Návrh změny současného motivačního systému výrobní firmy“ a pro účely analýzy jsem si vybrala Vaši společnost. Chtěla bych Vás poprosit o vyplnění dotazníku, který se zabývá touto problematikou.

Dotazník je zcela anonymní. Prvních 180 zaměstnanců obdrží od zaměstnavatele za vyplnění dotazníku malou pozornost. Dotazník, prosím, odevzdejte ve mzdové účtárně do konce měsíce listopadu.

Předem děkuji za Vaši ochotu a čas, strávený vyplněním dotazníku. Velice si toho vážím.

Lucie Douděrová

Identifikační otázky:

1. Do jaké pracovní kategorie jste zařazen/a?

- ☐ D – dělník
- ☐ TÚ – technik a úředník
- ☐ Management – vedoucí

2. Do jaké věkové kategorie patříte?

- ☐ Do 25 let
- ☐ 26–35 let
- ☐ 36–45 let
- ☐ 46–55 let
- ☐ 56 a více let

3. Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- ☐ Do 5 let
- ☐ 6–10 let
- ☐ 11–20 let
- ☐ 21–30 let
- ☐ Více než 30 let

Motivace zaměstnanců:

4. Které z motivačních nástrojů Vás nejvíce motivují k lepšímu pracovnímu výkonu? Vyberte 3 pro Vás nejdůležitější.

- | | |
|--|---|
| ☐ Finanční odměna | ☐ Pracovní vztahy |
| ☐ Zaměstnanecké benefity | ☐ Kariérní růst |
| ☐ Pochvala od nadřízeného | ☐ Profesní růst (rozšiřování znalostí) |
| ☐ Smysluplnost a zajímavost práce | ☐ Jistota zaměstnání |
| ☐ Pracovní prostředí | ☐ Jiné (prosím uveďte): |

Firemní kultura:

5. Vyjádřete Vaši spokojenost/nespokojenost s následujícími body firemní kultury. Vždy vyberte mezi známkami 1–5, kdy 1 = nejlepší a 5 = nejhorší:

	1	2	3	4	5
Kompetence vrcholového managementu	☐	☐	☐	☐	☐
Informovanost o dění ve společnosti	☐	☐	☐	☐	☐
Komunikace v rámci společnosti	☐	☐	☐	☐	☐
Atmosféra na pracovišti (spolupráce a pracovní vztahy)	☐	☐	☐	☐	☐
Pracovní prostředí	☐	☐	☐	☐	☐

Hodnocení:

6. Vyhovuje Vám současný způsob hodnocení?

- ☐ Ano
☐ Spíše ano
☐ Spíše ne
☐ Ne

Odměňování + zaměstnanecké benefity:

7. Myslíte si, že je mzdový systém nastaven spravedlivě pro všechny zaměstnance?

- ☐ Ano
☐ Spíše ano
☐ Spíše ne
☐ Ne

8. Jste spokojen/a s výší mzdy?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

9. Jsou pro Vás jednotlivé složky mzdy dostatečně srozumitelné?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

10. Jste dostatečně seznámen/a s nabídkou zaměstnaneckých benefitů?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

11. Jste s nabízenými zaměstnaneckými benefity spokojen/a?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

12. Napište prosím, jaké zaměstnanecké benefity postrádáte:

13. Domníváte se, že se o Vás v době COVID–19 zaměstnavatel dobře stará? (poskytování respirátorů, dezinfekčních prostředků, vitaminů a ovoce, u některých profesí možnost home office, jednorázová odměna za očkování,...)

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců:

14. Máte možnost kariérního a profesního růstu?

- ☐ Ano, mám možnost jak kariérního, tak profesního růstu
- ☐ Pouze kariérního, profesního ne
- ☐ Pouze profesního, kariérního ne
- ☐ Nemám možnost ani kariérního ani profesního růstu

15. Myslíte si, že je Vám poskytováno dostatečné množství vzdělávacích příležitostí?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

16. Uveďte jaké další vzdělávací akce byste uvítal/a:

Pracovní spokojenost:

17. Jste spokojen/a se svou současnou prací?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

18. Myslíte si, že Váš nadřízený je člověkem na správném místě? Ohodnoťte následující možnosti známkou 1–5, kdy 1 = nejlepší a 5 = nejhorší:

	1	2	3	4	5
Styl vedení a schopnost motivovat	☐	☐	☐	☐	☐
Odborná způsobilost	☐	☐	☐	☐	☐
Řešení problémových situací	☐	☐	☐	☐	☐
Poskytování zpětné vazby, zohlednění Vašeho názoru	☐	☐	☐	☐	☐
Lidský přístup	☐	☐	☐	☐	☐

19. Prostor pro Vaše náměty a připomínky:
