



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

MOTIVATION AND REMUNERATION OF EMPLOYEES IN THE SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Dominika Spěváková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2024

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Dominika Spěváková
Vedoucí práce:	Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.
Akademický rok:	2023/24
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:

Motivace a odměňování pracovníků ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je předložení návrhů změn motivačního a odměňovacího systému vybrané společnosti za účelem zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen a ŠIKÝŘ, Martin. Řízení lidských zdrojů. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

FAHED-SREIH, Josiane (ed.). Career Development and Job Satisfaction. IntechOpen, 2020. ISBN 978-1-83880-747-4.

GUILLEN, Manuel. Motivation in organisations: searching for a meaningful work-life balance. Milton: Routledge, 2021. ISBN 978-0-429-31729-3.

MISKELL, Jane R. a MISKELL, Vincent. Pracovní motivace. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-317-0.

LEE, Michael T. a RASCHKE, Robyn L. Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. Journal of innovation & knowledge. 2016, roč. 2016, č. 1, s. 162-169. ISSN 2444-569X.

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-9598-5.

WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2023/24

V Brně dne 4.2.2024

L. S.

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

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce je zaměřena na problematiku spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti. Teoretická část práce je zaměřena na teoretické vymezení pojmů dané problematiky. Ve druhé části je představena společnost, její současná situace a analýza dat získaných pomocí kvantitativního výzkumu s využitím dotazníkového šetření. Návrhová část vychází z předchozí analytické části a je v ní předložen návrh doporučených změn v motivačním a odměňovacím systému společnosti za účelem zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Abstract

This diploma thesis is focused on the issue of employee satisfaction in the selected company. The theoretical part of the thesis is focused on the theoretical definition of the concepts related to the issue. The second part presents the company, its current situation and the analysis of data obtained through quantitative research using a questionnaire survey. The practical part is based on the previous analytical part and presents a proposal for recommended changes in the motivation and reward system of the company in order to increase employee satisfaction.

Klíčová slova

motivace, odměňování zaměstnanců, spokojenost zaměstnanců, zaměstnanecké benefity, lidské zdroje

Keywords

motivation, rewarding of employees, employee satisfaction, employee benefits, human resources

Bibliografická citace

SPĚVÁKOVÁ, Dominika. *Motivace a odměňování pracovníků ve vybrané společnosti* [online]. Brno, 2024 [cit. 2024-05-07]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/157152>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

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 7. 5. 2024

Bc. Dominika Spěvácová

autor

Poděkování

Chtěla bych poděkovat panu Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph.D. za jeho čas, pečlivé vedení, odborné rady a cenné připomínky k mé práci. Dále společnosti Atlas Copco Services, s.r.o. za poskytnutí podpůrných materiálů a informací.

Velké díky patří také mojí rodině a blízkým, kteří mi byli oporou nejen při tvorbě diplomové práce, ale především po celou dobu studia.

OBSAH

ÚVOD	8
CÍLE PRÁCE.....	10
1 Teoretická východiska práce	11
1.1 Řízení lidských zdrojů.....	11
1.1.1 Strategické řízení lidských zdrojů.....	11
1.1.2 Modely řízení lidských zdrojů	12
1.2 Motivace.....	14
1.2.1 Motivační teorie a faktory motivace	15
1.2.2 Motivační typy lidí.....	19
1.2.3 Motivační proces.....	21
1.2.4 Druhy motivace pracovníků.....	22
1.3 Spokojenost pracovníků	24
1.4 Odměňování zaměstnanců	26
1.4.1 Systém odměňování	26
1.4.2 Peněžní odměny	28
1.4.3 Zaměstnanecké benefity	29
1.4.4 Obvyklé zaměstnanecké benefity	30
1.4.5 Další zaměstnanecké benefity.....	31
1.4.6 Zdanění jednotlivých benefitů	32
2 Analýza současného stavu	35
2.1 Představení společnosti	35
2.1.1 Organizační struktura.....	36
2.1.2 Vývoj zaměstnanců.....	38
2.2 Motivace a odměňování ve společnosti	38
2.2.1 Systém odměňování	38

2.2.2	Mzdové příplatky	39
2.2.3	Zaměstnanecké benefity	40
2.2.4	Příspěvky	42
2.2.5	Odměny.....	43
2.3	Analýza dat a výsledky výzkumu	44
2.3.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření	45
2.4	Shrnutí průzkumu.....	66
3	Vlastní návrhy řešení	68
3.1	Příspěvek na dopravu	68
3.2	Častější odměny	69
3.3	Možnost home office ze zahraničí	71
3.3.1	Daňové dopady	71
3.3.2	Zdravotní pojištění.....	71
3.3.3	Stanovení bezpečných zemí.....	72
3.3.4	Ostatní záležitosti.....	72
3.4	Poskytnutí bezúročných zápůjček.....	73
3.4.1	Podmínky poskytnutí benefitu	73
3.4.2	Smlouva o zápůjčce	73
3.4.3	Daňové hledisko ze strany zaměstnavatele.....	74
3.4.4	Daňové hledisko ze strany zaměstnance.....	74
3.5	Placené volno v první a poslední školní den.....	74
3.6	Ovocné dny	75
	ZÁVĚR	78
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	80
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	84
	SEZNAM GRAFŮ	85

SEZNAM TABULEK.....	87
PŘÍLOHY	I

ÚVOD

Efektivní využívání lidských zdrojů je klíčovým faktorem úspěchu, a to zejména v dnešním podnikatelském prostředí, které je tolik konkurenční a dynamické. Motivace a odměňování zaměstnanců hraje důležitou roli v zajišťování dlouhodobé loajality, zvyšování pracovního výkonu a angažovanosti.

Motivace pracovníků je úzce spjata s celkovým úspěchem organizace, protože zaměstnanci, kteří jsou poháněni nadšením a zájmem pro svoji práci, přinášejí do pracovního prostředí vyšší kreativitu, energii a podporu inovací a změn. Jsou ochotni přijímat výzvy a hledat nové příležitosti pro růst a rozvoj.

V otázce motivace hrají klíčovou roli zejména manažeři a vedoucí pracovníci, kteří mají za úkol porozumět motivačním faktorům svých zaměstnanců, inspirovat je k překonávání překážek a vytvářet pracovní prostředí, kde se cítí ocenění a podporováni. Neméně důležitým faktorem je i spokojenost zaměstnanců, která úzce souvisí s motivací. Spokojení pracovníci vytvářejí pozitivní atmosféru, firemní kulturu a jsou méně náchylní k fluktuaci a absenci.

Pro úspěch organizace je důležité kvalitní nastavení motivačního systému, který by měl být postaven na potřebách a preferencích zaměstnanců, stejně tak jako na strategii a cílech společnosti. Pro tuto diplomovou práci je vybranou společností Atlas Copco Services, s.r.o., která sídlí v Brně a jedná se o centrum sdílených finančních služeb. Ty jsou vedlejším předmětem podnikání a zahrnují účetní, daňové, poradenské a konzultační služby a cílí hlavně na zahraniční klienty. Hlavní předmět podnikání - opravy, revize a zkoušky určených elektrických zařízení - je vykonáván separátně od sídla společnosti. Z toho důvodu se tato diplomová práce bude zabývat pouze centrem sdílených služeb, které má nastavený svůj vlastní systém odměňování.

První část diplomové práce se bude věnovat literární rešerši za účelem pochopení problematiky strategického řízení lidských zdrojů, motivace, spokojenosti a odměňování pracovníků. Ve druhé, analytické části, bude blíže představena vybraná společnost a její současný stav odměňovacího systému. Také zde bude provedena analýza dat a vyhodnocení kvantitativního výzkumu, realizovaného formou dotazníkového šetření. Na základě získaných výsledků z analýzy budou v závěrečné části vypracovány návrhy,

které budou rozšiřovat či vylepšovat současný motivační systém zavedený ve společnosti, včetně ekonomického zhodnocení. Tyto návrhy by v případě implementace vedly ke zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců.

CÍLE PRÁCE

Diplomová práce si klade za **hlavní cíl**, na základě teoreticky vymezených pojmů, analyzovaných dat a výsledků z provedeného výzkumu, předložit návrh změn motivačního a odměňovacího systému vybrané společnosti, který povede ke zvýšení spokojenosti jejích zaměstnanců.

Jako **dílčí cíle** lze definovat:

- zpracování teoretického východiska pro analytickou a návrhovou část,
- analýza současného stavu odměňovacího a motivačního systému společnosti,
- zjištění, které motivační faktory působí na motivaci a spokojenost zaměstnanců,
- získání přehledu o tom, jak jsou pracovníci spokojeni se současnými motivačními faktory.

Práce se dělí do tří částí, z nichž první část formou literární rešerše vymezuje pojmy jako řízení lidských zdrojů, dále motivace, spokojenost a odměňování zaměstnanců. Druhá, analytická, část se zaměřuje prve na popis společnosti, vymezení předmětu podnikání, organizační struktury a analýzu současného stavu motivačního a odměňovacího systému. Dále je v této části také provedena analýza dat a výsledků provedeného dotazníkového šetření. Poslední část vychází zejména ze získaných dat a je v ní předložen návrh na změny současného odměňovacího systému společnosti.

1 Teoretická východiska práce

V této kapitole budou vysvětleny pojmy související s tématem diplomové práce. Bude se jednat zejména o téma řízení lidských zdrojů, spokojenost, motivace a hodnocení pracovníků. Poznatky budou sloužit jako podklad pro vypracování analytické části.

1.1 Řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje, stejně jako zdroje materiální či finanční, jsou nedílnou součástí organizace, a protože tyto zdroje rozhodují o nakládání se všemi ostatními, je na ně kladen větší důraz. Motivovaní a výkonní zaměstnanci totiž určují výkon organizace (Šikýř, 2012).

Řízení lidských zdrojů lze chápat jako komplexní strategický přístup k získávání, rozvíjení a uspokojování zaměstnanců. Cílem je získávat kvalifikované, motivované a oddané zaměstnance, kteří budou společně usilovat o dosažení stanovených cílů organizace, o vytváření kultury, vztahů a vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci (Armstrong a Taylor, 2015).

1.1.1 Strategické řízení lidských zdrojů

Česká republika je čím dál více ovlivňována zahraničními názory a metodami řízení lidských zdrojů. Strategická důležitost tomuto tématu začala být přikládána zejména z důvodu potřeby udržení konkurenční pozice na trhu (Urbancová a Vrabcová, 2023).

Strategie řízení lidských zdrojů je integrováno do strategie organizace a může být definováno jako „systematické spojování lidí s organizací“ (Armstrong a Taylor, 2015).

Hlavními charakteristikami strategického řízení lidských zdrojů jsou:

- propojení organizace a lidských zdrojů za účelem uspokojení potřeby strategického přístupu managementu,
- dosažení oddanosti zaměstnanců hodnotám organizace,
- přesvědčení, že zaměstnanci mají stejné zájmy jako organizace,
- na řízení se podílí všichni vedoucí a manažeři,
- zaměstnanci jsou vnímáni jako bohatství organizace, do kterého je třeba investovat pomocí příležitostí ke vzdělávání a rozvoji,
- lidské zdroje jsou konkurenční výhodou (Urbancová a Vrabcová, 2023).

Dle Bartáka (2023) využívají organizace k řízení lidí své vize, strategie, politiky a jiné, jako například:

Firemní filozofii – také jako cíl svých podnikových aktivit, hodnoty a principy.

Strategii lidských zdrojů – směr řízení lidských zdrojů, kterým se má společnost do budoucna vydávat.

Politiku lidských zdrojů – jaké hodnoty a principy zavádět a uplatňovat při realizaci řízení lidských zdrojů.

Procesy – postupy a metody, které společnost uplatňuje při řízení lidí.

Praxe – zahrnují formální i neformální přístupy při řízení.

Programy – zajišťují, aby praxe, politika a strategie byly realizovány plánovitě.

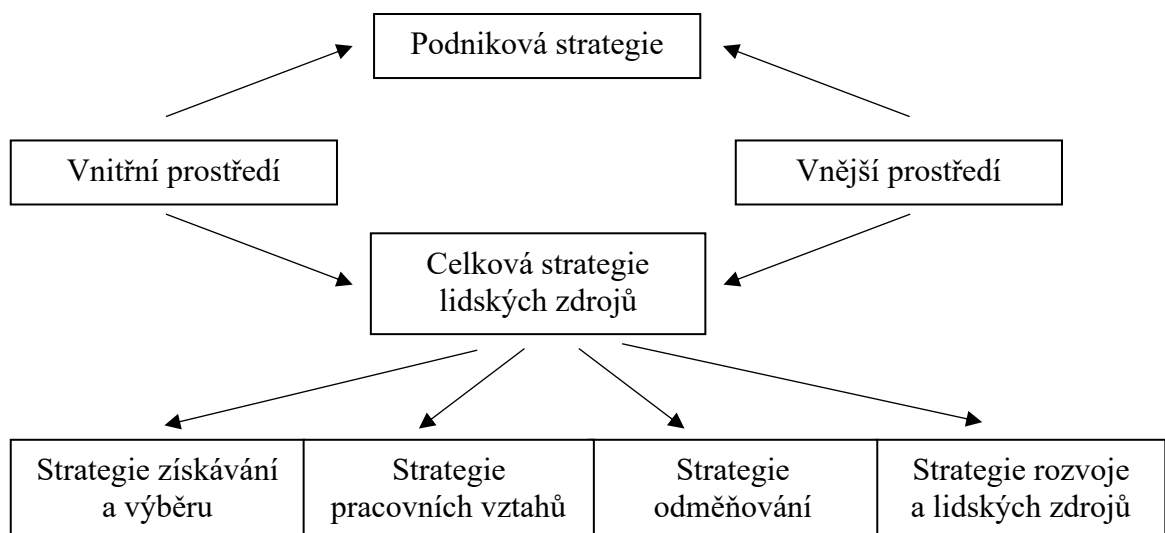


Schéma 1: Strategie řízení lidských zdrojů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Barták, 2023)

1.1.2 Modely řízení lidských zdrojů

Armstrong a Taylor (2015) ve své knize shrnuli několik modelů řízení lidských zdrojů.

Model shody

Struktura organizace a přístup k řízení lidských zdrojů by měl kooperovat se strategií organizace tak, aby podporovaly dosahování strategických cílů společnosti (Armstrong a Taylor, 2015).

Harvardský model

Součástí řízení lidských zdrojů jsou všechny činnosti a rozhodnutí manažerů. Všechny činy a rozhodnutí mohou mít dopad na vztah mezi zaměstnanci, tedy lidskými zdroji organizace, a firmy samotné. U tohoto modelu je kladen důraz na dlouhodobější perspektivu a schopnost přistupovat k lidem jako k dlouhodobému zdroji více než jako k variabilním nákladům. Personalisté se zabývají politikou lidských zdrojů a činností jejich řízení tak, aby se vzájemně podporovali. Za propojení konkurenční strategie a řízení lidských zdrojů pobírají zodpovědnost linioví manažeři (Armstrong a Taylor, 2015; Sate et al., 2020).

Kontextový model

Tento model bere v úvahu i externí faktory, jako jsou například sociální či politické. Již tyto faktory nepovažuje za možné proměnné, ale považuje je za něco, v čem se systém řízení lidských zdrojů rozvíjí (Armstrong a Taylor, 2015).

Model 5-P

Řízení lidských zdrojů funguje v rámci pěti prvků:

- pojetí lidských zdrojů – přístup organizace k lidským zdrojům, bere je z pohledu celkového úspěchu organizace,
- politiky lidských zdrojů – zásady uplatňování a vytváření programů a praxe v souladu s cíli společnosti,
- programy lidských zdrojů – prosazují a usměrňují změny v oblasti lidských zdrojů s vizí uskutečnění cílů firmy,
- praxe lidských zdrojů – jsou to postupy, které vedou k naplnění politik a programů z oblasti lidských zdrojů,
- procesy lidských zdrojů – formální kroky a metody v realizaci strategických plánů a politik lidských zdrojů.

Tyto prvky jsou důležitými aspekty organizace a vedení musí stanovit správné kroky zavedení jednotlivých prvků. (Armstrong a Taylor, 2015; Shil et al., 2020)

Evropský model

Před definováním Evropského modelu byl zaveden pouze model Severní Ameriky, který říkal, že specifické strategie řízení lidských zdrojů si každá společnost vyvine podle sebe.

Nicméně došlo k rozporování tohoto tvrzení s tím, že s výjimkou Spojeného království, jsou evropské společnosti omezeny kulturou, legislativou a jinými dohodami. Vznikl tak Evropský model, ve kterém se bere v úvahu legislativa Evropské unie, kultura i legislativa samotných států (Gooderham a Nordhaug, 2011).

V tomto modelu se vymezují:

- okolí – jako prostředí, na které je nahlíženo z právního hlediska,
- cíle – považuje lidi za klíčový zdroj a cíle v rámci organizace i společenské odpovědnosti,
- zaměření – pohled z okolí a analýza výnosů s náklady,
- vztahy se zaměstnanci,
- vztahy s liniovými manažery,
- role personalistů – jejich odolnost a pružnost.

Evropský model na rozdíl od ostatních bere v potaz a zohledňuje všechny uvedené faktory. Patří sem:

- soustavné vzdělávání,
- důraz na společenskou odpovědnost,
- podíl na rozhodování,
- multikulturní organizace,
- dialog mezi sociálními partnery (Armstrong a Taylor, 2015).

„Tvrký“ a „mkký“ model

„Tvrký“ pojetí vyjadřuje racionální přístup k řízení lidských zdrojů a „mkké“ pojetí klade důraz na sociální důležitost, tedy vyzdvihuje klíčovou roli v komunikaci, vedení a stimulaci (Armstrong a Taylor, 2015).

1.2 Motivace

Definicí motivace lze nalézt hned několik. Armstrong a Taylor (2015) vychází z latinského *movere*, což znamená pohyb. Motivovaní lidé mají svůj cíl, kterého se pomocí různých faktorů a směrů chování snaží dosáhnout, tedy pohybovat se svému cíli vstříc. Tento pojem může také zahrnovat způsoby výběru cílů, či to, jakým způsobem se ostatní lidé z jejich okolí pokouší změnit jejich chování.

Motivace jsou vnitřní hnací síly, které vedou člověka k určitému chování. Často jsou jimi lidské hodnoty, zájmy či potřeby. Člověk motivaci potřebuje k úplnému využití svých schopností (Kocianová, 2010).

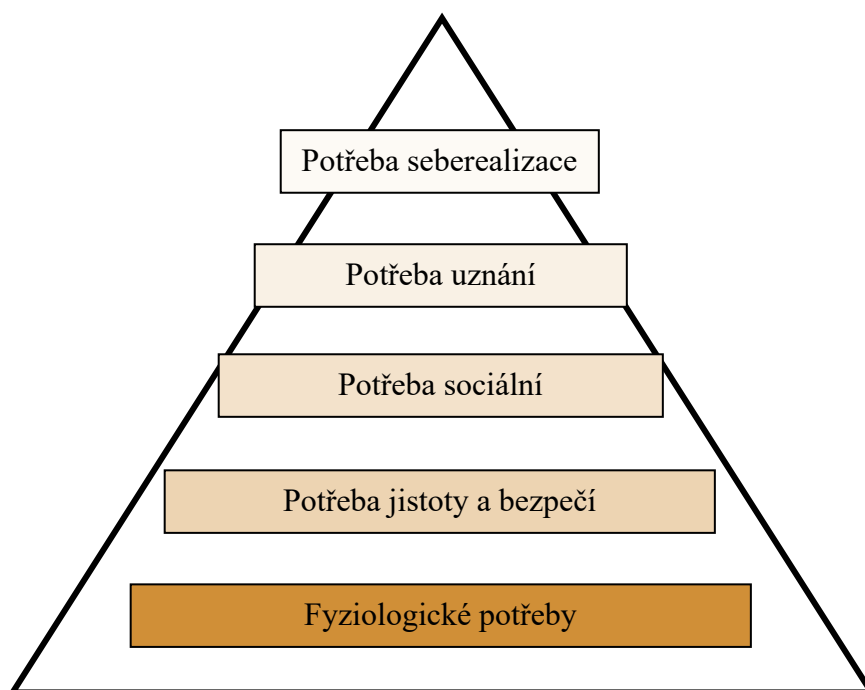
Motivaci si lze představit jako psychologické konstrukty jako jsou cíle, očekávání a zájmy. Lze k nim také připojit biologické mechanismy, které jsou zprostředkovány skrz vztahy a prostředí. Motivace je organismus, který nutí k určitému chování (Ryan, 2019).

Motivovaní pracovníci jsou výkonnější, ochotnější a méně chybující, vyžadují také menší kontrolu a dohled a jsou dobrou vizitkou společnosti.

1.2.1 Motivační teorie a faktory motivace

Maslowova teorie potřeb definuje pět stupňů lidských potřeb. Často se tyto potřeby zobrazují v hierarchických stupních ve tvaru pyramidy:

- fyziologické potřeby, které jsou uspokojovány mzdou a jejich naplnění je důležité pro přežití,
- potřeby jistoty nebo také zdraví a bezpečí, které je dáno pracovní prostředím,
- sociální potřeby, ty zahrnují sounáležitost a společenství, které jsou uspokojovány příjemnou atmosférou na pracovišti,
- potřeby uznání, respektu, prestiže a jejich naplnění je důležité pro lidské ego,
- potřeby seberealizace zahrnující potřebu rozvíjet se, získávat nové zkušenosti a dovednosti (Urban, 2017).



Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Urban, 2017)

Fyziologické potřeby jsou vyznačeny vespod pyramidy, protože jsou nejdůležitější a slouží k přežití, kdežto více intelektuálně a kreativně zaměřené potřeby jsou vrcholem. Maslow věřil, že tyto fyziologické potřeby je nutné uspokojit jako první, aby člověk mohl uspokojit ty výše posazené. Také lze říci, že čím výše člověk postupuje při naplňování potřeb, tím těžší se to pro něj stává. To může být v důsledku různých překážek, které jsou stavěny do cesty, ať už vnitřní, vycházející zevnitř člověka, či ty, které klade do cesty okolí. Horní potřeby jsou také dlouhodobější, než fyziologické (Mcleod, 2024).

Psychologie rozděluje motivační faktory do dvou skupin – **intrinsické motivy** a **extrinsické motivy**.

Intrinsickými (vnitřními) motivy jsou:

- potřeba výkonu,
- potřeba činnosti za účelem „zbavení se energie“,
- potřeba seberealizace a smyslu života,
- touha po moci,
- potřeba kontaktu s lidmi.

Extrinsické (vnější) motivy:

- uspokojení vztahových potřeb – potřeba vzájemnosti, pochopení a sdílení,
- potřeba peněz,
- potřeba jistoty, která úzce souvisí s potřebou peněz, avšak je více zaměřena na budoucnost (Kocianová, 2010).

Frederick Herzberg ve své **dvoufaktorové teorii** vychází z toho, že každý druh motivace přináší jiný výsledek. Jedny faktory mohou zvyšovat spokojenost a motivaci, další pak odstraňují demotivaci a nespokojenost, a přestože nezvyšují motivaci jako takovou, jsou považovány za stejně důležité (Urban, 2017).

Faktory rozdělil do dvou skupin na *motivátory* a *satisfaktory*. Motivátory produkují uspokojení z práce a uznání, satisfaktory zahrnují mzdu, pracovní jistotu a jsou příčinou možné nespokojenosti (Lee a Raschke, 2016).

První kategorii lze asociovat s potřebou růst, seberealizovat se a dosahovat úspěchů. Faktory druhé kategorie lze hromadně shrnout jako „potřebu vyhnout se nepříjemnostem“ a lze je pojmenovat také jako hygienické faktory. Spadají sem zásady společnosti, administrace, mezilidské vztahy a vztahy s nadřízenými. Tyto faktory většinou souvisí s jednoduchým děláním svojí práce, kdežto motivační faktory vedou k pozitivnímu vztahu s prací.

Teorie spravedlnosti říká, že zaměstnancům záleží především na spravedlnosti mezi jimi samotnými a ostatními pracovníky. Definuje také existenci dvou forem spravedlnosti:

- zda se zaměstnanci cítí spravedlivě ohodnoceni dle svého přínosu v porovnání s ostatními,
- zda jsou spokojeni s faktory řízení a přístupů ve společnosti a vnímají je jako spravedlivé (Lee a Raschke, 2016; Kocianová, 2010).

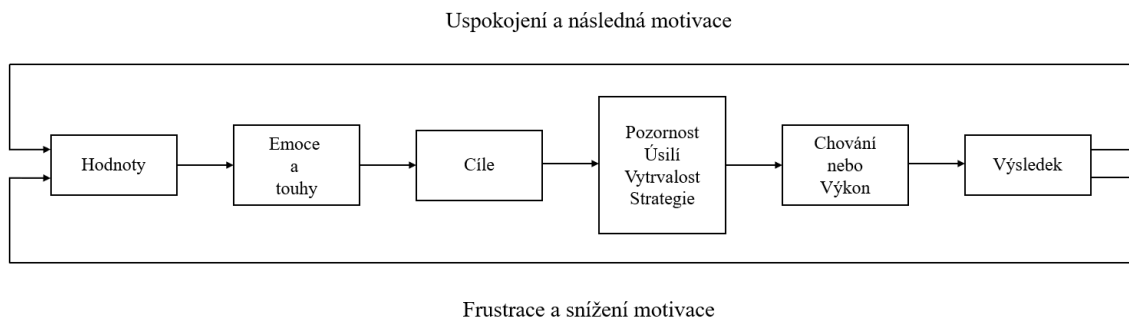
Vroomova expektační teorie je založena na přesvědčení, že snaha zaměstnanců povede k výkonu a ten povede k cíli (Lee a Raschke, 2016). Motivace je přímo úměrná důležitosti, kterou zaměstnanec svému cíli klade a pravděpodobnosti dosažení tohoto cíle (Armstrong a Taylor, 2015).

Latham a Locke svojí **teorií cíle** kladou důraz na účast jedinců při určování cílů a zpětnou vazbu, kterou v průběhu dostávají od svých nadřízených. Nastavení specifického těžkého,

ale dosažitelného, cíle vede k lepšímu výkonu, než kdyby si nastavili cíl příliš nízký, či dokonce žádný (Lee a Raschke, 2016; Kocianová, 2010).

Tato teorie také říká, že existují dva kognitivní faktory lidského chování. Těmito faktory jsou hodnoty a cíle. Cílem je jednoduše to, co se jednotlivec snaží vědomě dělat a hodnoty mají emocionální dopad na jeho chování. Pokud jsou pro člověka nějaké věci důležité a hodnotné, vyvolává to v něm emocionální reakci a touhu jednat v souladu s jeho hodnotami. Cíle tak motivují jednotlivce k vytváření strategií, díky kterým budou postupovat cílům vstříc. Následné dosažení cíle, může vést buď k uspokojení a další motivaci, nebo k frustraci a snížení motivace, pokud se cíl splnit nepodaří (Lunenburg, 2011).

Následující model je grafickým zobrazením teorie cíle.



Obrázek 2: Obecný model teorie cíle
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Lunenburg, 2011)

Sebedeterminační teorie motivace

Sebedeterminační teorie motivace (dále jen STD) je psychologická teorie, která byla poprvé představena Edwardem L. Ryanem a Richardem M. Ryanem v roce 1985 (Gagné a Deci, 2005).

SDT chápe motivaci jako více různých aspektů, přičemž každý představuje jinou formu řízení chování. Na jedné straně stojí vnitřní motivace, kdy jedinec vykonává činnosti pro radost ze samotné aktivity a na druhé straně je vnější motivace, kdy je činnost prováděna pouze za nějakým účelem (Howard et al., 2016).

Tato teorie také popisuje rozdíl mezi autonomní a kontrolovanou motivací. Autonomie znamená schvalování vlastního chování při nejvyšším stupni reflexe. Případem autonomní motivace je motivace vnitřní, přičemž vnější motivace bývá často

kontrolovanou, protože kontrola může často znamenat jednání pod tlakem s určitým důrazem nutnosti podílet se na konkrétní činnosti (Gagné a Deci, 2005).

Pracuje také s pojmem *amotivace*, což vyjadřuje chybějící touhu vyvinout jakoukoliv snahu. Důsledkem je pak vykonávání činnosti bez známého důvodu či dokonce nejsou vykonávány vůbec. Amotivace tak snižuje motivaci, výkon a proaktivitu jedince, což může vést až k vyhoření (Howard et al., 2016).

Výsledky studie provedené J. Howardem a spol. (2016) prokazují, že ve většině případů, je pro společnosti dobré snižovat vnější, tedy kontrolované, faktory motivace a více rozvíjet autonomní profil. Autonomní motivace tak přispívá k lepšímu výkonu a „wellbeingu“ zaměstnanců, proto je pro společnosti dobré soustředit se více na smysl a naplňující pocit, které zaměstnanci mají ze své práce, než na odměny a tresty.

1.2.2 Motivační typy lidí

Plamínek (2015) popisuje čtyři lidské motivační typy a jakým způsobem je efektivně motivovat.

Zpřesňovatelé

Tento typ je zaměřený na užitečnost a stabilitu, jejich pohled na svět je především analytický a jsou přesvědčeni, že jeho strukturu je vždy možné lépe uspořádat. Typickým znakem je spolehlivost, pečlivost a organizovanost, jsou pro ně důležitá pravidla, kterými se mohou řídit. Zajímají je čísla a jsou vysoce racionální, což může na okolí působit chladným dojmem. Je pro ně důležitá loajalita ke svým nadřízeným a prokazují jim respekt bez ohledu na vztahy, které s nimi mají.

Vedení tohoto typu by mělo být založeno na jasně zadaných úkolech, které vyžadují přesnost a mají daný systém řešení.

Sladčovníci

Pro tento typ jsou důležité vztahy s ostatními lidmi, proto jsou výborní ve vedení diskuze, kdy se ptají na důležité otázky, vyslechnou si odpověď a nevadí jim odlišné názory. Jsou vstřícní a empatičtí, starají se o příjemné pracovní prostředí, aby se okolo nich každý cítil příjemně.

Mají rádi sociální interakce, proto je důležité zvolit u nich styl vedení založený na práci s lidmi. Důležitější ale je si dávat spíše pozor na demotivující aspekty vedení jako je například zadávání úkolu, který vyžaduje samostatnou práci, klade na ně velkou odpovědnost a má spíše kreativní způsob řešení.

Usměrňovatelé

Usměrňovatelé mají rádi hierarchické uspořádání společnosti a možnost mít vliv na jiné lidi. Vyhledávají pozornost a jsou ochotni jí jakkoliv dosáhnout, i za cenu, že si musí dělat legraci sami ze sebe. Jsou dobří v přesvědčování ostatních a mezilidské vztahy často vnímají jako souboj či soutěž o hierarchickou pozici.

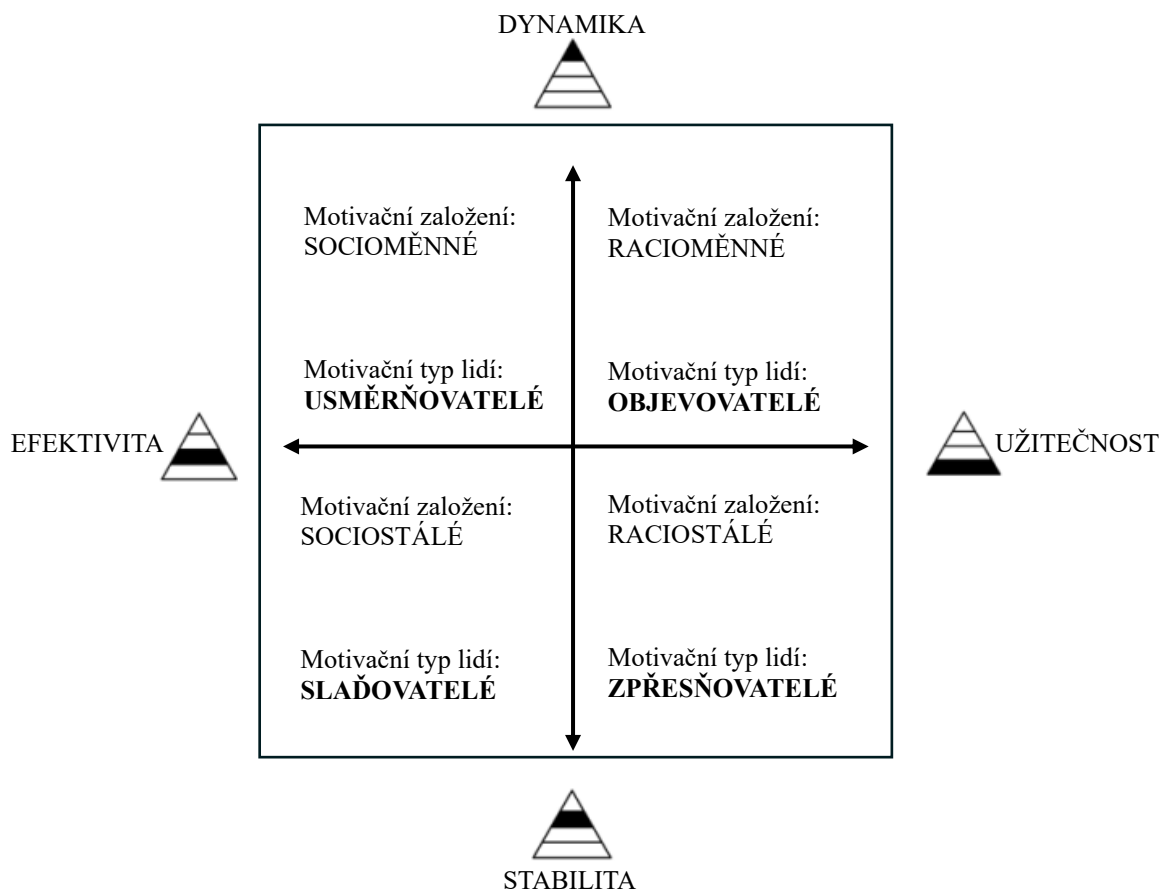
Potřeba mít navrch nad ostatními může vést k jistým problémům při snaze uplatňování vedení lidí. Usměrňovatel se vztah nadřízený-podřízený bude snažit disrespektovat, avšak pouze do takové míry, do jaké nadřízený dovolí. Dobře slyší na formulace typu „tento úkol závisí na tobě“. Pozitivně také vnímá situace, kdy při řešení problémů může koordinovat ostatní zaměstnance.

Objevovatelé

Tento motivační typ je velmi netrpělivý a neustále chce dostávat nové informace. Rád překonává sám sebe při hledání řešení a při jeho nalezení ihned hledá další nové výzvy. Je velmi kreativní a váží si své svobody. Projevuje se spíše řečí těla než slovy, tudíž vystupování a proslovy před lidmi nejsou jeho silnou stránkou.

Reagují na nové výzvy a rádi hledají v úkolech nová, neotřelá a nevyzkoušená řešení. Mají rádi samostatnost a nezávislost, proto je důležité zvolit takové množství kontroly, které je jen nezbytně nutné.

Následující obrázek graficky zpracovává typy motivačních založení a odpovídající motivační typy lidí.



Obrázek 3: Typy motivačních založení a odpovídající motivační typy lidí
 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Plamínek, 2015)

1.2.3 Motivační proces

Motivační proces se skládá z cílů, hodnocení postupu, očekávání výsledků, hodnot a porovnávání se s ostatními (Ryan, 2019).

Cíle a hodnocení postupu

Cíle pohání zaměstnance k jejich dosažení a mají velký vliv na jednotlivé aktivity a chování. Jejich efekt však závisí na kvalitě jejich nastavení. Cíle by měly být specifické, protože díky jejich konkrétnosti může člověk předvídat, jak velké úsilí bude muset vynaložit na jejich dosažení. Je třeba také stanovit správnou obtížnost cíle. V případě velmi těžko dosažitelných cílů se vytrácí motivace z důvodů malé důvěry v jejich splnění. Opačným případem je nastavení příliš jednoduchých cílů. Zaměstnanec pak ví, že

dosažení tohoto cíle bude snadné a málo náročné, proto je často prokrastinuje (Ryan, 2019).

Pozitivní vliv na motivaci má také porovnávání postupu s konečným cílem. Přibližování k cíli může udržovat stávající míru motivace, a naopak nedostatečné přiblížení může zvyšovat stávající snahu o jeho dosažení.

Očekávání výsledků

K udržení motivace také pomáhá, když zaměstnanec může předpokládat, že jeho činy vedou k dosažení stanoveného cíle a pokračování této snahy bude mít pozitivní výsledek. Udržení tohoto přesvědčení je důležité pro případy, kdy se objeví překážky, protože je pak snadnější je překonat (Ryan, 2019).

Porovnávání se s ostatními

Přestože lidé svůj výkon porovnávají spíše objektivně, často se nelze vyhnout srovnávání s lidmi v okolí. Může se jednat například o měření toho, kdo rychleji postupuje při plnění cílů (Ryan, 2019).

1.2.4 Druhy motivace pracovníků

Potřeby zaměstnanců se liší a každého motivuje něco jiného, nelze tedy nalézt dokonalý recept na motivaci pracovníků. Obecně lze ovšem identifikovat několik faktorů, které hrají roli při motivování většiny pracovníků.

Styl vedení

Styl vedení je klíčovým faktorem motivace zaměstnanců. Každý zaměstnanec je jiný a reaguje na jiný styl vedení. Kurt Lewin (1939) identifikoval tři základní styly řízení, které se odvíjí od toho, jakou úroveň kontroly má vedení nad zaměstnanci:

- autokratický – vedení má úplnou kontrolu nad zaměstnanci a vyznačuje se silným příkazovým stylem,
- demokratický – zaměstnanci jsou v tomto případě zapojováni do rozhodovacího procesu společnosti, což má vliv na jejich spokojenost a zároveň pomáhá k rozvíjení zkušeností. Pracovníci se cítí více motivovaní a jsou tzv. strůjci svého osudu, protože mají možnosti ovlivňovat své finanční ohodnocení a kariérní růst.

- Delegující – lze se setkat i s názvem „Laissez-faire“, který znamená „nechat to být“; jedná se o styl vedení, kdy je rozhodování ponecháno čistě na zaměstnancích.

Nesprávné využití těchto stylů vedení může mít za následek zhoršení pracovního prostředí a motivace zaměstnanců. Zároveň však nelze říci, který styl vedení je nejlepší, protože jeho výběr závisí na struktuře společnosti (Bhatti et al., 2012).

Finanční benefity

Přestože tento druh motivace nemusí být vhodný pro všechny zaměstnance, obecně může zvyšovat pracovní motivaci u většiny z nich, když mají různé možnosti využití finančních benefitů získaných za svou tvrdou práci.

Prostředí organizace

Pro zaměstnance je důležité, aby se ve svém okolí cítili příjemně. Toho lze dosáhnout pozitivním a inkluzivním pracovním prostředím, kde se každý člen společnosti cítí příjemně a podporovaně. Lze je definovat také jako prostředí hodnot, mínění a chování, které zaměstnanci mezi sebou sdílejí. Dále jako rituály, symboly a hodnoty, které popisují postupy a procesy, které jsou prováděny v organizaci s cílem vyřešit jak interní, tak externí záležitosti (Belias a Koustelios, 2014).

Význam a účel práce

Důležitým přispěvatelem k motivaci zaměstnanců je vědomí, že práce, kterou odvedou, má smysl a skutečně přispívá k dosažení úspěchu a růstu společnosti. Pomocným postupem může často být dosahování stanovených cílů (Locke, 1970).

Příležitosti k osobnímu i profesnímu růstu

Uváznutí na jednom místě bez možnosti rozvíjet se není snem mnoha zaměstnanců. Řada organizací ztratí nadějně talenty z toho důvodu, že jim nejsou schopny poskytnout kariérní postup. Je proto klíčové nabízet možnosti jak k osobnímu rozvoji, tak profesnímu postupu a tím předcházet vyhoření nebo hledání pracovních příležitostí mimo organizaci.

Uznání

Uznání má pozitivní vliv na motivaci pracovníků, protože pomáhá jistým způsobem oslavovat úspěchy a tvrdou práci. Dává jim také najevo, že jejich práce je vážená a má

dopad na společnost. Primárně má symbolickou povahu, ale může také nabývat praktické či emocionální hodnoty. Uznání vyjadřuje respekt vůči zaměstnancům. Lze jej kategorizovat jako formální a neformální, finanční a nefinanční, individuální a kolektivní (Akafo a Boateng, 2015).

Work-life balance

Spojení work-life balance označuje schopnost zaměstnance řídit svůj osobní a pracovní život tak, aby tyto dvě stránky byly vyvážené. Správné vyvážení má za následek vyšší motivaci a věrnost, pracovníci jsou méně ve stresu a kvalitněji odvádí svoji práci. Společnosti by proto měly investovat do podpory této rovnováhy pomocí pracovních-životních politik (Haar et al., 2014).

1.3 Spokojenost pracovníků

Zaměstnanecká spokojenost přináší mnoho pozitivních prvků jak pro organizace, tak i pro pracovníky samotné. Je určitou rovnicí, do které spadá nejen spokojenost se samotnou prací, ale i s kolegy na pracovišti, s pracovní politikou a nadřízenými. Výsledkem je pak míra uspokojení ze svého zaměstnání.

To, jak jsou zaměstnanci spokojeni přímo souvisí také s nižší fluktuací, tím pádem by každý zaměstnavatel měl mít spokojenost svých zaměstnanců vysoko na žebříčku priorit.

Případná nespokojenost pak může vycházet hned z několika bodů:

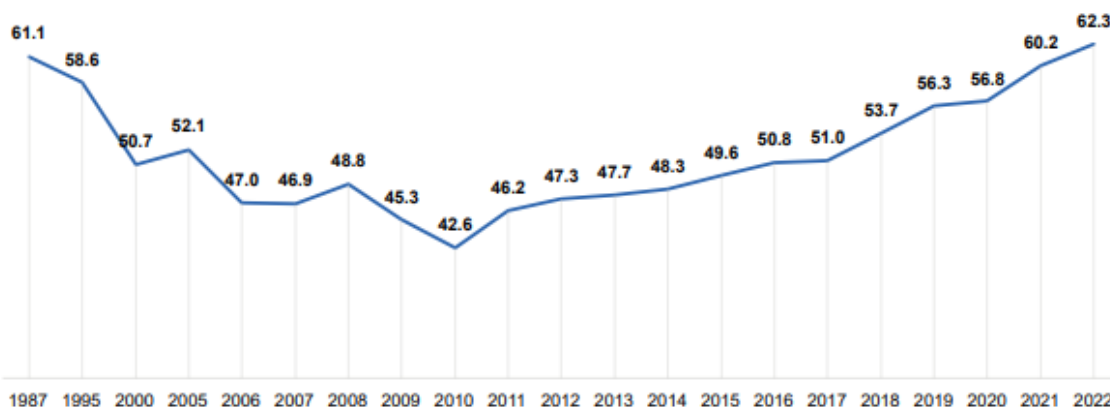
- zaměstnanec je nespokojený na pozici nebo druhu práce, se kterým začíná. Přestože ze začátku se snaží ze všech sil, postupem času může začít být nespokojený, protože nevidí žádnou vnitřní motivaci uspět a vidí svou práci jako příliš stereotypní.
- Opakem je pak zaměstnanec, který je zaplavený prací a povinnostmi a má problém svoji pozici zvládnout. Může tak začít hledat nové pracovní příležitosti, ve kterých najde podobnou finanční jistotu, ale budou méně náročné (Gregory, 2011).

Branham (2012) ve své knize popisuje 7 důvodů, proč zaměstnanci odcházejí ze své práce:

1. náplň práce nebo pracovní prostředí nenaplnili příslib zaměstnavatele,
2. nedošlo k symbióze s prací a člověkem,
3. slabé vedení od nadřízených a nedostatečná zpětná vazba,
4. málo příležitostí k růstu a kariéernímu postupu,
5. pracovníci se necítili dostatečně ocenění,
6. příliš mnoho stresu z přepracování, konfliktů a nedostatečného balancu mezi soukromým a pracovním životem,
7. pracovníci ztratili důvěru v nadřízené.

Současným trendem společností je zaměření na maximalizaci produktivity z důvodu udržení konkurenční pozice. Ať už se jedná o naplňování potřeb zaměstnanců nebo rozšiřování společnosti na nové trhy, produktivita pracovníků je klíčovým faktorem úspěchu. Aby byli pracovníci co nejproduktivnější a podávali co nejvyšší výkon, musí být ve své práci spokojeni (Fahed-Sreih, 2020).

Z ankety neziskové organizace The conference board, která pravidelně provádí průzkum spokojenosti zaměstnanců již od roku 1987, bylo zjištěno, že v roce 2022 dosáhla pracovní spokojenost svého dosavadního maxima 62 %. Anketa zahrnovala mnoho faktorů, které mohou ovlivňovat spokojenost (Eren et al., 2023).



Graf 1: Pracovní spokojenost 1987-2022
(Zdroj: Eren et al., 2023)

Spokojení pracovníci mají pro společnost pozitivní přínos ve čtyřech hlavních oblastech:

- vyšší tržby – jak už bylo zmíněno výše, pracovní spokojenost vede k vyšší produktivitě a vyšší produktivita vede k vyšším tržbám a vyšším prodejům,

- vyšší produktivita,
- nižší fluktuace zaměstnanců – spokojení zaměstnanci nemají důvod hledat jiné pracovní příležitosti, nižší fluktuace také pomáhá nabírat kvalitnější nové zaměstnance, kteří tento faktor mohou vnímat jako přidanou hodnotu,
- věrnost – věrní pracovníci aktivně podporují cíle společnosti a mezi veřejností šíří dobré povědomí o ní (Bourne, 2020).

1.4 Odměňování zaměstnanců

Každá organizace je jedinečná, co se týče odměňování zaměstnanců. Strategie odměňování by měla vycházet z potřeb organizace a jejích zaměstnanců a poznáním toho, jakým způsobem tyto potřeby co možná nejlépe uspokojovat (Armstrong a Taylor, 2015).

Samotné odměny mohou mít různé formy a jsou označovány také jako kompenzace či náhrada za práci a ovlivňují kvalitu a množství odvedené práce zaměstnancem. Stává se tak nejefektivnějším zdrojem motivace pracovníků (Kociánová, 2010).

1.4.1 Systém odměňování

Systém odměňování by měl být navrhnout tak, aby dosahoval tří základních cílů: konkurenceschopnosti, spravedlnosti a výkonnosti (Armstrong a Taylor, 2015).

Tvorba kvalitního odměňovacího systému není jedinou podmínkou pro jeho efektivní využití ve společnosti. Jde také o to, zda jej firma implementuje ve správný čas a správným způsobem a zda je v souladu s ostatními systémy organizace.

Přístup k odměňování pracovníků je nutné brát jako citlivou záležitost, kterou skutečně je. Není dobré setrvávat u systému, který je špatný a tím snižovat finanční stabilitu a výkonnost firmy, nicméně změny v zaběhnutém systému jsou vnímány s ostražitostí a malou důvěrou (Pilařová, 2008).

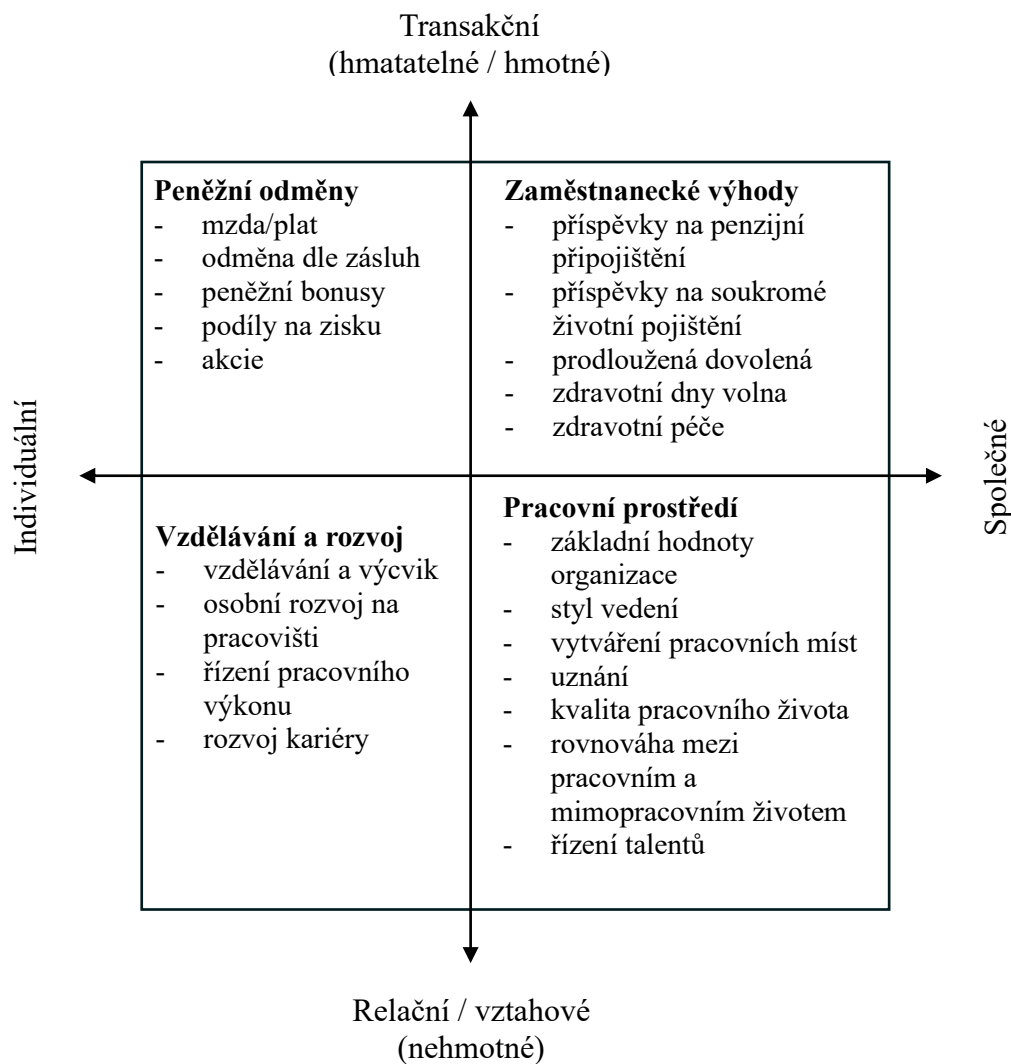
Každá společnost má své požadavky, čeho by chtěla pomocí systému odměňování dosáhnout. Patří mezi ně především:

- podpora cílů organizace spojením těchto cílů s cíli zaměstnanců,
- motivace pracovníků,
- zajištění schopnosti nabírat nové a udržet si stávající zaměstnance se správnými schopnostmi,

- plnění právních předpisů,
- být etickou společností (Association of Chartered Certified Accountants, b.d.).

Armstrong a Taylor (2015) definují čtyři složky odměňování:

- základní peněžní odměna,
- dodatečné peněžní odměny,
- zaměstnanecké výhody
- nepeněžní odměny,
- procesy řízení pracovního výkonu.



Obrázek 4: Model celkové odměny
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Armstrong a Taylor, 2015)

1.4.2 Peněžní odměny

Tento typ odměňování nabývá různých forem dle toho, z čeho odměna vychází – z náročnosti práce, z jeho schopností, výsledků za poslední či dlouhodobé období či z jeho příslušnosti k organizaci (Urban, 2017).

Mzda/plat

Zákoník práce definuje **mzdu** jako „peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci“ (Zákoník práce, 2024). **Plat** definuje jako peněžité plnění poskytované za práci zaměstnancům v pracovním poměru k zaměstnavateli, který na odměňování těchto zaměstnanců využívá zcela nebo převážně veřejné zdroje (Zákoník práce, 2024).

Časová mzda

Tento druh mzdy se využívá zpravidla u takových druhů práce, které jsou rozmanité svou pracovní náplní a zpracovávají větší množství úkolů. Vyplácí se na základě hodinové sazby či odpracovaných hodin za měsíc (Dvořáková, 2012).

Úkolová mzda

Vychází z předem stanoveného jednoduchého vztahu mezi výkonem a odměnou. Kolik jednotek práce (velmi často kusů) pracovník vykoná, taková bude výše jeho základní odměny. Zaměstnanec má tak možnost ovlivnit výsledky své práce (Urban, 2017).

Doplňkové formy mzdy

Odměna dle zásluh či prémie

Výkonové prémie a bonusy bývají často vypláceny v určitých intervalech, přičemž u dělnických pozic tomu bývá častěji než u manažerských pozic. Při vyplácení pohyblivé složky platu je nutné zajistit rozdělení mezi výkonnými a nevýkonnými zaměstnanci, motivovat je k maximálnímu výkonu a zároveň zajistit, aby nedošlo ke snižování kvality jejich práce (Pilařová, 2008).

Prémie mohou být také vypláceny jednorázově, to se týká například odměn za věrnost či přítomnost. Pravidla pro udělování prémie se řídí dle pravidel prémiování (Šikýř, 2016).

Osobní ohodnocení

Výše tohoto typu hodnocení se většinou stanovuje procentem ze mzdy a slouží k motivaci zaměstnanců vykonávat sjednanou práci či plnit stanovené cíle a dosahovat žádoucího výkonu.

1.4.3 Zaměstnanecké benefity

Pojem benefit zahrnuje jak peněžitou, tak nepeněžitou formu odměňování nad rámec sjednané mzdy. Zaměstnanecké benefity jsou nejen vhodným nástrojem, který pomáhá společnosti udržovat si stávající zaměstnance, ale také slouží k získávání pracovníků nových. Jejich nabídka a podmínky využití bývají poměrně různorodé. Nesouvisí s pracovním výkonem, slouží k poskytování péče o zaměstnance (Šikýř, 2016).

Benefity pomáhají také zvyšovat produktivitu pracovníků a jejich angažovanost. Zajišťují konkurenceschopnost organizace na trhu práce a dávají potenciálním zaměstnancům najevo, že se společnost o ně stará a váží si jejich zdraví a pracovní spokojenosti (Haan a Bottorff, 2023).

Zaměstnanecké benefity lze rozdělit do několika skupin:

- důchodové – např. příspěvek na životní pojištění či důchodové připojištění,
- zdravotní – např. příspěvek na zdravotní obuv, poskytnutí očkování, vitamíny, „sick days“,
- poskytované na pracovišti – např. stravování, občerstvení,
- platové a finanční – např. 13. plat,
- zaměřené na využití pracovního volna – např. vstupy do sportovních zařízení, příspěvek na wellness, vstupenky na kulturní akce,
- směřující ke vzdělání – např. jazykové či jiné vzdělávací kurzy,
- směřující k vybavení zaměstnance – např. pracovní notebook, mobilní telefon, automobil (Macháček, 2021).

Šikýř (2016) rozděluje zaměstnanecké benefity na:

- plošné – v tomto případě mohou všichni zaměstnanci organizace využívat všechny nabízené benefity,
- volitelné (také označované jako kafetéria systém) – tyto benefity mohou zaměstnanci využívat dle svých preferencí či potřeb,

- částečně volitelné – kombinace dvou výše uvedených, kdy část benefitů je nabízena plošně a část je volitelná.

1.4.4 Obvyklé zaměstnanecké benefity

Benefity poskytované zaměstnavateli nejsou žádnou novinkou, mnoho z nich je již osvědčeným standardem ve velkém množství firem.

Stravenky a závodní stravování

Výše poskytované nominální hodnoty zaměstnavatelem není omezena a poskytnutou stravenku lze využít dle preferencí zaměstnance. Nemusí ji tedy nutně využívat k placení hlavního jídla ve stravovacím zařízení zaměstnavatele, ale může ji využít také ve veřejném stravovacím zařízení (např. v restauracích), v supermarketech a prodejnách potravin.

V případě, že se zaměstnavatel rozhodne neposkytovat příspěvek na stravování ve formě stravovacích poukázek, může přispívat pomocí dotovaných cen pokrmů ve vlastním závodním stravování (Macháček, 2021).

Příspěvky na životní nebo penzijní připojištění

V případě, že má zaměstnanec sjednané penzijní připojištění či životní pojištění, tak mu může zaměstnavatel přispívat jím zvolenou částkou. Zaměstnanec si pak svou část investice může odečíst od daňového základu (Macháček, 2021).

Odborný rozvoj

Patří sem možnost zvýšení kvalifikace a prohlubování znalostí zaměstnanců. Jedná se například o jazykové kurzy či získání certifikátů. Zaměstnavatel tak určitým způsobem investuje do svého lidského kapitálu a získává tak vzdělanější pracovníky (Macháček, 2021).

Osobní rozvoj zahrnuje zejména:

- zaškolení a zaučení – v případě přijímání nového zaměstnance bez kvalifikace nebo u zaměstnance, který přechází na nový druh práce a zaškolení je nezbytné,
- prohlubování kvalifikace,
- zvýšení kvalifikace – zejména změna stupně kvalifikace a získání či její rozšíření (Macháček, 2021).

Poskytnutí osobního automobilu i pro soukromé účely

Tento typ benefitu je používán zejména na manažerských pozicích. Automobil je v tomto případě ve vlastnictví zaměstnavatele a ten se může se zaměstnancem dohodnout, za jakých podmínek jej smí pracovník využívat pro soukromé účely (Macháček, 2021).

Multisport karta

Volnočasový benefit, který umožňuje jeden zvýhodněný či volný vstup do relaxačního či pohybového zařízení. Karta také umožňuje jízdy zdarma se společností Rekola či nabízí skipasy v zimních střediscích (Multisport, c2023).

1.4.5 Další zaměstnanecké benefity

Tyto příklady benefitů nebývají tolik běžné, ale čím dál častěji je firmy zahrnují do své nabídky odměn.

Kvartální bonusy a 13. plat

Tyto bonusy jsou založeny na výkonu společnosti, pozice konkrétního zaměstnance či oddělení. Je významnou motivační složkou mzdy (Macháček, 2021).

Home office

Tento druh benefitu se rozšířil zejména v pandemii COVID-19 a zájem o něj neustále roste. Přestože jej nelze poskytnout ve spoustě profesích, nápady, jak jej alespoň částečně zařadit do pracovního výkonu, rostou. Zaměstnanec tak může částečně či plně vykonávat práci z domova. Také si sám ovlivňuje svůj pracovní režim a pracovní rozvrh, přičemž stále pracuje dle pokynů svého zaměstnavatele.

Je ovšem nutná sebekázeň a někteří pracovníci mohou vnímat negativně náročnost na vlastní kontrolu práce, či určitou ztrátu kontaktu se svými kolegy. Zaměstnavatel by také měl zaměstnanci poskytnout potřebné vybavení pro práci z domova (Macháček, 2021).

Pokles či nárůst produktivity práce byla předmětem obav mnoha společností. Dvouletá studie Stanfordské univerzity prokázala rapidní nárůst produktivity při práci z domova. Profesor Nicholas Bloom rozdělil 500 pracovníků do dvou skupin, z nichž jedna pracovala běžně v kanceláři a druhá z domova. Studie ukázala, že zaměstnanci pracující z domova odpracovali skutečně celou směnu, místo toho, aby chodili pozdě do kanceláře

nebo odcházeli dříve a brali si také méně volna. Mnoho z nich se také lépe soustředilo (Mautz, 2018).

Pro samotného zaměstnavatele měl tento experiment také pozitivní zjištění. Společnost ušetřila bezmála 2 000 dolarů za zaměstnance při placení nájmu za kancelářské prostory. Může si tak najmout více zaměstnanců bez toho, aby museli rozšiřovat své sídlo (Mautz, 2018).

Překvapivým zjištěním bylo, že více než polovina zaměstnanců si práci pouze z domova rozmyslela, cítili se totiž příliš izolovaní. Bloom tedy doporučuje zavést možnost home office, ale stále udržovat osobní kontakt mezi pracovníky (Mautz, 2018).

Sickdays

Druh benefitu, který umožňuje zaměstnanci placené pracovní volno po dobu krátkodobých zdravotních problémů, přičemž nemusí dokazovat potvrzení od lékaře, ani volno nahlašovat déle dopředu než před začátkem směny (Macháček, 2021).

Doprava do a ze zaměstnání

Může být poskytována formou nepeněžitých plnění, případně peněžitých příspěvků na dopravu veřejnými prostředky či osobním automobilem (Macháček, 2021).

1.4.6 Zdanění jednotlivých benefitů

Zdanění zaměstnaneckých benefitů je klíčovým prvkem při rozhodování o poskytování těchto zaměstnaneckých výhod. Způsob zdanění může mít dopad na celkové příjmy zaměstnanců a ovlivňovat rozhodnutí zaměstnavatele o jejich poskytování.

Stravenky

U zaměstnavatele jsou výdaje na poskytnutí stravenek daňově uznatelné do výše 55 % ceny jídla a maximálně do výše 70 % horního limitu stravného na pracovní cestě trvající 5-12 hodin. Zaměstnanec také musí splňovat podmínku přítomnosti v práci alespoň 3 hodiny (Macháček, 2021).

Home office

V případě, že zaměstnanci vzniknou výdaje související s prací z domova, které mu zaměstnavatel proplácí, pak jsou tyto výdaje daňově uznatelným nákladem dle zákona o daních z příjmů (Macháček, 2021).

Příspěvek na penzijní připojištění

U zaměstnance je platba od zaměstnavatele osvobozena od daně z příjmů ze závislé činnosti v celkovém úhrnu nejvýše 50 000 Kč ročně. Platba musí být poukázána na účet zaměstnance u penzijní společnosti.

Pro zaměstnavatele je příspěvek zaměstnancům na penzijní připojištění daňově uznatelným výdajem bez ohledu na jeho výši, pokud jeho poskytnutí vyplývá z kolektivní, pracovní či jiné smlouvy nebo vnitřního předpisu zaměstnavatele. Daňově uznatelným výdajem bude také příspěvek uhrazený za zaměstnance, se kterým má zaměstnavatel uzavřenou dohodu o pracovní činnosti či dohodu o provedení práce (Macháček, 2021).

Odborný rozvoj

Výdaje zaměstnavatele vynaložené na odborný rozvoj, rekvalifikaci či provoz vlastního vzdělávacího zařízení svých zaměstnanců jsou daňovými výdaji za podmínky, že souvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele.

V případě, že zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům možnost odborného rozvoje, který nesouvisí s předmětem činnosti a zároveň není ani sjednán v pracovní nebo jiné smlouvě se zaměstnancem (kolektivní smlouvě či ve vnitřním předpisu), pak tato plnění nejsou daňovým výdajem (Macháček, 2021).

Poskytnutí osobního automobilu i pro soukromé účely

Odpisy, náklady na udržování a opravy, silniční daň, pojištění apod. jsou pro zaměstnavatele daňově uznatelným výdajem v plné výši a nemůže po zaměstnanci požadovat dílčí úhradu výdajů, přestože jej zaměstnanec využívá i pro soukromé účely.

Výdaje na pohonné hmoty spotřebované při soukromém používání jsou hrazeny zaměstnancem a nejsou daňově uznatelné na straně zaměstnavatele.

Benefity poskytované zaměstnanci na kulturu, sport a rekreaci

Tyto benefity jsou daňově neuznatelnými náklady, pokud jsou poskytovány ve formě:

- příspěvku na zájezdy, sportovní akce, kulturní pořady a tištěné knihy, mimo knihy, ve kterých reklama přesahuje 50 % plochy,
- možnosti využívat zdravotnická, vzdělávací a rekreační zařízení, závodní knihovny, tělovýchovná a sportovní zařízení, s výjimkou zařízení uvedených v §24 odst. 2 písm. j) bod 1 až 3 ZDP.

Sick days

V případě náhrady mzdy poskytnuté za vyčerpané sick days je postup stejný jako u vyplácení mzdy. Tento příjem je zdaněn současně se mzdou jako příjem ze závislé činnosti a nepodléhá daňovému osvobození dle ZDP. Pro zaměstnavatele je tato náhrada daňově uznatelným nákladem.

Doprava zaměstnanců do a ze zaměstnání

Všechny výdaje vynaložené na poskytování tohoto benefitu jsou pro zaměstnavatele daňově uznatelnými náklady pouze v případě, že jsou tato peněžní či nepeněžní plnění zakotvena ve vnitřním předpisu, kolektivní smlouvě, pracovní či jiné smlouvě uzavřené mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

2 Analýza současného stavu

Tato kapitola diplomové práce bude zaměřena na analýzu současného stavu společnosti. V první části proběhne představení vybrané společnosti. Dále se bude zaměřovat na analýzu současného přístupu společnosti k motivaci a odměňování svých pracovníků, která bude prováděna na základě teoretických poznatků, které byly představeny v teoretické části diplomové práce. Závěr této kapitoly bude zaměřen na interpretaci výsledků kvantitativního výzkumu, který byl proveden formou dotazníkového šetření.

2.1 Představení společnosti

Vybranou společností je Atlas Copco Services, s.r.o. zapsaná do obchodního rejstříku dne 10. dubna 2006 se sídlem v Brně. Hlavním předmětem podnikání jsou opravy, montáže, revize a zkoušky určených elektrických zařízení. Vedlejším předmětem jsou účetní, daňové služby, poradenské a konzultační služby, dále zpracovávání odborných studií, posudků a obchodní činnost.

Hlavní předmět podnikání je vykonáván v opravárenském centru separátně od sídla společnosti, kdežto vedlejší předmět pak ve středisku sdílených služeb přímo v sídle společnosti. Pro účely této diplomové práce se provedený výzkum, jeho vyhodnocení a následné vlastní návrhy budou týkat pouze centra finančních služeb, z důvodu zaměstnaneckého vztahu autorky.

Oprárenské i finanční služby jsou poskytovány jak externím, tak interním zákazníkům, přičemž více než 90 % těchto služeb je prováděno pro zahraniční klientelu. Obchodní činnost se zaměřuje převážně na území České republiky spolu s regionem střední a východní Evropy.

Jediným společníkem společnosti je společnost Edwards Limited se sídlem ve Spojeném království Velké Británie a Severního Irska, přičemž konečnou mateřskou společností je Atlas Copco AB se sídlem ve Švédském království, která je 100% vlastníkem společnosti Edwards Limited. Jednateli společnosti jsou Radek Nešleha a Geert Follens. V roce 2023 došlo k přejmenování společnosti v důsledku řady akvizic jiných firem, které si však ponechaly původní název. Společnost se proto rozhodla přijmout nový název, a to Atlas Copco Group, pod kterým jsou nyní sdruženy všechny firmy mateřské společnosti.

2.1.1 Organizační struktura

Centrum sdílených služeb společnosti je rozděleno na dvě hlavní části, tzv. business areas – Compressor Technique (CT) a Vacuum Technique (VT). VT oblast se zabývá poskytováním finančních služeb pro společnosti zabývající se vysavačemi, systémy pro řízení výfukových plynů, ventily a podobnými produkty. CT area zase pro společnosti zabývající se řešeními pro stlačený vzduch, jako jsou průmyslové kompresory, zařízení pro úpravu vzduchu a plynů a systémy řízení vzduchu. Obě části mají stejné organizační struktury a poskytují podobné služby.

Společnost je řízena pomocí formální organizační struktury, přesněji funkcionální. Schéma č. 2 níže zobrazuje organizační strukturu společnosti.

Protože se jedná o společnost spolupracující se zahraničím, názvy jednotlivých oddělení jsou uvedeny v angličtině a zkratkách. Zde je stručný popis těch, které budou použity v organizační struktuře.

P&I – Process and inovation – zabývá se podporou a pomocí procesům, vede a účastní se projektů a přináší (obstarává) nové technologie a postupy.

BIC – Bank and intercompany – zabývá se přípravou a provedením plateb, vyrovnává účty a zpracovává bankovní zprávy, a to v interním i externím měřítku.

T&E – Travel and expenses – zodpovědnost za záležitosti související s pracovními cestami.

AtR – Accounting to reporting – provádění účetních činností, příprava a analýza účetních dat.

OtC – Order to cash – a cash collection – zabývá se procesem, který zahrnuje všechny kroky od přijetí objednávky až po inkaso platby.

PtP – Purchase to pay – proces třídění a zpracovávání dodavatelských faktur.

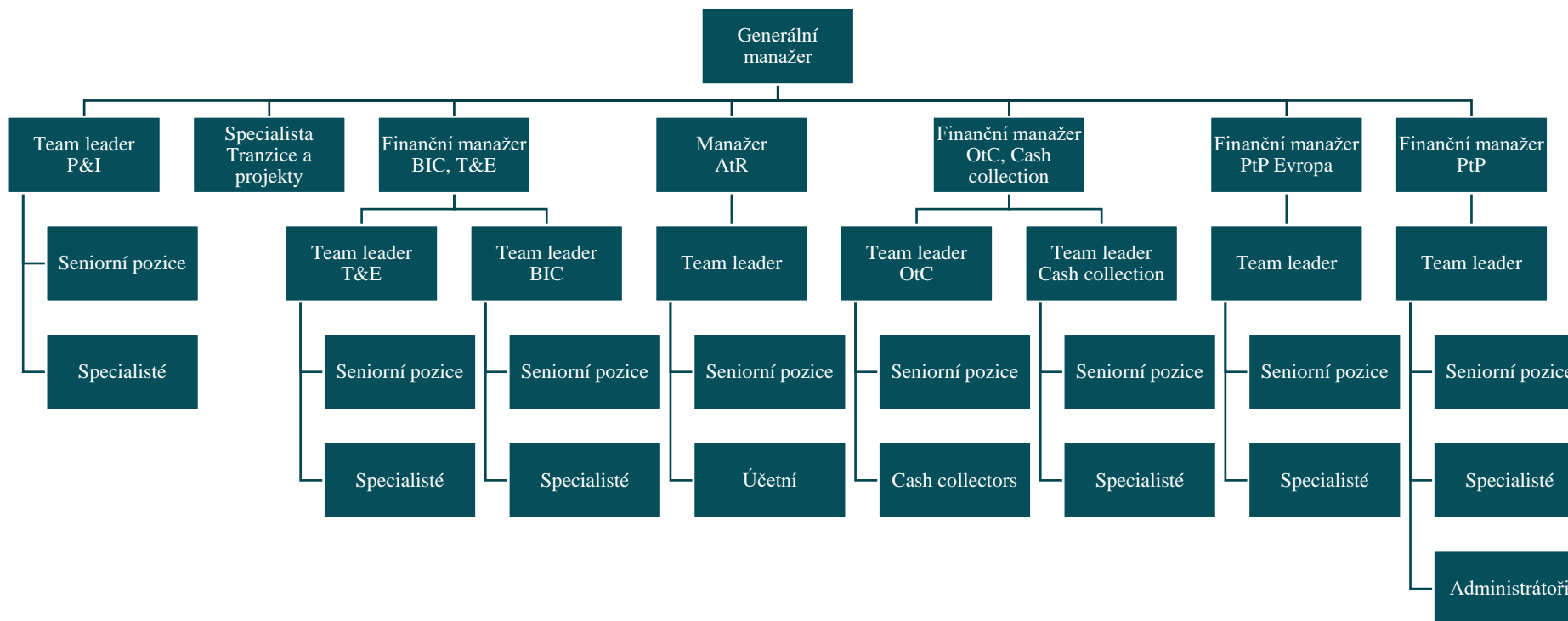
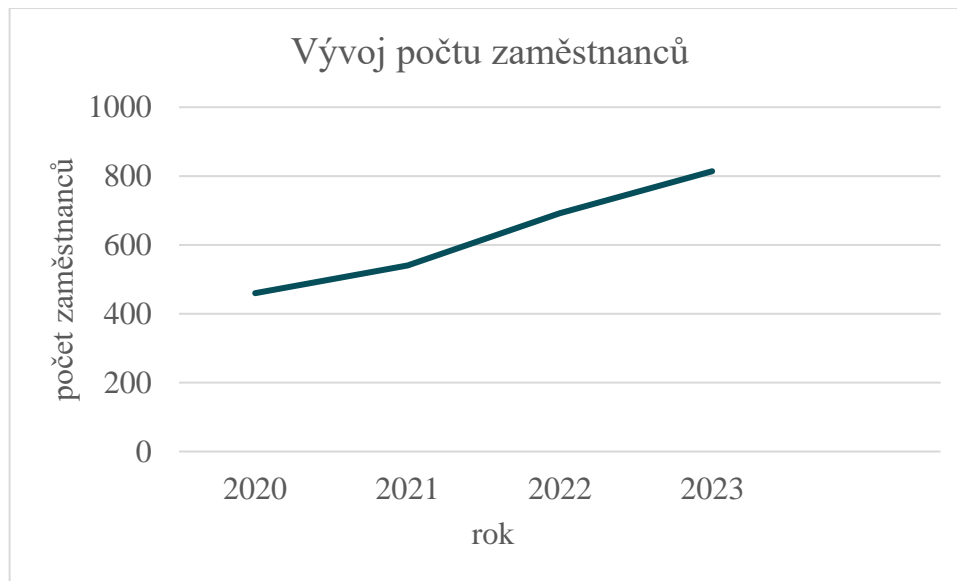


Schéma 2: Organizační struktura společnosti
 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: interní materiály společnosti)

2.1.2 Vývoj zaměstnanců



Graf 2: Vývoj zaměstnanců společnosti 2020-2023
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: interní informace společnosti)

Na grafu č. 2 lze vidět vývoj počtu zaměstnanců v průběhu let 2020-2023. S tím, jak společnost neustále roste a uskutečňuje nové tranzice poboček, kterým poskytuje své finanční služby, roste i počet zaměstnanců. Od roku 2020 se tak počet zaměstnanců zvýšil o necelých 77 %.

2.2 Motivace a odměňování ve společnosti

Jak již bylo uvedeno v teoretické části diplomové práce systém odměňování a zaměstnaneckých benefitů hraje důležitou roli v otázce motivace pracovníků.

K motivaci svých zaměstnanců může společnost využívat především ročního bonusu. Dále disponuje nabídkou různých zaměstnaneckých benefitů. Ty jsou poskytovány plošně všem zaměstnancům centra finančních služeb.

2.2.1 Systém odměňování

Celkové finanční ohodnocení zaměstnanců ve společnosti je složeno ze základní mzdy a ročního bonusu. Výše základní mzdy je odvíjena od pracovní pozice jednotlivých pracovníků a výše ročního bonusu je dána procentem z roční mzdy.

Způsob odměňování je stanoven v interní směrnici společnosti a je v souladu s ustanoveními zákoníku práce. Mzda je vyplácena na účet nejpozději 15. dne měsíce následujícím po měsíci, za který je vyplácena.

2.2.2 Mzdové příplatky

Příplatek za práci přesčas

Zaměstnanec má nárok na příplatek za práci přesčas ve výši 25 % průměrného výdělku, nebo může, po dohodě se zaměstnavatelem, čerpat náhradní volno v rozsahu hodin, které odpracoval nad rámec pracovní doby.

Příplatek za práci ve svátek

Pokud zaměstnanec pracoval ve svátek, pak má nárok na náhradní volno v rozsahu pracovních hodin v ten den odpracovaných. Zaměstnavatel se může se zaměstnancem domluvit na zaplacení práce ve svátek, ve výši 100 % průměrného výdělku, místo poskytnutí náhradního volna.

V případě, že svátek připadl na pracovní den zaměstnance, náleží mu odměna ve výši průměrného výdělku.

Příplatek za práci v noci

Zaměstnanec pracující v noci má nárok na příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku za dobu odpracovanou v hodinách od 22:00 do 6:00.

Příplatek za práci o víkendu

V případě práce o víkendu má pracovník nárok na 10 % průměrného výdělku za odpracovanou dobu od páteční 24. hodiny do nedělní 24. hodiny.

Příplatek za práci pro klienta v jiném časovém pásmu

Protože společnost poskytuje své služby do zahraničí, může se stát, že se pracovní doba zaměstnance značně posune natolik, kdy pravidelně končí po půl desáté hodině večer.

V tomto případě má zaměstnanec nárok na příplatek 3 000 Kč, pokud odpracoval minimálně 80 % takto končících směn v měsíci z důvodu poskytování permanentní pomoci zahraničnímu klientovi a 1 500 Kč, pokud odpracoval alespoň 5 takto končících směn z důvodu poskytování občasné pomoci klientovi.

Pro tyto účely se zahraničním klientem myslí ten, který se nachází v časové zóně lišící se alespoň o 6 hodin.

Příplatek za „pohotovostní službu“

V tomto případě má zaměstnanec nárok na příplatek 10 % průměrného výdělku.

2.2.3 Zaměstnanecké benefity

Společnost mimo příplatků a ročního bonusu disponuje i zajímavou nabídkou zaměstnaneckých benefitů.

Příspěvek na stravování

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci příspěvek na stravování ve dvou možných formách:

- stravenkovým paušálem, který je vyplácen přímo v měsíční mzdě, a to ve výši 82 Kč za každou odpracovanou směnu,
- nebo formou poukázek na stravování ve výši 150 Kč za každou odpracovanou směnu.

Pro výplatu příspěvku na stravování se za odpracovanou směnu považuje směna, v níž zaměstnanec odpracoval alespoň 3,75 hodiny.

V případě výplaty příspěvku formou stravenkových poukázek přispívá zaměstnavatel 55 % z hodnoty stravenky, tedy 82 Kč, přičemž zbytek 68 Kč je strháván ze mzdy zaměstnance. V tomto případě, musí zaměstnanec podepsat písemnou žádost o srážce ze mzdy.

Společnost již nevydává klasické papírové stravenkové poukázky, ale nabíjí zaměstnanci stravenkovou kartu.

Stravenkový paušál je poskytován zaměstnancům se smlouvou na hlavní pracovní poměr, kdežto stravenkové poukázky jsou poskytovány pracovníkům zaměstnaných na základě dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti.

Dovolená nad rámec zákona

Základní výměr dovolené za kalendářní rok je pět týdnů. Zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci tři dny volna s náhradou mzdy navíc tzv. Sick days, které si zaměstnanec

může vybrat kdykoliv, bez nutnosti nahlašování předem, nejpozději však ve stejný den před začátkem směny. Tento druh volna si může zaměstnanec vybrat bez udání důvodu.

Nárok na čerpání vzniká zaměstnanci po ukončení pracovní doby.

Home office

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci možnost práce z domova po dobu tří pracovních dnů v týdnu pro vytvoření lepšího tzv. work life balance.

Certifikace ACCA

Zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům možnost zúčastnit se kurzu certifikace ACCA, což je světově uznávaná účetní kvalifikace. Získání této certifikace umožňuje zaměstnancům stát se členem světové asociace účetních, která otevírá nové pracovní příležitosti všude ve světě.

Zaměstnavatel poskytuje možnost zúčastnit se zdarma prvního, popřípadě prvního opakovaného, termínu zkoušek. Úspěšní absolventi alespoň sedmi zkoušek z celkových 13 mají nárok na jednorázový bonus v hodnotě 15 000 Kč.

MAKRO karta

Zaměstnanci, kteří mají zájem, mohou využívat členskou kartu do velkoobchodního řetězce Makro v rámci partnerského programu Atlas Copco a Makro.

Asistenční program

Jedná se o benefit, který poskytuje zaměstnancům a jejich rodinám možnost využít profesionálních psychologických, právnických a finančních konzultací zdarma a anonymně. Služba je dostupná 24 hodin denně, 7 dní v týdnu, 365 dní v roce.

Společnost tak chce zaměstnance podpořit v řešení soukromých i pracovních problémů a poukázat na to, že každý problém je důležitý a zaslouží si pozornost.

Jazykové kurzy

Zaměstnavatel nabízí možnost skupinových jazykových kurzů s částečným příspěvkem zaměstnance vy výši 500 Kč měsíčně.

Káva a nápojové automaty

Zaměstnancům je k dispozici automat čerstvé (teplé i studené) vody spolu s kávovary v každém patře budovy.

2.2.4 Příspěvky

Příspěvek na sportovní aktivity - Multisport karta

Zaměstnanec poskytuje zaměstnancům, s hlavním pracovním poměrem a po skončení zkušební doby, možnost využívat Multisport kartu, na kterou jim přispívá 340 Kč měsíčně.

Zbývající doplatek ceny za kartu je zaměstnanci strháván ze mzdy po podepsání písemného souhlasu o srážce ze mzdy.

Zároveň není tento benefit poskytován zaměstnancům, kteří využívají příspěvek na rekreační a wellness aktivity, stejně jako pracujícím na dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti.

Příspěvek na rekreační a wellness aktivity

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci 3 000 Kč za rok na sport, rekreační a wellness aktivity ve formě kreditu na benefit kartu. Příspěvek je poskytován na měsíční bázi ve výši 250 Kč.

Na tento příspěvek mají nárok zaměstnanci s hlavním pracovním poměrem po uplynutí zkušební doby, s výjimkou zaměstnanců, kteří využívají příspěvek na Multisport kartu.

Příspěvek na penzijní připojištění

Zaměstnavatel přispívá zaměstnanci na penzijní připojištění částkou, která se rovná individuálnímu příspěvku zaměstnance, maximálně však částkou 2 000 Kč měsíčně.

Nárok na tento příspěvek mají zaměstnanci v hlavním pracovním poměru po uplynutí zkušební doby, a zároveň musí být v evidenci penzijního připojištění či doplňkového penzijního spoření u penzijního fondu působícího v České republice.

Zaměstnanci, kteří odpracovali u zaměstnavatele, či jiných společností ve skupině Atlas Copco, alespoň 10 let, mají nárok na zvýšenou maximální částku příspěvku zaměstnavatele, a to 3 000 Kč.

Zaměstnavatel odvádí srážky ze mzdy na úhradu příspěvku za zaměstnance po odevzdání podepsané písemné žádosti o srážkách ze mzdy.

2.2.5 Odměny

Odměny za aktivní účast při zlepšování

Tato odměna je vyplácena zaměstnancům, kteří předloží a zrealizují návrh na zlepšení, např. procesů. Výše odměny se odvíjí od originality návrhu, jeho upotřebení a potenciálem úspor.

Odměna za aktivní pomoc při vyhledání nového zaměstnance

Zaměstnanci, který doporučí nového zaměstnance na volnou pracovní pozici je vyplácena odměna:

- 20 000 Kč za zaměstnance s uzavřenou pracovní smlouvou,
- 10 000 Kč za zaměstnance s uzavřenou dohodou o pracovní činnosti.

Tato odměna je doporučujícímu zaměstnanci vyplácena po uplynutí zkušební doby nového zaměstnance.

Odměna při pracovním výročí

Zaměstnancům, kteří byli v nepřetržitém pracovním vztahu po stanovené doby, náleží určitá výše odměny:

- 10 let – 5 000 Kč,
- 15 let – 8 000 Kč,
- 20 let – 9 000 Kč,
- 25 let – 11 000 Kč,
- 30 let – 15 000 Kč.

Do nepřetržitého pracovního poměru se počítá i neodpracovaná pracovní doba, jako je například doba civilní, základní nebo vojenské služby, či mateřská a rodičovská dovolená.

Odměna při odchodu do důchodu

Tato odměna náleží zaměstnanci, který ukončil pracovní poměr po nabytí nároku na starobní, předčasné starobní nebo plný individuální důchod v důsledku pracovního úrazu nebo nemoci z povolání.

Odměna je vyplácena vy výši 10 000 Kč, pokud zaměstnanec odpracoval nepřetržitě minimálně pět let u kterékoliv společnosti ve skupině Atlas Copco.

Odměna za dárcovství krve či její složky

Odměna je poskytována maximálně jednou ročně, po předložení potvrzení od Českého červeného kříže, či transfuzní stanice, dobrovolným bezpříspěvkovým dárcům krve. Těmto dárcům je nahrán kredit na benefitní kartu. Výše se liší od počtu provedených odběrů.

2.3 Analýza dat a výsledky výzkumu

Cílem provedeného výzkumu je získat informace o stavu aktuální úrovně motivace a spokojenosti zaměstnanců společnosti Atlas Copco Services, s.r.o., především pak se zavedeným systémem motivace a odměňování. Názory zaměstnanců jsou klíčové pro realizování změn v této oblasti.

Výzkum byl zaměřen na zaměstnance centra sdílených služeb společnosti. Byla využita metoda kvantitativního výzkumu – dotazníkové šetření.

Dotazník tvoří celkem 16 otázek, které jsou uzavřené, u 12 z nich je možnost jedné odpovědi, u tří je možnost více odpovědí a dvě otázky využívají hodnotící škálu důležitosti od 1 do 5.

Dotazníkové šetření bylo zpracováno na webových stránkách www.survio.cz. Zpracování výsledků pak bylo realizováno pomocí aplikace Microsoft Excel a k jejich interpretaci budou použity koláčové a sloupcové druhy grafů.

Sběr dat probíhal od 26. ledna do 29. února 2024. Dotazník byl rozeslán zaměstnancům na pracovní emailové adresy s úvodním dopisem, ve kterém byli ujištěni, že odpovědi jsou zcela anonymní a budou použity pouze k účelům této diplomové práce.

Šetření je považováno za spolehlivé, pokud vzorek respondentů odpovídá velikosti vypočtené dle následujícího vzorce:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

n – minimální velikost výběrového souboru

N – velikost základního souboru

e – požadovaná úroveň přesnosti

Je požadována spolehlivost 95 %. Po dosažení bude vzorec vypadat následovně:

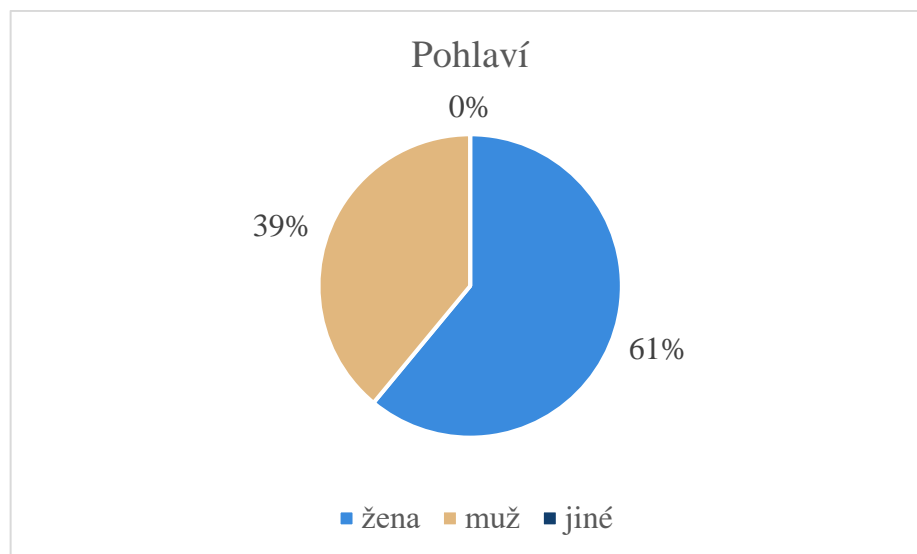
$$n = \frac{842}{1 + 842(0,05)^2} = 271,3$$

Ve společnosti pracovalo v době sběru dat 842 zaměstnanců. Pro docílení 95% spolehlivosti bylo potřeba, aby dotazník vyplnilo alespoň 272 z nich. Pouze 173 zaměstnanců vyplnilo dotazník, návratnost tedy byla 63,53 %.

2.3.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

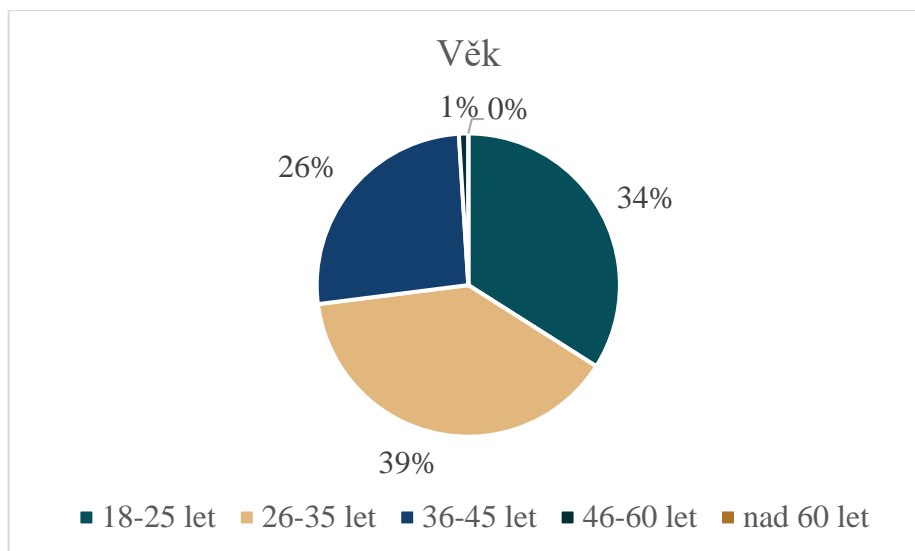
V následující části budou podrobně rozebrány výsledky dotazníkového šetření. Získané hodnoty jsou znázorněny pomocí grafu – koláčového či sloupcového – a doplněny slovním komentářem.

První čtyři otázky slouží pro vytvoření profilu samotných respondentů pomocí dotazů na pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a počet odpracovaných let.



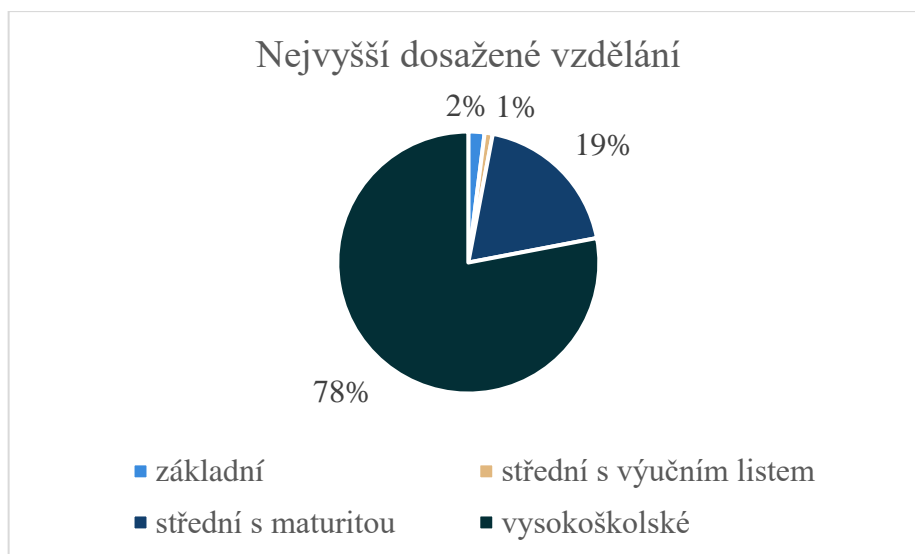
Graf 3: Pohlaví respondentů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

První otázka se zabývala rozdělením zaměstnanců dle pohlaví a z uvedeného grafu vyplývá, že na dotazník odpovídalo více žen než mužů, konkrétně žen bylo 61 % a mužů 29 %.



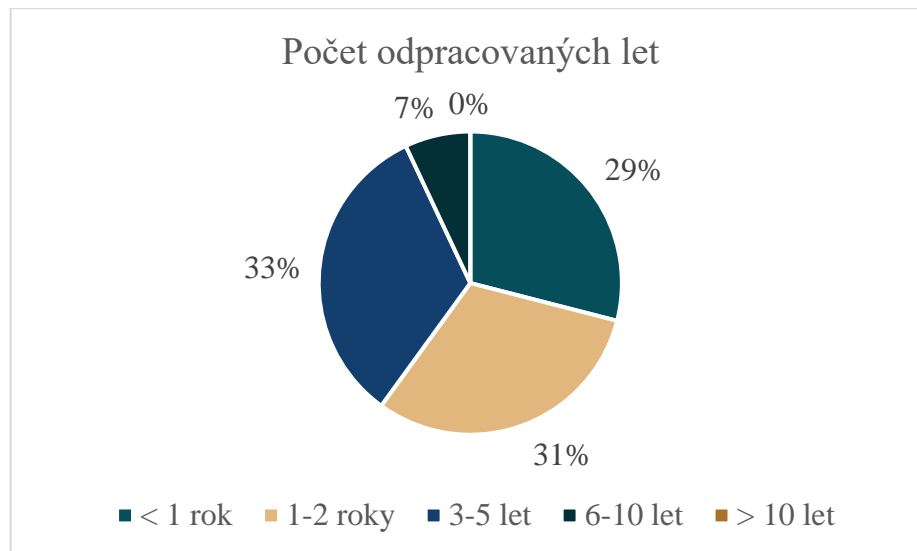
Graf 4: Věk respondentů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Druhá otázka byla zaměřena na věk respondentů. Na dotazník odpovídalo nejvíce zaměstnanců ve věku od 26 do 35 let, a to 39 %. 34 % respondentů bylo ve věku od 18 do 25 let a 26 % ve věku od 36 do 45 let. Pouze malé procento bylo ve věku 46-60 let.



Graf 5: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

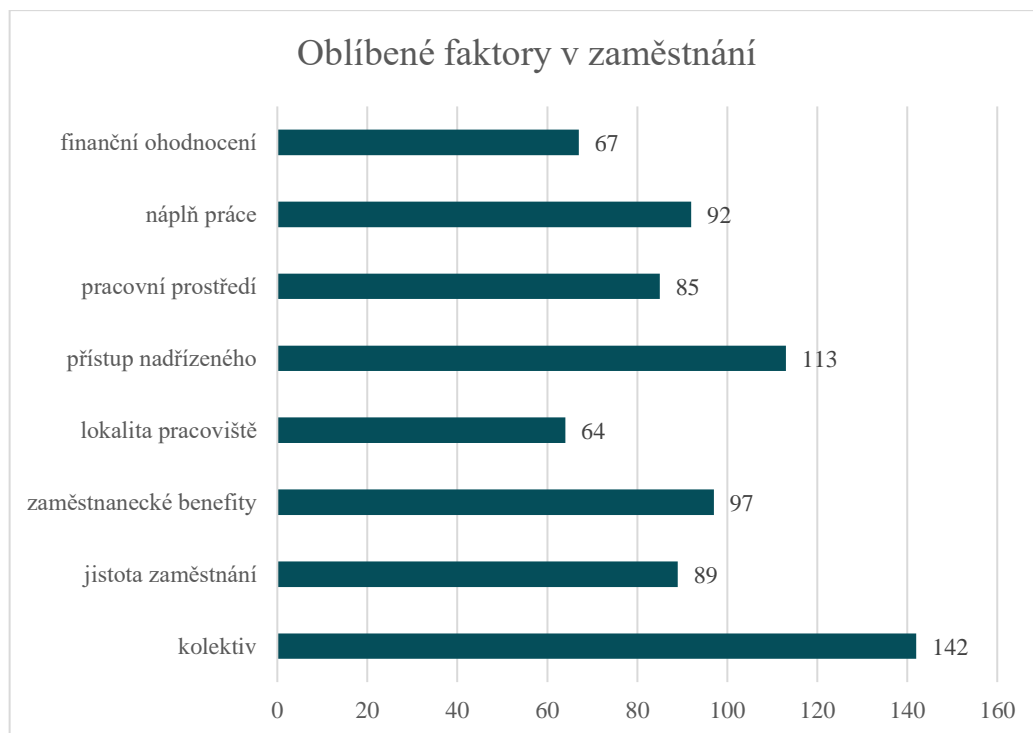
Další otázka směřovala na nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Největší procentuální zastoupení mají respondenti s vysokoškolským vzděláním, konkrétně 78 %. 19 % má střední vzdělání s maturitou, 2 % střední vzdělání s výučním listem a 1 % má pouze základní vzdělání.



Graf 6: Počet odpracovaných let respondentů ve společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

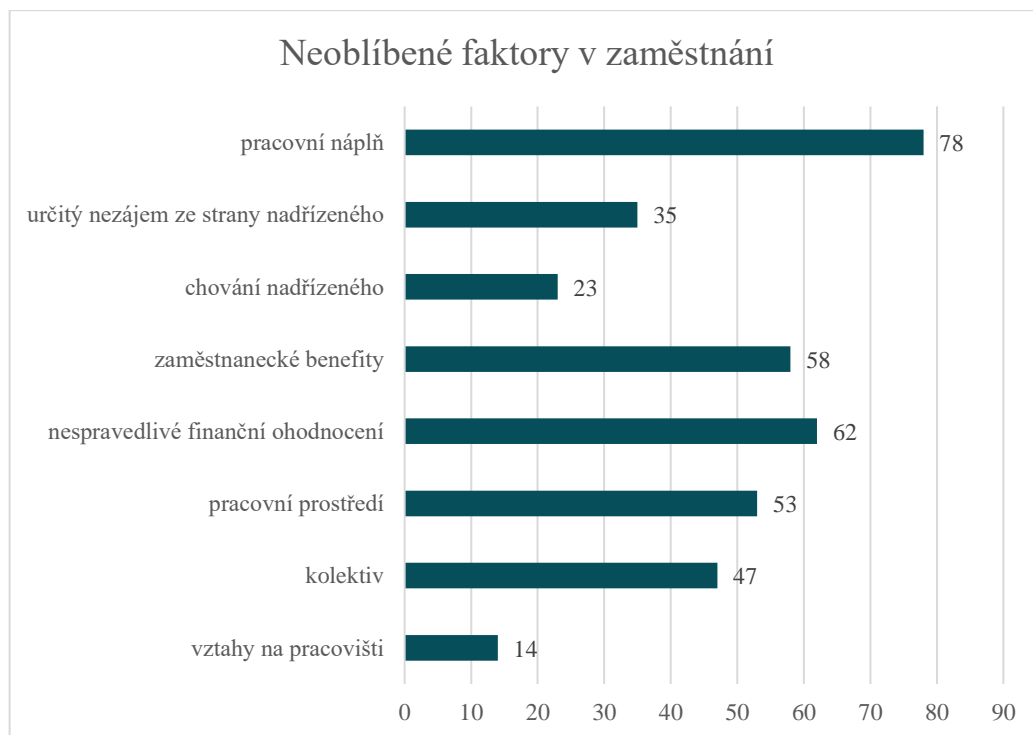
Poslední osobní otázka se týkala počtu odpracovaných let ve společnosti. Nejvíce z nich pracuje ve společnosti 3-5 let, konkrétně 33 %. Respondentů, kteří pracují ve společnosti 1-2 roky je 31 %, 29 % dosud odpracovalo méně než jeden rok a 7 % pracuje u společnosti již více než 10 let.

Následující otázky již byly více zaměřeny na samotný průzkum. Zabývají se měřením spokojenosti respondentů s finančními či nefinančními benefity a složkami mzdy. Měly zjistit, co respondenty motivuje a co naopak ne a o jaké nové benefity by měli případně zájem.



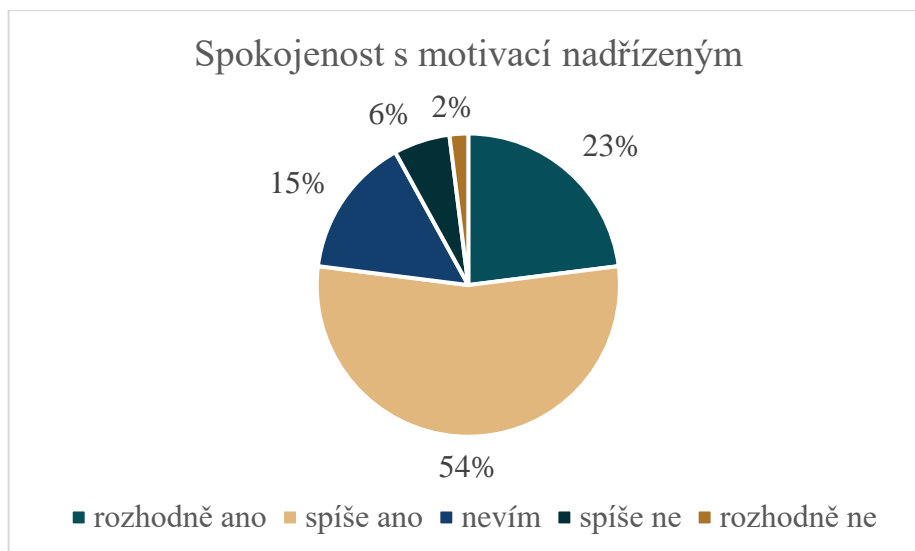
Graf 7: Oblíbené faktory respondentů v zaměstnání
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pátá otázka se již týkala konkrétně samotného průzkumu spokojenosti. Respondentům bylo předloženo několik základních faktorů, ze kterých vybírali, které se jim na zaměstnání líbí. Měli možnost vybrat pouze jednu či více odpovědí, odpovědi tedy nejsou kumulativní a každá mohla mít 100 %. Nejvíce oblíbeným faktorem je kolektiv, který ukazuje na dobrého týmového ducha a je s ním spokojeno 142 respondentů (82 %), následovaný přístupem nadřízeného, který oceňuje 113 respondentů, tedy 65 %. 97 označilo zaměstnanecké benefity (56%), 92 náplň práce (53 %), 89 pak jistotu zaměstnání, tedy 51 %. Necelá polovina respondentů si cení pracovního prostředí, a to 49%, 67 finančního ohodnocení, což tvoří 39 % a pouze 64 lokality pracoviště – 37 %.



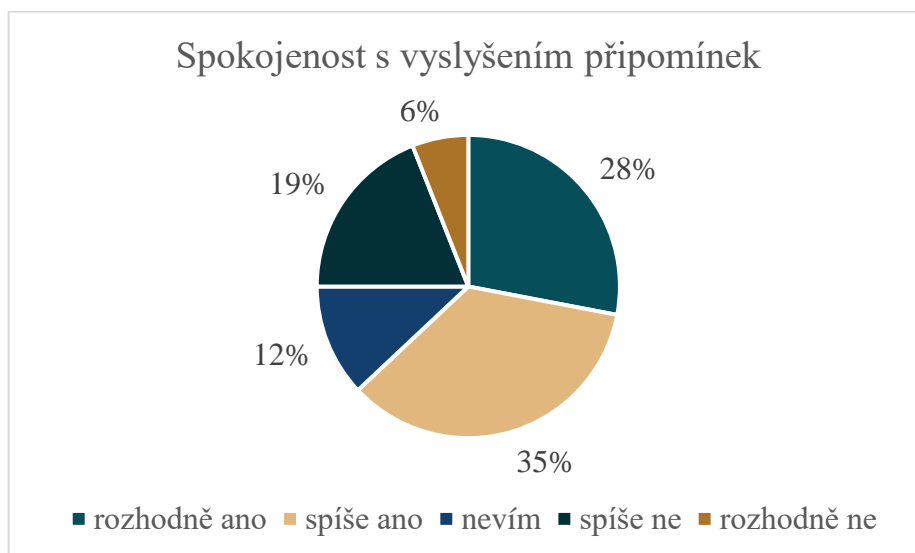
Graf 8: Neoblíbené faktory respondentů v zaměstnání
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Šestá otázka je opakem sedmé a zabývá se tím, co se respondentům na jejich zaměstnání nelíbí. Po zpětné vazbě od nejbližších kolegů autorky práce, kteří měli možnost vidět zpracovaný dotazník předtím, než byl rozeslán, byla tato otázka označena jako nepovinná. Tato možnost se tedy na výsledcích otázky projevila následovně – nejvíce respondentů je nespokojeno se svou náplní práce – 45 %, 62 (36 %) uvádí jako negativní faktor nespravedlivé finanční ohodnocení, 58 pak zaměstnanecké benefity, což je přibližně 34 %, 53 (31 %) pracovní prostředí, 47 respondentům se nelíbí kolektiv, ve kterém pracují, tedy asi 27 %, 35 neoceňuje určitý nezájem ze strany nadřízeného, přibližně tedy 20 %, 23 (13 %) jeho chování a vztahy na pracovišti jsou hodnoceny jako nejméně neoblíbený faktor s pouhými 8 %.



Graf 9: Spokojenost respondentů s motivací nadřízeným
(Zdroj: Vlastní zpracování)

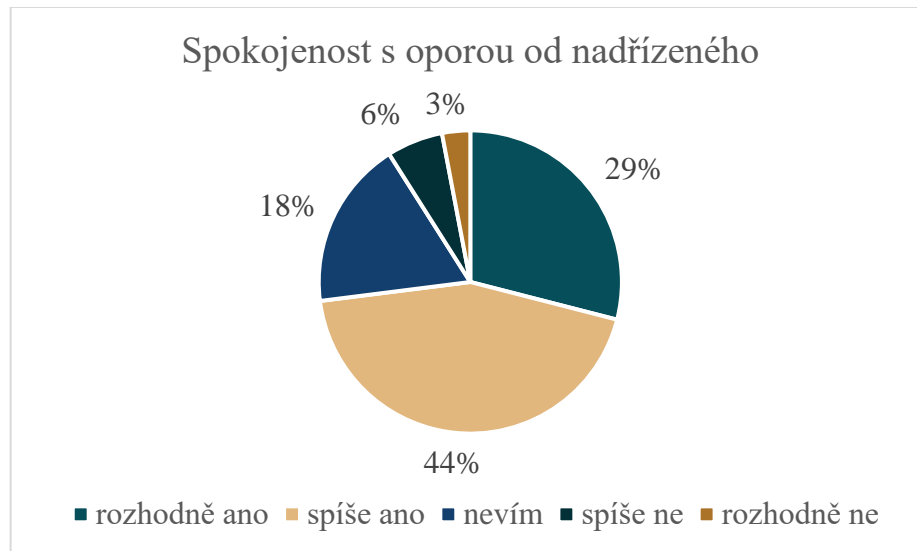
Sedmá otázka měří spokojenost respondentů s motivací od svého nadřízeného. Z grafu č. 9 vyplývá, že většina se cítí motivována svým nadřízeným, 23 % respondentů je naprosto spokojeno a 54 % je spíše spokojeno. Při této otázce se nedokázalo rozhodnout 15 % respondentů, 6 % uvedlo, že je spíše nespokojeno a 2 % se cítí naprosto nemotivována.



Graf 10: Spokojenost respondentů s vyslyšením připomínek
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Osmá otázka zjišťuje spokojenost s vyslyšením připomínek nadřízeným. Většina respondentů se cítí vyslyšena, konkrétně 28 % uvedlo, že rozhodně ano a 35 % spíše ano.

12 % zvolilo neutrální odpověď, 19 % se spíše cítí nevyslyšeno a 6 % zvolilo odpověď rozhodně ne, vůbec se tedy necítí vyslyšeni. Tyto výsledky vypovídají o tom, že nadřízeným záleží na názorech svých podřízených a jsou ochotni přijmout případnou kritiku.



Graf 11: Spokojenost respondentů s oporou od nadřízeného
(Zdroj: Vlastní zpracování)

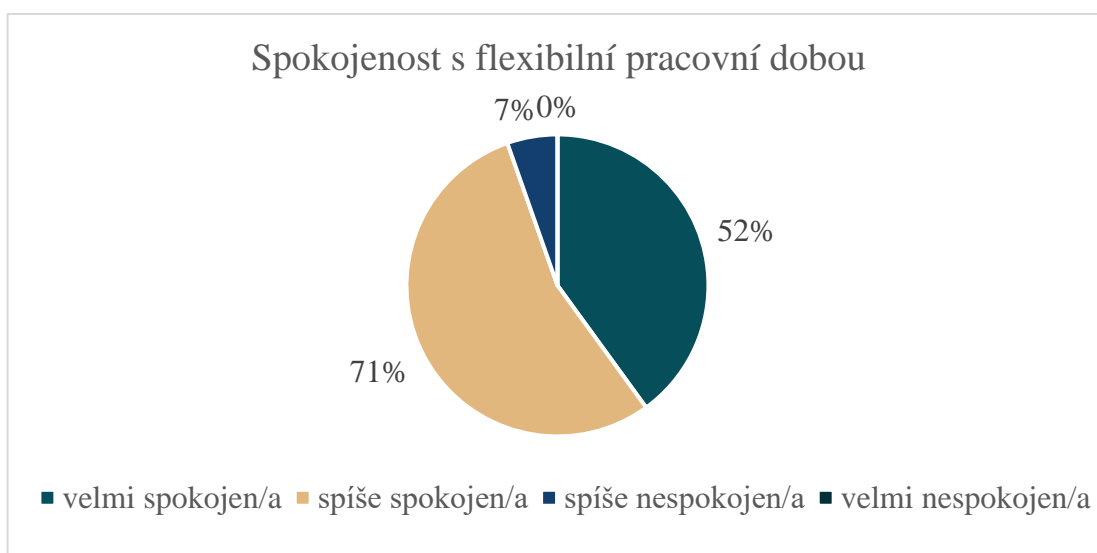
Devátá otázka hodnotí spokojenost s poskytovanou oporou zaměstnavatelem. Nejvíce (44 %) respondentů uvedlo, že je spíše spokojeno s oporou, které se jim dostává, 29 % je rozhodně spokojeno, 18 % neví, zda je jim poskytnuta dostatečná opora, 6 % uvedlo, že je spíše nespokojeno a 3 % respondentů rozhodně spokojeno není. Tyto odpovědi značí o spolehlivých nadřízených, kterým záleží na podřízených, a o jejich ochotě jim pomoci v různých situacích.



Graf 12: Seznámenost respondentů se složkami mzdy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

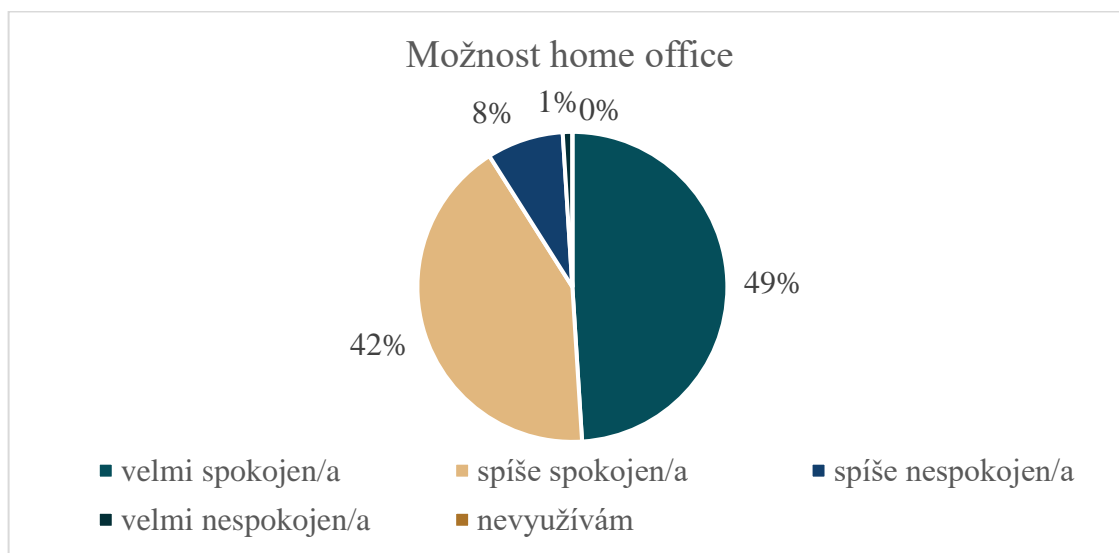
Z grafu č. 12 lze vyčíst, že respondenti jsou dobře seznámeni se složkami své mzdy. Pouhé 2 % respondentů odpovědělo, že nejsou seznámeni se všemi složkami mzdy a 9 % zvolilo neutrální odpověď.

Následující dvě otázky zjišťují spokojenost respondentů s jednotlivými finančními a nefinančními benefity, které společnost nabízí. U benefitů, které zaměstnanci využívají výhradně ze svého vlastního rozhodnutí byla přidána možnost „nevyžívám“. Tato možnost přidává další pohled na současné benefity a zájem respondentů o ně.



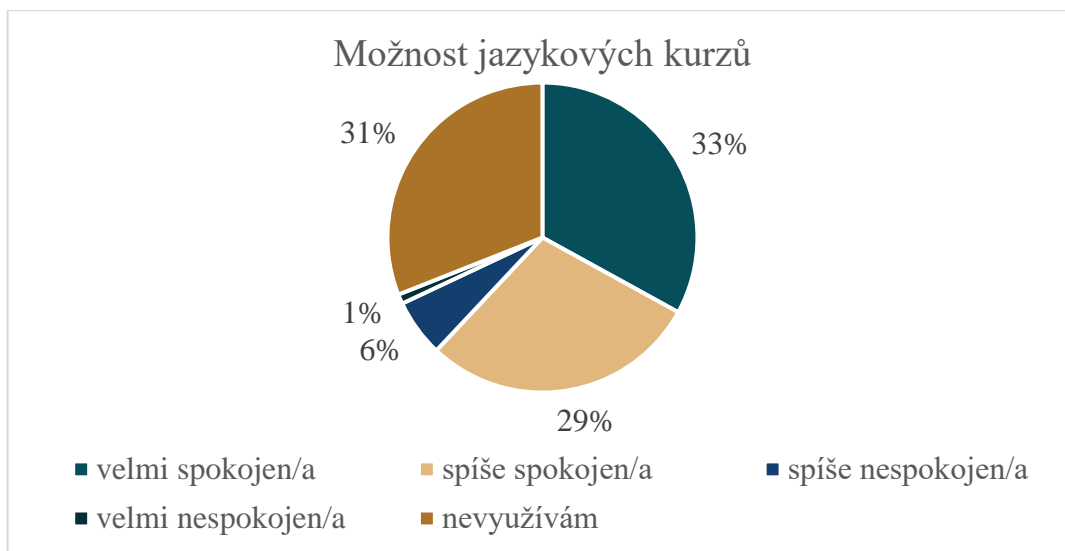
Graf 13: Spokojenost respondentů s flexibilní pracovní dobou
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Flexibilní začátek a konec pracovní doby je příjemným benefitem pro drtivou většinu respondentů společnosti. Přes polovinu jich odpovídělo, že je velmi spokojeno, 71 % je spíše spokojeno, 7 % je spíše nespokojeno a dobrou informací je, že nikdo není velmi nespokojen s tímto benefitem. Flexibilní pracovní doba přispívá k lepšímu vyvážení pracovního a soukromého života, kdy jej zaměstnanci, z mé vlastní zkušenosti, využívají zejména ráno před prací a vítají možnost klidnějšího rána beze spěchu.



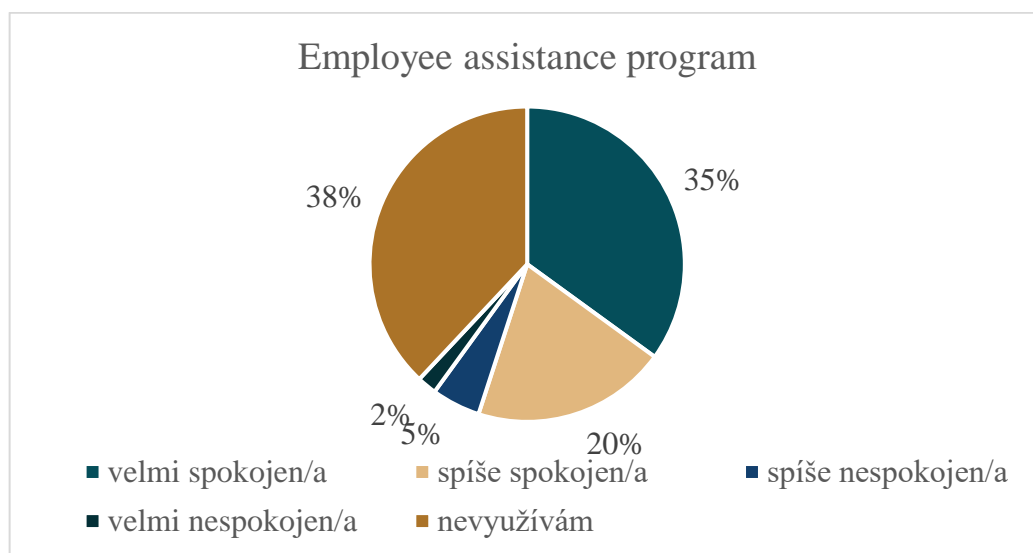
Graf 14: Spokojenost s možností home office
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Home office jako benefit se ve společnostech začal hojně využívat v době pandemie a v mnoha z nich stále přetrvává. Tento trend potvrzují i odpovědi respondentů, kdy 49 % odpovídělo, že je velmi spokojeno s tímto benefitem, 42 % je spíše spokojeno a 8 % je spíše nespokojeno. Důvodem nízké, ale přesto objevující se nespokojenosti mohou být osobnostní charakteristiky těchto respondentů. Zdá se nasnadě, že tento benefit bude nejvíce vyhovovat introvertním jedincům, kdežto ti extrovertní budou více vyhledávat sociální interakce, které jim nabízí práce osobně v kanceláři.



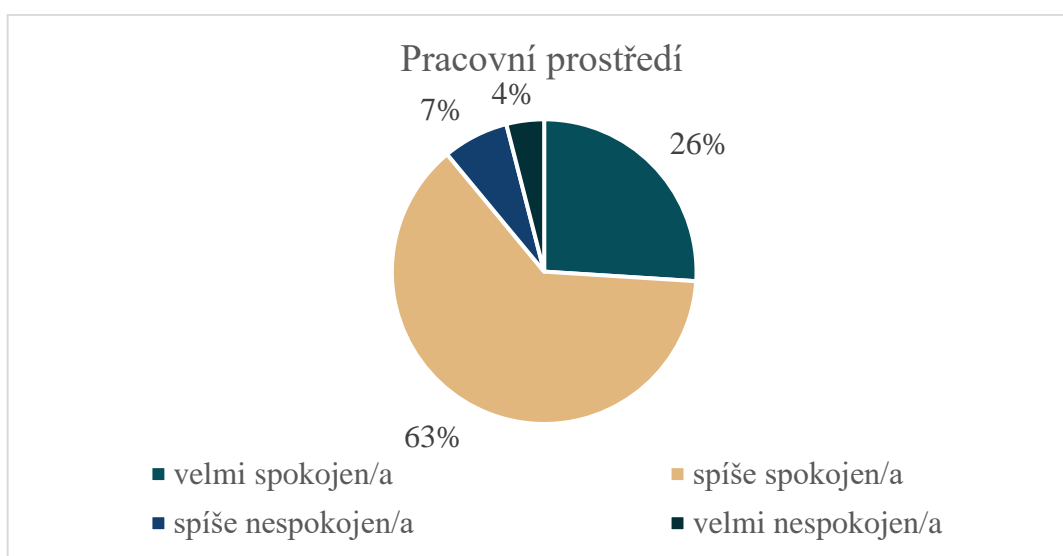
Graf 15: Spokojenost respondentů s možností jazykových kurzů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Spokojenost s nabídkou jazykových kurzů vyjádřilo přes polovinu respondentů, konkrétně 33 % je velmi spokojeno a 29 % zvolilo, že je spíše spokojeno. Pouhých 6 % vyjádřilo mírnou nespokojenost, nicméně 31 % respondentů uvedlo, že tento benefit vůbec nevyžívá. Důvody k nespokojenosti či nevyžívání tohoto benefitu může být celá řada a mohou se odvíjet zejména od osobních preferencí jednotlivých respondentů. Ne každý může mít zájem o rozvoj v tomto směru.



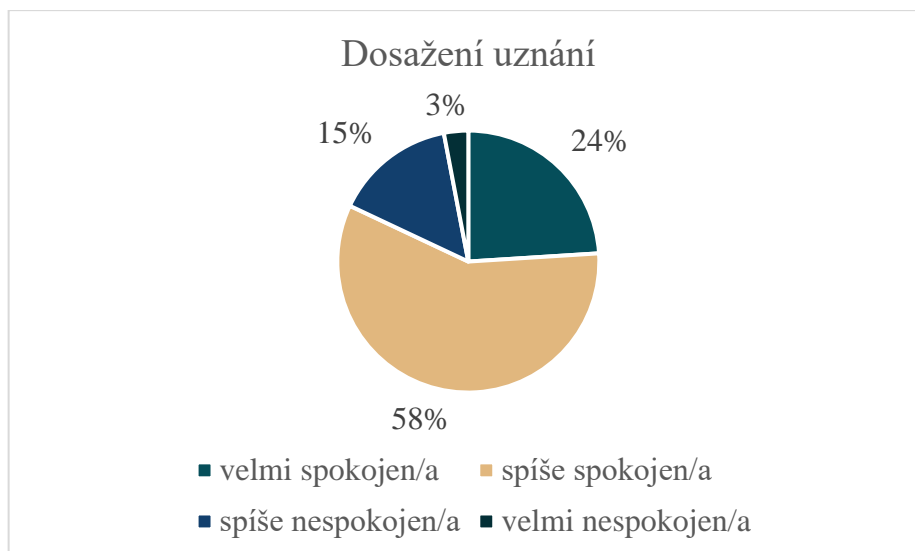
Graf 16: Spokojenost respondentů s nabídkou programu Employee assistance
(Zdroj: Vlastní zpracování)

V rámci programu Employee assistance je zaměstnancům poskytována podpora v různých oblastech. Jak již bylo popsáno v podkapitole analytické části „Zaměstnanecké benefity“. S touto službou je spokojena téměř polovina respondentů, 35 % je velmi spokojeno a 20 % mírně spokojeno. Pouze malé procento je nespokojeno s tímto benefitem, konkrétně 5 % se cítí spíše nespokojeno a 2 % velmi nespokojeno. Vyšší procento respondentů uvedlo, že službu nevyužívají. Tento trend může mít několik vysvětlení, jako například nedostatečná informovanost o službě, nedostatek důvěry v anonymitu či pouze absence potřeby ji využívat.



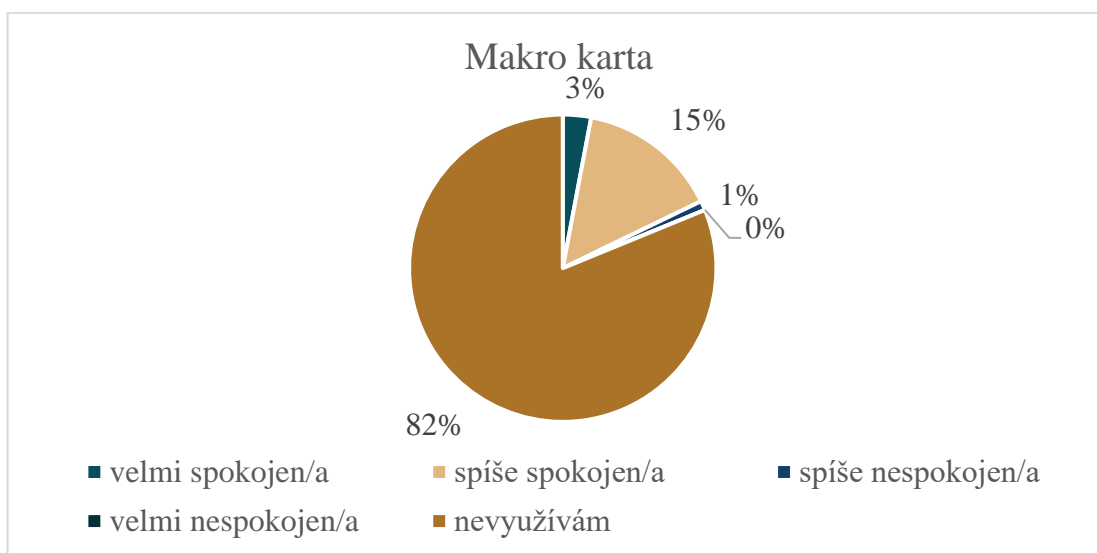
Graf 17: Spokojenost respondentů s pracovním prostředím
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Spokojenost s pracovním prostředím vyjádřila většina respondentů – 26 % je velmi spokojeno a 63 % se cítí spíše spokojeno než nespokojeno. Tento výsledek naznačuje, že velké množství zaměstnanců vnímá své pracovní prostředí jako pozitivní a příjemné. Spíše nespokojeno se cítí 7 % respondentů a velmi nespokojena jsou 4 %. Přestože nespokojeno je pouze nízké procento, je i tak důležité sledovat a identifikovat oblasti, ve kterých by bylo možné provést zlepšení pro ještě větší celkovou spokojenost zaměstnanců.



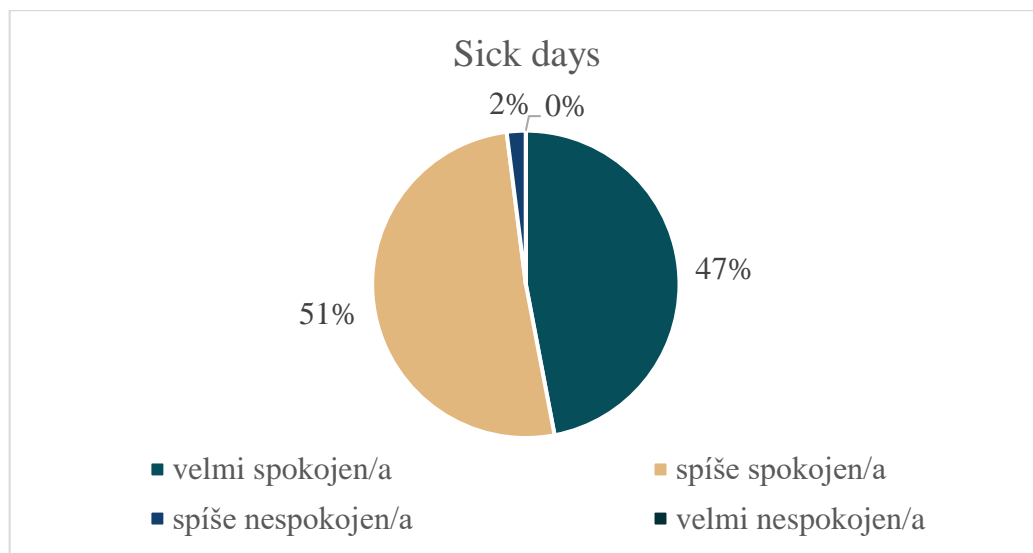
Graf 18: Spokojenost respondentů s dosažením uznání
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pocit zaměstnanců, že jsou dobře oceněni za vykonanou práci je důležitý pro jejich motivaci a pracovní výkon. Ze získaných odpovědí respondentů lze vyvodit, že téměř 80 % je buď velmi spokojeno (24 %) nebo spíše spokojeno (58 %) s dosaženým uznáním. 15 % respondentů uvedlo, že je spíše nespokojeno než spokojeno s oceněním a 3 % se cítí velmi nespokojeně, což je relativně malé množství, které nicméně naznačuje, že existují určité oblasti, ve kterých může dojít ke zlepšení poskytování uznání.



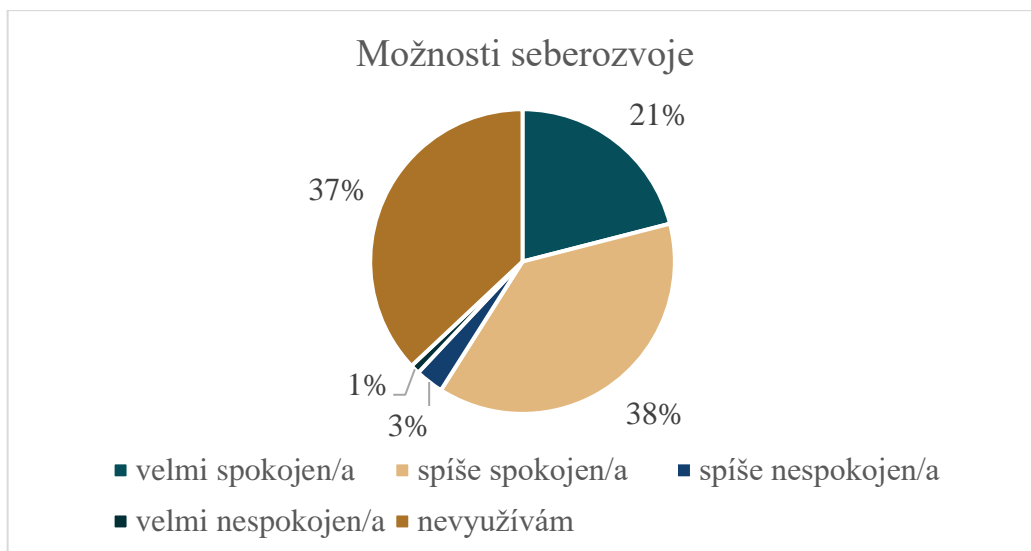
Graf 19: Spokojenost respondentů s možností zřízení Makro karty
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Velká většina respondentů – celkem 82 % – uvedlo, že tento benefit nevyužívají. Toto poměrně vysoké procento naznačuje, že Makro karta není pro většinu z nich relativním či atraktivním benefitem. 18 % z respondentů uvedlo, že je velmi či spíše spokojeno s nabízenou možností. Důvodem, proč mnoho zaměstnanců tento benefit nevyužívá může být nedostatečná informovanost nebo nezajímavost benefitu.



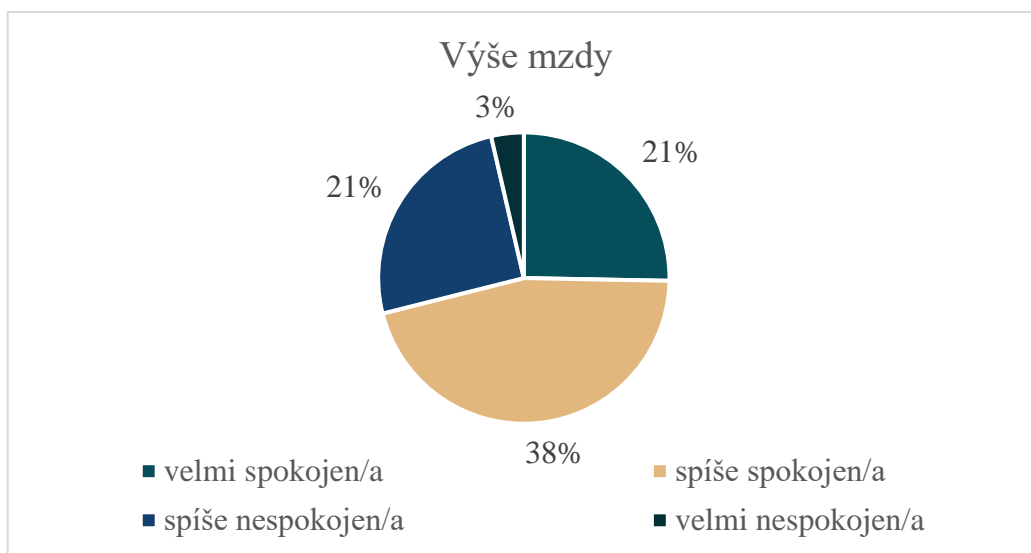
Graf 20: Spokojenost respondentů s nabídkou Sick days
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Poskytnutí tzv. Sick days má za cíl podpořit zaměstnance v případě nárazové krátké pracovní neschopnosti a většina respondentů tuto možnost vnímá jako výhodnou a přínosnou. Konkrétně 47 % je s ní velmi spokojeno a 51 % se cítí spíše spokojeno. Pouze 2 % respondentů vyjádřilo mírnou nespokojenost. Tato podpora může přispět k udržení zdraví a produktivity zaměstnanců a z výsledků lze celkově říci, že je tento benefit velmi dobře hodnocen.



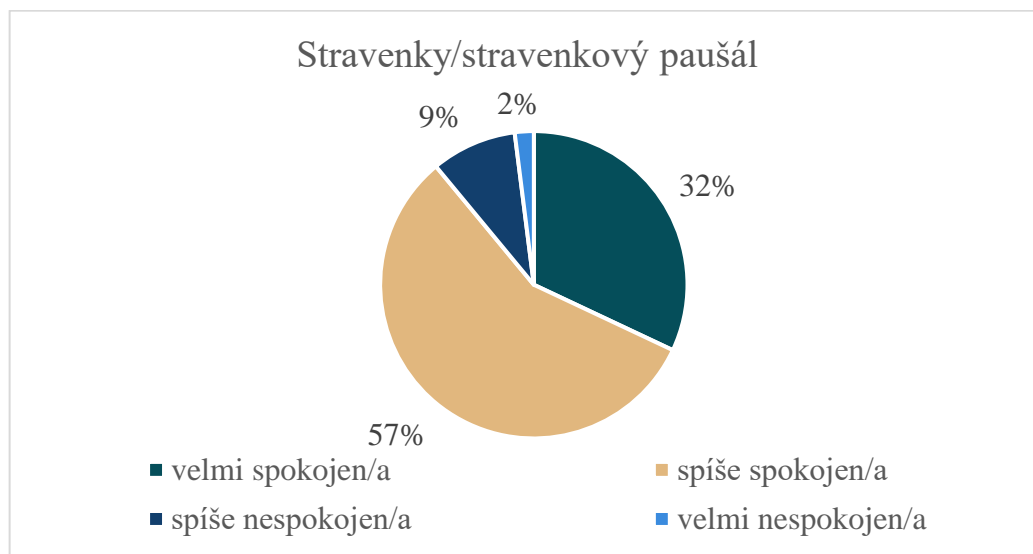
Graf 21: Spokojenost respondentů s možností seberozvoje
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vhodnou nabídkou možností seberozvoje přispívá společnost k edukaci svých zaměstnanců a zvyšování jejich hodnoty, čehož si 21 % respondentů velmi cení a u 38 % převládá spokojenost nad nespokojeností. Naopak je tomu u 3 % respondentů, kteří se cítí spíše nespokojeni. Přibližně třetina respondentů tento benefit nevyužívá, což může být způsobeno nedostatkem zájmu nebo vhodných příležitostí pro některé konkrétní zaměstnance. Celkově lze ovšem říci, že více než polovina je s nabídkou spokojena a vnímá ji jako pozitivní a hodnotnou.



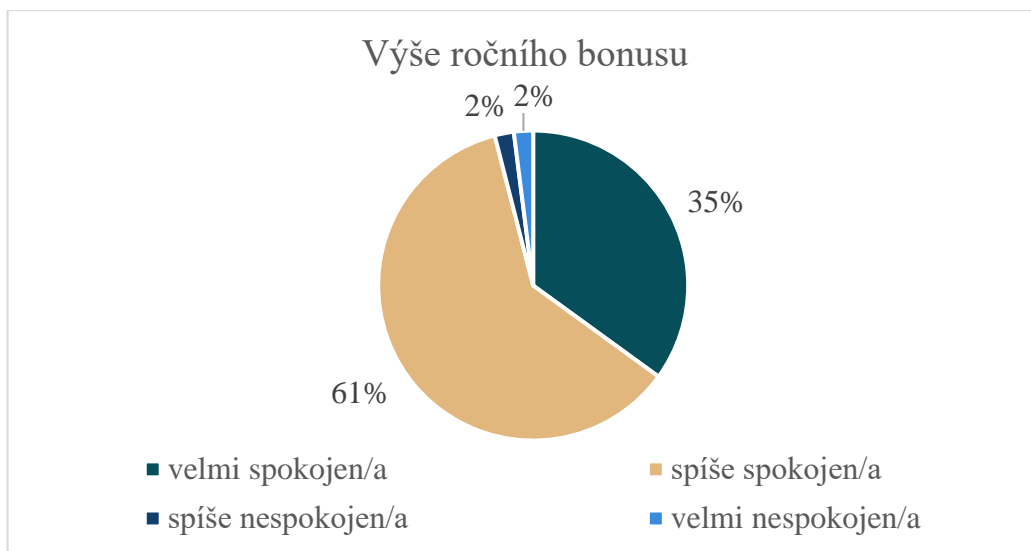
Graf 22: Spokojenost respondentů s výší mzdy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z odpovědí respondentů lze usoudit, že s výší své mzdy je velmi spokojeno 21 % a 38 % se cítí spíše spokojeno. To naznačuje, že pro více než polovinu je výše jejich mzdy uspokojivá či přinejmenším akceptovatelná. 21 % respondentů uvedlo, že je spíše nespokojeno s výší své mzdy a 3 % se cítí velmi nespokojeně. Přestože podíl nespokojených respondentů není převládající, stále představuje značnou část. Je důležité tyto názory brát v úvahu a případně provádět analýzy mzdy a zlepšovat platové podmínky.



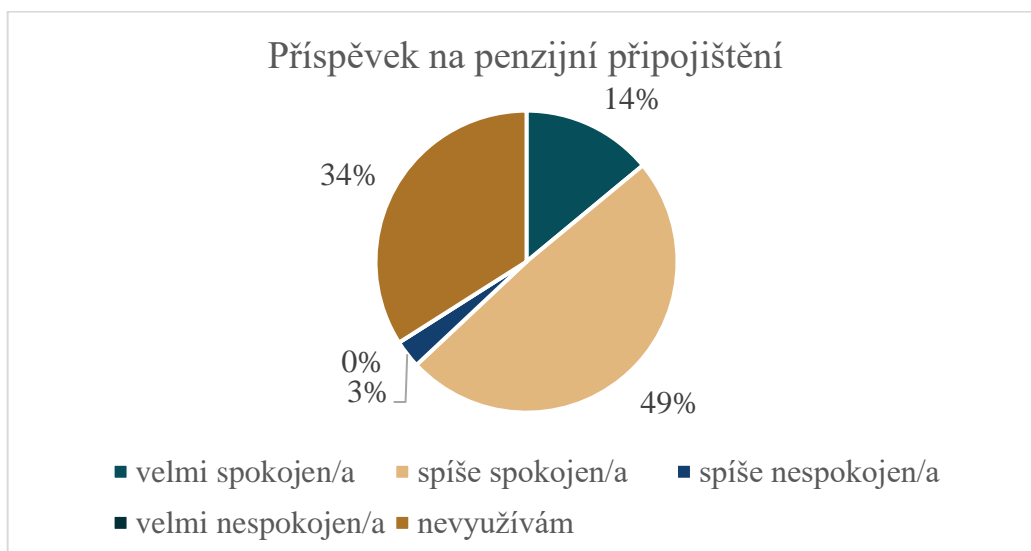
Graf 23: Spokojenost respondentů s nabídkou stravenek/stravenkového paušálu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výsledky spokojenosti respondentů s příspěvkem na stravování ukazují, že většina z nich je s tímto benefitem spokojena – 32 % je velmi spokojeno a 57 % volilo možnost spíše spokojen/a. Vnímají tedy tuto formu příspěvku pozitivně. I když existuje menší podíl nespokojených respondentů – 9 % se cítí spíše nespokojeno a 2 % jsou velmi nespokojena – celková spokojenost převažuje.



Graf 24: Spokojenost respondentů s výší ročního bonusu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

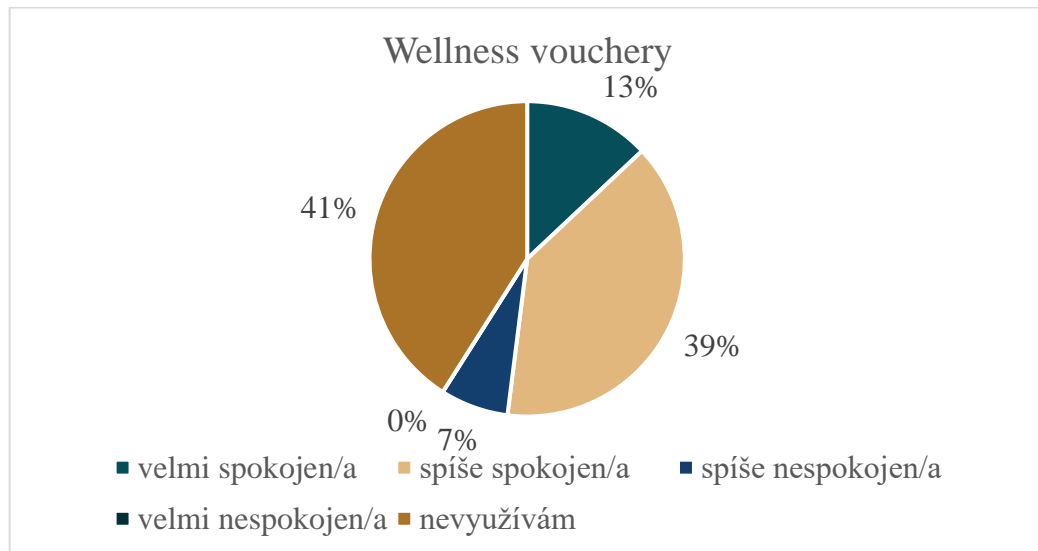
Roční bonus může být jedním z motivačních faktorů zaměstnanců. Spokojenost s tímto benefitem vyjádřilo celkem 96 % respondentů, z nichž 35 % je velmi spokojeno a 61 % je spíše spokojeno než nespokojeno, což je velmi vysoká část a je pozitivním signálem pro udržení motivace i do budoucna. Malý podíl respondentů uvedlo nespokojenost s tímto benefitem – 2 % cítí mírnou nespokojenost a 2 % velkou nespokojenost.



Graf 25: Spokojenost respondentů s možností příspěvku na penzijní připojištění
(Zdroj: Vlastní zpracování)

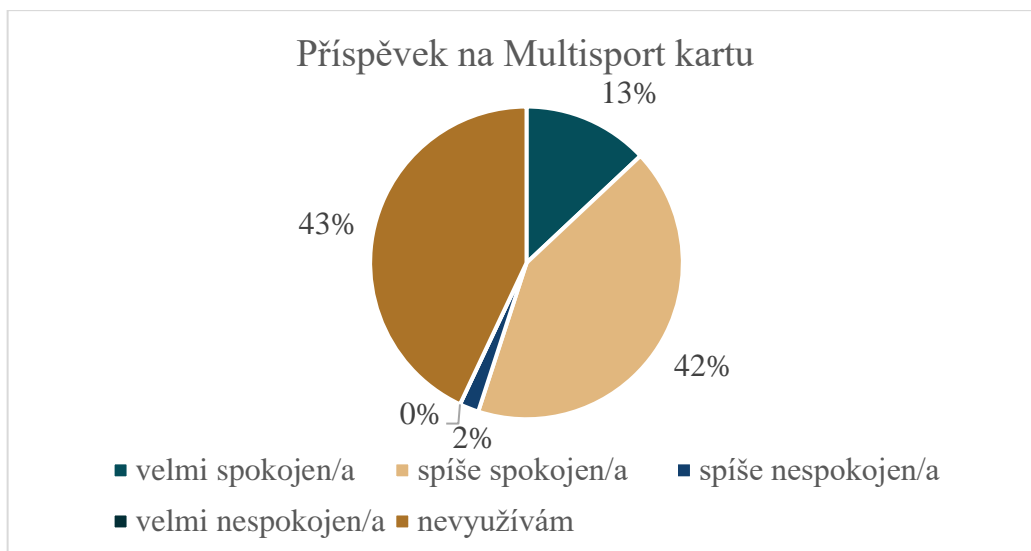
V hodnocení spokojenosti s možností příspěvku na penzijní připojištění 49 % respondentů uvedlo, že je spíše spokojeno s tímto benefitem, zatímco 14 % je velmi

spokojeno. Většina tak vnímá příspěvek pozitivně. Zjištěná nespokojenost je minimální, s pouhými 3 % respondentů, kteří jsou spíše nespokojeni. Dobrým znamením také je, že nikdo nevyjádřil velkou nespokojenost s benefitem. Ovšem přibližně třetina respondentů, přesněji 34 %, tuto možnost vůbec nevyužívá. To může být způsobeno mnoha faktory, jako je například absence zájmu o penzijní připojištění nebo existence jiných finančních plánů respondentů.



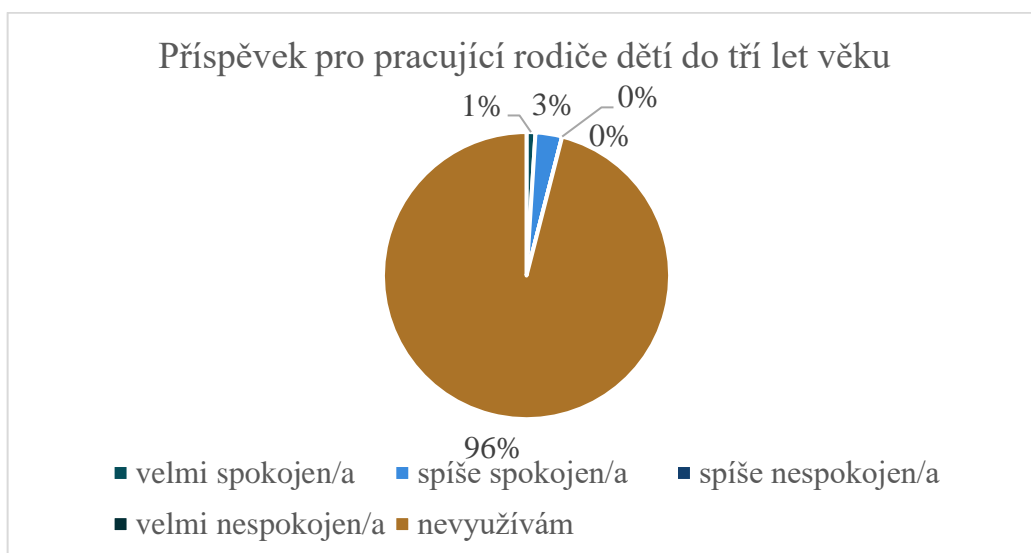
Graf 26: Spokojenost respondentů s nabídkou wellness voucherů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Wellness vouchery jsou druhou variantou k poskytování multisport karty, což může být důvodem, proč 41 % respondentů odpovědělo, že tuto možnost nevyužívá. Ovšem 39 % respondentů je s tímto benefitem spíše spokojeno a 13 % se cítí velmi spokojeno. Zjištěná nespokojenost je relativně nízká, s pouhými 7 % respondentů, kteří jsou spíše nespokojeni a žádný nevyjádřil velkou nespokojenost s touto možností. Zjištěná spokojenost je pozitivním signálem pro podporu zdraví a pohody zaměstnanců.



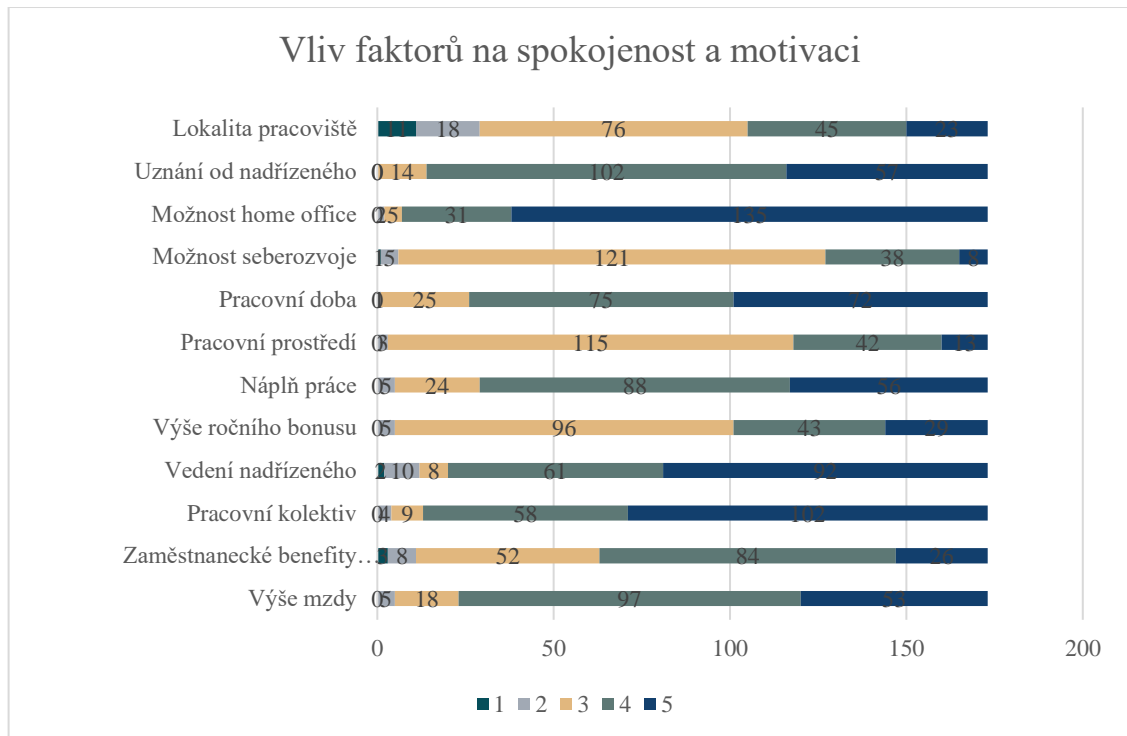
Graf 27: Spokojenost respondentů s příspěvkem na Multisport kartu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Opačnou možností k využívání wellness voucherů je Multisport karta. U tohoto typu benefitu lze z výsledků zjistit, že 43 % respondentů tento benefit nevyužívá. Důvodem může být nedostatečný zájem o sportovní aktivity nebo preference jiných forem cvičení, kde možnost využití karty není možná. Nicméně respondenti, kteří benefit využívají a jsou spokojeni je více než polovina a 42 % vyjadřuje spokojenost a 13 % velkou spokojenost. Nespokojenost je v tomto případě opravdu minimální, pouhá 2 %.



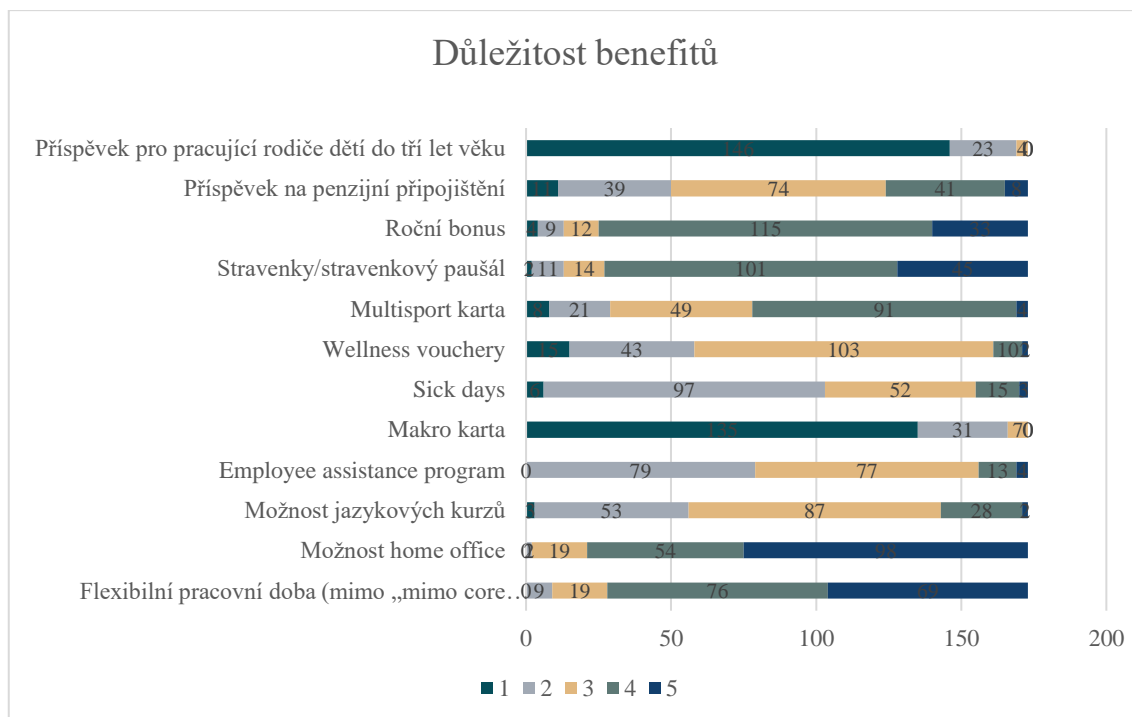
Graf 28: Spokojenost respondentů s příspěvkem pro pracující rodiče dětí do tří let věku
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu č. 28 je na první pohled patrné, že velká většina zaměstnanců tento benefit vůbec nevyužívá, což může být způsobeno tím, že nemají děti v tomto věku, nebo o něj nemají zájem z jiných důvodů. Ovšem několik respondentů, přesněji 4 %, tento benefit přece jenom využívá a vyjadřuje s ním celkovou spokojenost.



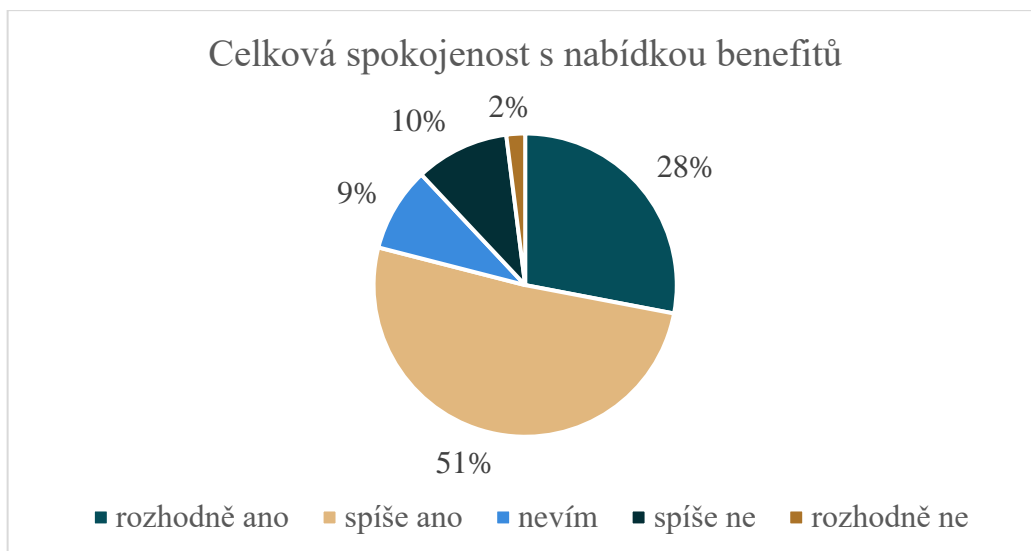
Graf 29: Vliv faktorů na spokojenost a motivaci respondentů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

V otázce č. 13 respondenti hodnotili jednotlivé faktory ovlivňující jejich pracovní spokojenost a motivaci na stupnici od 1 do 5. Nejdůležitějšími faktory podle jejich hodnocení byly zaměstnanecké benefity, jako je Multisport karta, wellness vouchery a Makro karta, dalším faktorem s vysokým hodnocením byl pracovní kolektiv a vedení nadřízeného. Respondenti také zmínili výši platu a výši ročního bonusu jako důležité, ale ne na prvním místě. Všechny ostatní faktory byly také hodnoceny jako důležité, ale s menší prioritou než předchozí. Celkově lze říci, že pro respondenty jsou nejdůležitější faktory zejména ty, které přispívají k dobré atmosféře v práci, zajišťují jim nějaký druh výhod a podporují jejich osobní a profesní rozvoj.



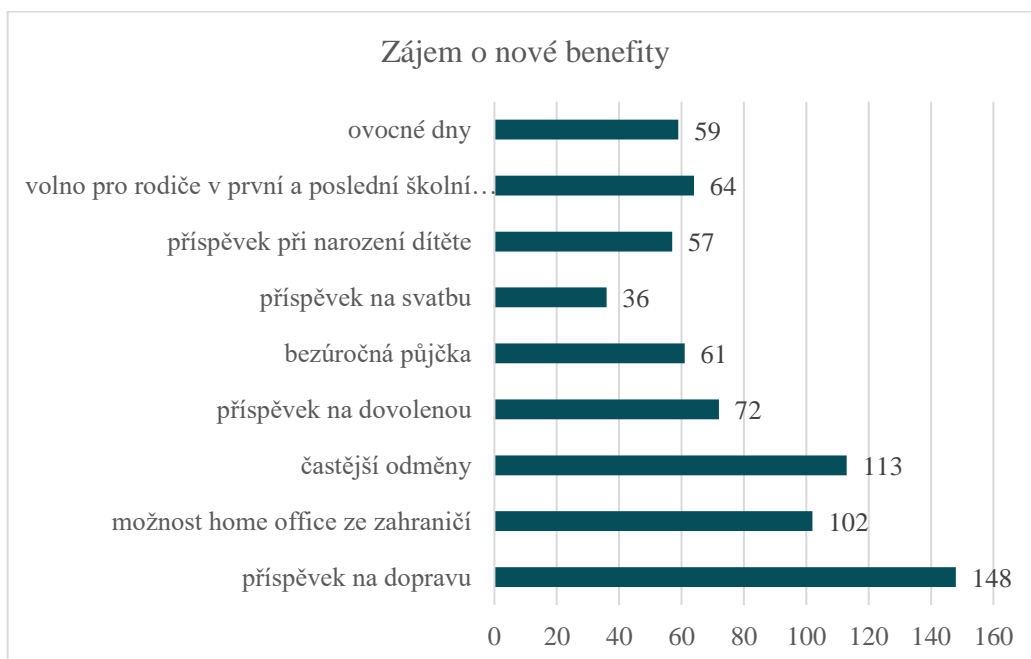
Graf 30: Hodnocení důležitosti jednotlivých benefitů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

V otázce č. 14 měli respondenti možnost vyjádřit své preference ohledně důležitosti nabízených benefitů. Z grafu č. 30 lze zjistit, že velký důraz přikládají možnostem, které podporují osobní rozvoj a flexibilitu. Důležitost kurzů, jak jazykových tak jiných dovedností, naznačuje zájem o osobní růst a rozvoj měkkých i tvrdých dovedností. Pohyblivá pracovní doba a možnost home office byly hodnoceny jako velmi důležité, což naznačuje, že respondenti si cení možnosti organizovat si svůj pracovní čas a prostředí. Nižší hodnocení a tedy pravděpodobně i menší zájem vykazují příspěvek pro pracující rodiče dětí do tří let věku a Employee assistance program.



Graf 31: Celková spokojenost respondentů s nabídkou benefitů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Co se celkové spokojenosti s nabídkou benefitů týče, tak více než polovina respondentů uvádí, že je spíše spokojena a 28 % je velmi spokojeno. Nedostatek informací či nejistotu může vykazovat 9% část neutrální odpovědi. Menší část respondentů není s nabídkou benefitů spokojena, konkrétně 12 %. Celkově lze ohodnotit spokojenost respondentů s benefity pozitivně.



Graf 32: Zájem respondentů o nové benefity
(Zdroj: Vlastní zpracování)

V poslední otázce mohli respondenti projevit svůj zájem o případné nové benefity. Nejvíce hodnocenou možností je příspěvek na dopravu, který zaznamenal 148 zájemců, dále pak častější odměny, respondenti by tedy ocenili rozdělení výplaty odměn do více období. Třetí nejvyšší zájem byl projeven u zavedení možnosti pracovat na home office i ze zahraničí. O příspěvek na dovolenou má zájem 72 respondentů, volno pro rodiče v první a poslední školní den 64, ovocné dny 59, 57 o příspěvek při narození dítěte a 36 respondentů, tedy nejméně, projevilo zájem o příspěvek na svatbu.

2.4 Shrnutí průzkumu

První část dotazníkového šetření se zaměřovala na osobní charakteristiky samotných respondentů. Pro získání odpovědí bylo osloveno všech 842 současných zaměstnanců společnosti prostřednictvím pracovního e-mailu. Celkem na dotazníkové šetření odpovědělo 173 z nich. Mezi respondenty převažovaly ženy, kterých bylo 61 %, což činí 106 žen. Co se věkového rozložení respondentů týče, nejčastěji na dotazník odpovídali respondenti ve věku od 26 do 35 let, kde se nachází 67 respondentů, lehce nižší zastoupení bylo ve věkovém rozmezí 18-25 let, konkrétně 59 respondentů. Ve věku od 46 od 65 odpovědělo pouze jedno procento respondentů, což tvoří pouhé dvě osoby a nikdo starší 60 let se mezi respondenty nenacházel.

V rámci vzorku respondentů má 78 %, v nominální hodnotě 135, vysokoškolské vzdělání, střední s maturitou má 33 respondentů. Pouze malé procento má středoškolské vzdělání s výučním listem, přesněji 2 osoby a 3 pouze se základním vzděláním. Nejvíce respondentů pracuje ve společnosti 3-5 let, konkrétně 57, kteří tvoří 33 % z celkového počtu. O dva procentní body méně (31 %) respondentů pracuje ve společnosti 1-2 roky, 29 % nastoupilo do společnosti v průběhu jednoho roku a zbylých 7 % je společnosti věrno po dobu 6-10 let. Na dotazník neodpověděl nikdo, kdo by zde pracoval více jak 10 let.

Obecně lze z výsledků dotazníkového šetření říct, že většina zaměstnanců je spíše spokojena s nabízenými benefity, jak už finančními, či nefinančními, přičemž se zde vyskytuje i prostor pro zlepšení. Respondenti vyjadřovali spíše důležitost nefinančních benefitů, jako je například kolektiv a přístup nadřízeného, z čehož vyplývá, že kladou větší váhu na to, jak se v zaměstnání cítí, než na finanční ohodnocení.

Většina respondentů je také spokojena s přístupem svého nadřízeného, cítí se jím být podporováni, motivováni a vyslyšeni, což je znakem, že společnost klade důraz na zkvalitňování vlastností vedoucích pracovníků. Nejvyšší spokojenost také vyjadřovali respondenti s možností flexibilní pracovní doby, home office a sick days. Společnost těmito benefity pomáhá zaměstnancům zkvalitňovat work-life balance, čehož si dle výsledků dotazníkového šetření respondenti váží. Makro karta jako jeden z nefinančních benefitů není mezi respondenty příliš hojně využíván, proto by stálo za zvážení nahradit jej jiným benefitem, o který by byl větší zájem.

Co se finančních benefitů týče, největší spokojenost vyjádřili respondenti s výší ročního bonusu. Naopak nejmenší zájem byl projeven u příspěvku pro pracující rodiče dětí ve věku do tří let.

Nejvyšší vliv na spokojenost a motivaci respondentů má dle výsledků dotazníkového šetření možnost home office a pracovní kolektiv spolu s vedením nadřízeného a výší mzdy. Zde se opět projevuje důležitost dobrých vztahů, které panují na pracovišti. V otázce, jaké benefity jsou pro respondenty obecně důležité a dle kterých by se rozhodovali mezi pracovními nabídkami, volili nejvíce možnost home office, flexibilní pracovní dobu a finanční odměny.

Posledním poznatkem, který také bude převážně východiskem poslední části diplomové práce, je zájem o nové benefity. Největší byl projeven u příspěvku na dopravu, častějších odměn, příspěvku na dovolenou a možnosti home office ze zahraničí.

3 Vlastní návrhy řešení

Třetí a zároveň poslední část této diplomové práce je věnována doporučením a vlastním návrhům, které vychází z výsledků dotazníkového šetření a z vlastních názorů. Tyto nové možnosti by mohla společnost využít k rozšíření svého stávajícího portfolia benefitů a odměňování, a které také mohou přispět ke zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců. K jednotlivým návrhům je uvedeno také odhadované finanční vyčíslení nákladů, které by společnost při jejich realizaci vynaložila.

3.1 Příspěvek na dopravu

Respondenti v dotazníkovém šetření projevili největší zájem o příspěvek na dopravu. Vzhledem ke skutečnosti, že benefit práce z domova umožňuje získávat pracovní sílu i z delší dojezdové vzdálenosti, mnoho zaměstnanců tak cestuje do místa výkonu práce z daleka. Ceny jízdného i pohonných hmot také neustále rostou a pro některé pracovníky se tak cesta do zaměstnání může stát finančně nevyhovující. Z toho důvodu mohou začít prozkoumávat pracovní příležitosti blíže svému bydlišti.

Aby si společnost tyto zaměstnance udržela, případně i přilákala zaměstnance nové, může zavést příspěvek na dopravu. Rozhodujícím faktorem pro zaměstnavatele je daňové hledisko tohoto benefitu. Dle §24 odst. 2 písm. j) zákona o daních z příjmů (dále jen ZDP) se jedná o daňově uznatelný náklad, pokud je právo na příspěvek zakotveno v kolektivní smlouvě, vnitřním předpisu zaměstnavatele, pracovní či jiné smlouvě. Z tohoto ustanovení vyplývá, že pokud má být příspěvek na dopravu daňově uznatelný, nesmí ho společnost opomenout uvést do svého interního mzdového předpisu, popřípadě do smlouvy každého zaměstnance.

Co se týče pohledu ze strany zaměstnance, tento příspěvek není osvobozen dle ZDP, vstupuje tak do dílčího základu daně a současně také do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální a zdravotní pojištění. Z tohoto důvodu zaměstnanec nevyužije benefit v plném rozsahu.

Možností, jak tomuto nevyužití předejít, je stanovit takovou výši příspěvku, která se bude skládat z předepsané sumy a bude navýšena o částku, kterou by zaměstnanec na daních a odvodech odvedl.

Výše příspěvku by se měla odvíjet od dojezdové vzdálenosti do místa výkonu práce. Konkrétní částky na jednoho zaměstnance nezvýšené i zvýšené o odvodné jsou uvedeny níže v tabulce.

Tabulka 1: Výše příspěvku na dopravu dle dojezdové vzdálenosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dojezdová vzdálenost	Výše příspěvku	Výše příspěvku s daní a odvody
do 10 km	1 000 Kč	1 266 Kč
10-20 km	1 500 Kč	1 899 Kč
25-50 km	2 000 Kč	2 532 Kč
nad 50 km	2 500 Kč	3 165 Kč

Společnost neposkytla informace o tom, kolik zaměstnanců dojíždí z konkrétních vzdáleností, nicméně částky uvedené v tabulce č. 1 byly prodiskutovány a schváleny HR manažerkou.

3.2 Častější odměny

Druhý největší zájem projeví respondenti o častější odměny. Současný bonus je zaměstnancům vyplácen jednou ročně. Je tak z důvodu, že výše této variabilní odměny je odvislá od hospodářského výsledku zaměstnavatele. Aby bylo možné vyplácet bonus vícekrát do roka, musely by být částečně zavedeny nová pravidla pro vyplácení. Navrhovanou možností je rozdělení ročního bonusu na více částí. Z pohledu zaměstnance bude nejvýhodnější poskytnout bonus dvakrát do roka – koncem prvního a třetího čtvrtletí.

Pro zvýšení motivace zaměstnanců by byla při každé částce vyplácena půlroční odměna za splnění určitých, předem nastavených půlročních cílů. Tyto cíle by například mohly být nastaveny tak, aby zaměstnance více motivovaly k seberozvoji v rámci kurzů nabízených společností. Jak vyplývalo z dotazníku, 37 % respondentů možnosti seberozvoje nevyužívá, tím pádem by tento benefit mohl přispět i ke snížení tohoto procenta.

Rozdělení ročního bonusu do dvou výplatních termínů a zvýšení částky odměn by zároveň pokrylo zájem o příspěvek na dovolenou, o který mělo zájem 72 respondentů, protože první bonus by byl poskytnut ve výplatě za březen, tedy 12. dubna. Z vlastní zkušenosti i z každoročního diskutování s kolegy si dovolím tvrdit, že mnoho zaměstnanců začíná vybírat letní dovolenou právě okolo tohoto termínu.

Současná výše bonusu tvoří v průměru 7,5 % z roční hrubé mzdy. Při splnění předem stanovených půlročních cílů by zaměstnanci měli možnost navýšit svoji odměnu celkem o dalších 0,8 p.b., tedy o 0,4 p.b. v každém výplatním termínu bonusu.

Tabulka 2: Náklady na bonus
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka výpočtu	Částka
Průměrná hrubá roční mzda na jednoho zaměstnance	703 200 Kč
7,5 % z průměrné roční hrubé mzdy	52 740 Kč
Průměrná odměna za splnění půlročních cílů navíc	5 626 Kč
Průměrná odměna v první výplatní termín	29 183 Kč
ZP a SP za zaměstnavatele (33,8 %)	9 863,79 Kč
Průměrná odměna v druhý výplatní termín	29 183 Kč
ZP a SP za zaměstnavatele (33,8 %)	9 863,79 Kč
Průměrné roční náklady na bonus	78 093,18 Kč
Průměrné nové náklady na bonus	7 527,59 Kč
Průměrné nové náklady na bonus pro 842 zam.	6 338 229,10 Kč

Společnost již roční odměny svým zaměstnancům vyplácí a tedy při zavedení tohoto návrhu se její náklady zvýší ročně průměrně o 6 338 229 Kč, což jsou náklady na vyplacení nového půlročního bonusu.

3.3 Možnost home office ze zahraničí

Možnost home office ze zahraničí by byl pro zaměstnance výhodným benefitem. Umožňoval by pracovníkům pobyt v zahraničí bez toho, aby museli čerpat dovolenou, popřípadě by jej s dovolenou mohli různě kombinovat.

Se zavedením tohoto benefitu by pro něj společnost musela zavést také pravidla, za jakých okolností by se mohl čerpat.

3.3.1 Daňové dopady

Je důležité stanovit limit, po který zaměstnanec bude moci práci z ciziny vykonávat, protože v případě překročení 183 dní pobytu v cizině v jakémkoli 12-ti měsíčním období, vznikne v dané zemi zaměstnavateli tzv. stálá provozovna, nebo pokud ji tam již zaměstnavatel má, pak se část příjmu zaměstnanci zdaní v zahraničí. Proto je vhodné zaměstnancům poskytnout pouze maximální počet dní, které mohou v zahraničí odpracovat.

Pro začátek zavedení tohoto benefitu je vhodné zvolit 1 či 2 týdny pro vyzkoušení, jak tato spolupráce se zaměstnanci bude fungovat a zda nedojde například k propadu produktivity, či zanedbávání povinností.

3.3.2 Zdravotní pojištění

Se zaměstnancem by měla být také uzavřena smlouva, ve které by bylo zakotveno řešení nečekaných událostí, jako je například pracovní úraz v zahraničí, či vznik pracovní neschopnosti z důvodu onemocnění. Vzhledem k tomu, že „neschopenku“ může napsat pouze lékař v České republice, je nutné zanést do smlouvy, jak postupovat v případě pracovní neschopnosti. Zaměstnanci by mohla být nabídnuta buď možnost čerpání dovolené nebo poskytnutí neplaceného volna. Ten by před uzavřením smlouvy vybral možnost, kterou by preferoval.

Společnost by také měla po zaměstnanci požadovat potvrzení, že má sjednané a zaplacené pojištění pokrývající léčebné výlohy, vzniklé v pracovní době. Co se týče následného dokazování či vyvrácení pracovního úrazu, zaměstnavatel se tímto dostává do ztíženého postavení. Vzhledem k tomu, že zaměstnanec do zahraničí jede pracovat se souhlasem zaměstnavatele, nese společnost za pracovníka stejnou odpovědnost, co se týče úrazů,

jako by byl na pracovišti. Je proto na zvážení, zda je ochotna toto riziko, spojené s obtížným dokazováním úrazu pojišťovně, podstoupit.

Pokud by se do budoucna tento benefit osvědčil, může společnost uzavřít rámcovou smlouvu s pojišťovnou, zdravotní pojištění by se tak vztahovalo na všechny zaměstnance a nemuselo by být řešeno individuálně každým zaměstnancem.

3.3.3 Stanovení bezpečných zemí

Se zdravím se také pojí obecné zajištění bezpečnosti zaměstnanců pracujících v zahraničí. Ve mzdovém předpisu by tak měly být stanoveny země, odkud pracovníci mohou pracovat, či výslovně uvést země, odkud nemohou. Tento zákaz by se měl především vztahovat na státy, které se vyskytují na sankční mapě Evropské unie, České republiky či Severoatlantické aliance, země, do kterých nedoporučuje jet ani ministerstvo zahraničí, protože tam hrozí například válka, požáry, hurikány, aktivní sopky, či jakákoliv situace ohrožující bezpečnost.

3.3.4 Ostatní záležitosti

Zaměstnavatel by se také měl dohodnout se zaměstnancem na tom, jak budou řešit situace, kdy vycestuje do zemí v jiném časovém pásmu. Pokud to bude situace vyžadovat, měl by zaměstnavatel trvat na tom, aby zaměstnanec pracoval ve stejnou dobu jako ostatní. Vzhledem k charakteru práce většiny zaměstnanců, nemusí tato situace vždy nastat a bude stačit pokud se pracovník připojí pouze na důležité meetingy.

Co se týče podmínek adekvátních pro výkon práce z domova, neměli by se lišit od těch, které jsou stanoveny pro práci v tuzemsku. I v cizině tak musí zaměstnanec dodržovat pravidla stanovené v předpisu Hodnocení bezpečnosti domácího pracoviště, které podepsal.

Dále musí zaměstnanec dodržovat veškeré náležitosti BOZP. Potvrzení, že se jimi bude řídit i při práci v zahraničí si zaměstnavatel může pojistit vystavením prohlášení, které zaměstnanec podepíše.

Další bezpečnostní opatření se týká bezpečnosti dat společnosti. Zaměstnanec se nesmí připojovat k veřejným, nezabezpečeným wi-fi sítím, protože by to snadno mohlo vést

k hackerským útokům. Této situaci se dá vyhnout zařízením zabezpečeného VPN připojení, které bude při práci využívat.

3.4 Poskytnutí bezúročné zápůjčky

Tento typ benefitu umožňuje zaměstnancům využít finanční pomoc od zaměstnavatele bez nutnosti platit úroky. Tato možnost může mít pozitivní dopad na posilování firemní kultury, spokojenosti zaměstnanců a loajality k zaměstnavateli.

3.4.1 Podmínky poskytnutí benefitu

Jako u všech benefitů, i zde zaměstnavatel stanovuje, kdo bude mít právo na čerpání benefitu. Již zaběhlým pravidlem poskytování benefitů je, že nejsou poskytovány zaměstnancům ve zkušební či výpovědní době.

Vzhledem k tomu, že společnost nemá neomezené množství volných finančních prostředků, které by mohla zaměstnancům nabídnout, měla by vhodně posuzovat individuální situace žadatelů o tento benefit.

Pokud zaměstnavatel stanoví, že zápůjčky bude poskytovat pouze v určitých případech (např. v případě těžké životní situace nebo pro bytové účely), pak se vyhne situacím, kdy bude mít příliš mnoho žadatelů o tento benefit. Ovšem již jeho existence dává zaměstnancům jasně najevo, že v případě potřeby finančních prostředků je svým pracovníkům schopen a ochoten pomoci, což, jak již bylo řečeno výše, posiluje kulturu společnosti.

3.4.2 Smlouva o zápůjčce

Zaměstnavatel uzavře se zaměstnancem smlouvu o zápůjčce, která bude stanovovat podmínky využití zápůjčky a její výši, výši splátek a dobu splatnosti a způsob splacení v případě ukončení pracovního poměru.

Konkrétně navrhuji vložit do smlouvy také povinnost zaměstnance předložit nějaký druh dokladu, který bude jistým důkazem, že poskytnuté finanční prostředky skutečně využil na dohodnutý účel (může se jednat např. o fakturu za práce provedené na domě/bytě). Výše splátek by byla sjednávána individuálně dle výše zápůjčky. Frekvence splácení by byla ve většině případů stanovena měsíční srážkou ze mzdy (zaměstnanec by pak

podepsal souhlas o srážkách ze mzdy), aby bylo zamezeno prodlení ve splátkách (v individuálních případech lze domluvit jinak). V případě, že by zapůjčená částka byla nižšího rázu, stanovila by se frekvence splácení individuálně.

3.4.3 Daňové hledisko ze strany zaměstnavatele

Poskytnutí bezúročných půjček je ze strany zaměstnavatele nedaňovým nákladem pouze v případě, že je poskytnuta:

- z fondu kulturních a sociálních potřeb u zaměstnanců, na které se vztahuje vyhláška o tvorbě a použití FKSP,
- ze sociálního fondu u zaměstnavatelů, kteří tento fond vytvářejí v rámci rozdělení zisku po jeho zdanění,
- ze zisku po jeho zdanění.

Navrhuji tedy poskytovat tento benefit ze sociálního fondu, aby se společnost vyhnula daňovým dopadům.

3.4.4 Daňové hledisko ze strany zaměstnance

Daňové dopady u zaměstnance vycházejí z §6 odst. 9 písm. v) ZDP a jsou osvobozeny od téhož zaměstnavatele do úhrnné výše jistin 300 000 Kč. V případě překročení, se daní pouze částka přesahující 300 000 Kč.

Pokud bude mít zaměstnanec zájem o zápůjčku, převyšující tento limit pro osvobození, bude ho zaměstnavatel patřičně informovat o daňových důsledcích.

3.5 Placené volno v první a poslední školní den

První a poslední den školy může být jistým způsobem náročný na emoce jak pro děti, tak i pro dospělé. V první dny začíná ranní spěch a rodina si znovu zvyká na nový režim po odpočinkových prázdninách. Poslední den naopak mnoho škol končí dříve, děti vyhlížejí volno a jsou „rozlétané“. Z těchto důvodů navrhuji poskytnout rodičům v tyto dva důležité dny volno navíc, aby byli pro děti oporou a sami si také odpočinuli.

V následující tabulce je provedeno finanční vyčíslení tohoto benefitu.

Tabulka 3: Náklady na volno v první a poslední školní den
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka výpočtu	Výpočet
Průměrná hrubá měsíční mzda na jednoho zaměstnance	61 800 Kč
Průměrný počet pracovních dní v roce 2024	21 dní
Průměrná hrubá denní mzda	2 942,86 Kč
ZP a SP za zaměstnavatele (33,8 %)	994,69 Kč
Náklady na první školní den	3 937,54 Kč
Náklady na poslední školní den	3 937,54 Kč
Náklady celkem na jednoho zaměstnance	7 875,09 Kč

3.6 Ovocné dny

Společnosti mají stále více na paměti péči o zdraví svých zaměstnanců a jeho podporu. Tato péče je velmi důležitá i z pohledu produktivity, spokojenosti a pozitivního pracovního prostředí. Jedním benefitem podporujícím zdraví jsou ovocné dny, které představují snadný a efektivní způsob, jak podpořit zdraví zaměstnanců.

Koncept návrhu ovocných dnů je jednoduchý. Zaměstnancům by byly poskytnuty různé druhy ovoce, ze kterých by si během pracovního týdne mohli volně vybrat (např. jablka, hrušky, banány, pomeranče, kiwi). Toto ovoce by bylo umístěno na místě dostupném pro všechny, nejlépe v kuchyňce, kde by mohlo být uloženo také v ledničce pro zvýšení trvanlivosti.

Vzhledem k možnosti home office by bylo vhodné, aby vybraným dnem pro poskytování ovoce bylo pondělí, a to z toho důvodu, že většina zaměstnanců chodí do kanceláře pouze dvakrát týdně. Kdyby byl vybrán jiný den, mohlo by se stát, že někteří pracovníci jednoduše zmeškají možnost si nabídnout. Zároveň většina ovoce vydrží bez problému až do pátku, a tak se bude mít každý zaměstnanec možnost občerstvit během pracovního

týdne a doplnit vitamíny. Vzhledem k množství zaměstnanců by byl tento benefit poskytován zpočátku jednou do měsíce.

Implementace ovocných dnů není nijak časově náročná ve srovnání s ostatními benefity. Zároveň realizaci usnadňuje v dnešní době již velmi rozšířený nákup potravin online a dovoz až domů. V následující tabulce je vyčíslena průměrná finanční nákladnost na kus ovoce při využití služby rohlík.cz.

Tabulka 4: Průměrná cena jednoho kusu ovoce
(Zdroj: Vlastní zpracování)

položka	cena za ks
banán	8 Kč
jablko	10 Kč
hruška	12 Kč
kiwi	14 Kč
pomeranč	10 Kč
průměr	11 Kč

Za předpokladu, že bude společnost nakupovat různé druhy ovoce, pak v průměru zaplatí 11 Kč za kus (ceny jsou uvedeny k 20. dubnu 2024). Tato průměrná cena se ovšem může lišit v závislosti na tom, jakým poměrem bude ovoce nakupovat a v budoucnu také na rostoucích cenách.

Dále by společnost ze začátku počítala s nákupem dvou kusů ovoce na jednoho zaměstnance, aby měl na každý povinný den v kanceláři jedno. Množství nákupu se může po čase změnit, až bude mít společnost přehled o skutečné spotřebě a využívání tohoto benefitu.

Předpokládají se tedy dva kusy ovoce v průměrné ceně 11 Kč/ks na jednoho zaměstnance. Společnost aktuálně zaměstnává 842 zaměstnanců. Celkové náklady jsou přehledně shrnuty v následující tabulce.

Tabulka 5: Celkové náklady na benefit Ovocné dny
(Zdroj: Vlastní zpracování)

průměrná cena ovoce za 2 ks	22 Kč
počet zaměstnanců	842
celkové náklady	18 524 Kč

Celkové náklady na tento benefit by zpočátku vycházeli na 18 524 Kč měsíčně. Jak již ovšem bylo zmíněno výše, v průběhu poskytování se jejich výše může měnit. Společnost například zjistí, že se všechno ovoce nezvládne spotřebovat než se zkazí nebo že ne všichni o něj mají zájem. Proto bude potřeba budoucí úprava množství a frekvence nákupu na základě získaných zkušeností.

ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na motivaci a spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti, v tomto případě v Atlas Copco Services, s.r.o., spolu s jejich hodnocením současného stavu odměňovacího a motivačního systému. Hlavním cílem práce bylo na základě teoreticky vymezených pojmů, analyzovaných dat a výsledků z provedeného výzkumu, zpracovat návrh změn motivačního a odměňovacího systému společnosti, za účelem zvýšení spokojenosti jejich zaměstnanců.

Práce byla rozdělena na tři části. V první byla provedena literární rešerše a vymezeny pojmy jako řízení lidských zdrojů, motivace, odměňování a spokojenost zaměstnanců. Ve druhé části byla charakterizována samotná společnost, její předmět podnikání, organizační struktura a hlavně analýza současného stavu motivačního systému. Byla zde také provedena analýza dat a výsledků získaných pomocí dotazníkového šetření. Na jejich základě bylo zjištěno, že spokojenost zaměstnanců ve společnosti závisí více na tom, jak se v práci cítí, než na finančním ohodnocení. Také bylo zjištěno, že mnoho zaměstnanců je se současným systémem odměňování spokojeno, nicméně výsledky odhalily také možnosti ke zlepšení, jako je například zájem mimo jiné o častější odměny či příspěvek na dopravu. Na základě získaných poznatků z dotazníkového šetření pak byla zpracována poslední část diplomové práce, která přinesla návrhy na zlepšení současného motivačního systému společnosti.

Konkrétními návrhy, které by po realizaci vedly ke zlepšení aktuálního systému motivace a odměňování společnosti, bylo zavedení příspěvku na dopravu, díky kterému by organizace mohla získávat zaměstnance z větší vzdálenosti, a tím rozšířit své možnosti při hledání nových pracovníků. Zároveň by si tím byla schopna udržet zaměstnance stávající, kteří bydlí dál od místa pracoviště, a kterým se náklady na dojíždění zvyšují kvůli rostoucím cenám pohonných hmot. Dalším návrhem byla úprava současného systému vyplácení ročního bonusu, které by bylo nově rozděleno do dvou období – koncem prvního a třetího čtvrtletí – spolu s možností získání vyšší částky při splnění půlročních cílů. Touto úpravou by byl jistým způsobem zajištěn i vyjádřený zájem o příspěvek na dovolenou. Třetím návrhem bylo zavedení možnosti práce na home office i ze zahraničí, díky kterému by si zaměstnanci mohli užít delší pobyt v zahraničí při spojení s dovolenou. Čtvrtým návrhem je poskytování bezúročné půjčky v případě, že se

zaměstnanec vyskytne v tíživé situaci. Tímto benefitem by společnost dávala najevo, že je zde pro své pracovníky a je ochotna jim pomoci. Pátým navrhovaným benefitem by firma pomáhala ke spokojenosti rodičů dětí, kterým zrovna začíná, popřípadě končí školní rok. Tímto návrhem je volno v první a poslední den školy. Posledním jsou ovocné dny, díky kterým by zaměstnancům bylo poskytováno v určité dny ovoce na posílení imunity. Společnost by tímto benefitem dávala najevo, že jí záleží na zdraví svých zaměstnanců.

Přestože zavedení některých benefitů může být finančně či časově náročnější, přínos, který z nich plyne, je poměrně významný. Zavedení některých navrhovaných benefitů by mělo zvýšit spokojenost současných zaměstnanců, zvýšit jejich motivaci dosahovat lepších výkonů a současně přilákat potenciální zájemce o nabízené pozice.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- AKAFO, Vera a Peter Agyekum BOATENG, 2015. *Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation*. European Journal of Business and Management. 7(24), 112-124.
- ALSHMEMRI, Mohammed, Lina SHAHWAN-AKL a Phillip MAUDE, 2017. Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*. 14(5), 12-16.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ASSOCIATION OF CHARTERED CERTIFIED ACCOUNTANTS, [b.d.]. Reward schemes for employees and management. *ACCA Global.com* [online]. [cit. 2024-04-26]. Dostupné z: <https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/p5/technical-articles/reward-schemes-for-employees-and-management.html>
- BARTÁK, Jan, 2023. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3823-4.
- BELIAS, Dimitrios a Athanasios KOUSTELIOS, 2014. *Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review*. International Review of Management and Marketing. 4(2), 132-149.
- BHATTI, Nadeem, Ghulam M. MAITLO, Naveed SHAIKH, Muhammad Aamir HASHMI a Faiz. M. SHAIKH, 2012. *The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction*. International Business Research. 5(2), 192-201.
- BOURNE, Joshua, 2020. What Is Job Satisfaction and Why Is It Important? *Positivepsychology.com* [online]. [cit. 2024-04-26]. Dostupné z: <https://positivepsychology.com/job-satisfaction/>
- BRANHAM, Leigh, 2012. *The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It's Too Late*. 2. vyd. AMACOM. ISBN 978-0-8144-1758-4.
- Co je karta Multisport, c2023. *Multisport.cz* [online]. [cit. 2024-04-26]. Dostupné z: <https://multisport.cz/faq/>

- ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb. Zákon zákoník práce. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. AION CS, 2010-2024 [cit. 2024-04-26]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
- EREN, Selcuk, Allan SCHWEYER a Allen LI, 2023. *Job Satisfaction 2023*. The conference board.
- FAHED-SREIH, Josiane, ed., 2020. *Career Development and Job Satisfaction*. London: IntechOpen. ISBN 978-1-83880-746-7.
- GAGNÉ, Marylène a Edward L. DECI, 2005. *Self-determination theory and work motivation*. *Journal of Organizational Behavior*. 26(4), 331-362.
- GOODERHAM, Paul a Odd NORDHAUG, 2011. One European model of HRM? Cranet empirical contributions. *Human Recourse Management Review*. 21(1), 27-36.
- GREGORY, Kristen, 2011. The importance of employee satisfaction. *The Journal of the Division of Business & Information Management*. 5, 29-37.
- HAAN, Katherine, BOTTORFF, Cassie, ed., c2023. Employee Benefits In 2024: The Ultimate Guide. In: *Forbes.com* [online]. [cit. 2024-04-26]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/advisor/business/employee-benefits/>
- HAAR, Jarrod M., Marcello RUSSO a Ariane OLLIER-MALATERRE, 2014. *Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures*. *Journal of Vocational Behavior*. 85(3), 361-373.
- HOWARD, Joshua, Marylène GAGNÉ, Alexandre J. S. MORIN a Anja VAN DEN BROECK, 2016. *Motivation profiles at work: A self-determination theory approach*. *Journal of Vocational Behavior*. 95-96, 74-89.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.
- LEE, Michael T. a Robyn L. RASCHKE, 2016. *Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach*. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2016(1), 162-169.

- LOCKE, Edwin A., 1970. *Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis*. Organizational Behavior and Human Performance. 5(5), 484-500.
- LUNENBURG, Fred C., 2011. Goal-Setting Theory of Motivation. *International journal of management, business, and administration*. 15(1), 1-6.
- MACHÁČEK, Ivan, 2021. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 6. vyd. Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-193-3.
- MAUTZ, Scott, c2024. A 2-Year Stanford Study Shows the Astonishing Productivity Boost of Working From Home. In: *Inc.com* [online]. [cit. 2024-04-26]. Dostupné z: <https://www.inc.com/scott-mautz/a-2-year-stanford-study-shows-astonishing-productivity-boost-of-working-from-home.html>
- MCLEOD, Saul, c2024. Maslow's Hierarchy Of Needs. In: *SimplyPsychology.org* [online]. [cit. 2024-04-28]. Dostupné z: https://www.simplypsychology.org/maslow.html?ez_vid=2cae626a2fe896279da43d587baa3eb663083817&fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTAAAR0Y1PbXRNLLeexd43Z8IHT7QiHX2wfHPVfKXZaZV30oVLyQYnDtiHBP_ntM_aem_Afgk83oe-4QoY6eTCI_IG-Q_T9hVITRoBKnxIqQWiQhBprTF4UAekURgE9dminCCyplU1Dvu47GyiwSmj0fFYdP
- PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5515-1.
- RYAN, Richard M., ed., 2019. *The Oxford Handbook of Human Motivation*. 2nd ed. Oxford University Press. ISBN 9780190666453.
- SATE, Yusuke, Nobuyuki KOBAYASHI a Seiko SHIRASAKA, 2020. Structural analysis between HR systems and HR outcomes to motivate employees based on Harvard Model. *2020 9th International Congress on Advanced Applied Informatics (IIAI-AAI)*. 2020, 570-575.
- SHIL, Mrittika, Rajib Chandra BARMAN a Nurul Mohammad ZAYED, 2020. Global transition of HR practices in covid-19 pandemic situation: A systematic review through 5P's model of HRM. *Management and Human Resource Research Journal*. 9(6), 50-57.

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery personalisty*. 2. akt. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5870-1.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBANCOVÁ, Hana a Pavla VRABCOVÁ, 2023. *Strategický management lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3675-9.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb	16
Obrázek 2: Obecný model teorie cíle	18
Obrázek 3: Typy motivačních založení a odpovídající motivační typy lidí	21
Obrázek 4: Model celkové odměny	27

SEZNAM SCHÉMÁT

Schéma 1: Strategie řízení lidských zdrojů.....	12
Schéma 2: Organizační struktura společnosti	37

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Pracovní spokojenost 1987-2022	25
Graf 2: Vývoj zaměstnanců společnosti 2020-2023	38
Graf 3: Pohlaví respondentů	45
Graf 4: Věk respondentů.....	46
Graf 5: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů	46
Graf 6: Počet odpracovaných let respondentů ve společnosti	47
Graf 7: Oblíbené faktory respondentů v zaměstnání	48
Graf 8: Neoblíbené faktory respondentů v zaměstnání	49
Graf 9: Spokojenost respondentů s motivací nadřízeným	50
Graf 10: Spokojenost respondentů s vyslyšením připomínek	50
Graf 11: Spokojenost respondentů s oporou od nadřízeného	51
Graf 12: Seznámenost respondentů se složkami mzdy.....	52
Graf 13: Spokojenost respondentů s flexibilní pracovní dobou	52
Graf 14: Spokojenost s možností home office.....	53
Graf 15: Spokojenost respondentů s možností jazykových kurzů.....	54
Graf 16: Spokojenost respondentů s nabídkou programu Employee assistance	54
Graf 17: Spokojenost respondentů s pracovním prostředím.....	55
Graf 18: Spokojenost respondentů s dosažením uznání	56
Graf 19: Spokojenost respondentů s možností zřízení Makro karty.....	56
Graf 20: Spokojenost respondentů s nabídkou Sick days.....	57
Graf 21: Spokojenost respondentů s možností seberozvoje	58
Graf 22: Spokojenost respondentů s výší mzdy.....	58
Graf 23: Spokojenost respondentů s nabídkou stravenek/stravenkového paušálu	59
Graf 24: Spokojenost respondentů s výší ročního bonusu.....	60
Graf 25: Spokojenost respondentů s možností příspěvku na penzijní připojištění.....	60
Graf 26: Spokojenost respondentů s nabídkou wellness voucherů.....	61
Graf 27: Spokojenost respondentů s příspěvkem na Multisport kartu.....	62
Graf 28: Spokojenost respondentů s příspěvkem pro pracující rodiče dětí do tří let věku	62
Graf 29: Vliv faktorů na spokojenost a motivaci respondentů	63

Graf 30: Hodnocení důležitosti jednotlivých benefitů.....	64
Graf 31: Celková spokojenost respondentů s nabídkou benefitů	65
Graf 32: Zájem respondentů o nové benefity	65

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Výše příspěvku na dopravu dle dojezdové vzdálenosti	69
Tabulka 2: Náklady na bonus.....	70
Tabulka 3: Náklady na volno v první a poslední školní den.....	75
Tabulka 4: Průměrná cena jednoho kusu ovoce.....	76
Tabulka 5: Celkové náklady na benefit Ovocné dny	77

PŘÍLOHY

Dotazník

Ahoj,

ráda bych vás jako vaše kolegyně a studentka Vysokého učení technického v Brně – Fakulty podnikatelské poprosila o spolupráci na svojí diplomové práci s tématem „Motivace a odměňování pracovníků ve vybrané společnosti“.

Chtěla bych vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který bude podkladem mojí diplomové práce. Dotazník vám zabere asi **10 minut**, je samozřejmě **zcela anonymní** a bude sloužit pouze pro účely diplomové práce. Váš názor je pro mě velmi cenným zdrojem, proto prosím o co nejpravdivěji vyplněné informace.

Předem děkuji za váš čas a ochotu.

Hezký zbytek dne.

Dominika Spěváková

1) Jaké je Vaše pohlaví?

- a) muž
- b) žena
- c) jiné

2) Kolik je Vám let?

- a) 18-25 let
- b) 26-35 let
- c) 36-45 let
- d) 46-60 let
- e) nad 60 let

3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) základní
- b) středoškolské s výučním listem
- c) středoškolské s maturitou
- d) vysokoškolské

4) Jak dlouho pracujete v této společnosti?

- a) méně než 1 rok
- b) 1-2 roky
- c) 3-5 let
- d) 6-10 let
- e) 10 let a více

5) Co se Vám na zaměstnání líbí? (zaškrtněte jednu nebo více odpovědí)

- a) kolektiv
- b) jistota zaměstnání
- c) zaměstnanecké benefity
- d) lokalita pracoviště
- e) přístup nadřízeného
- f) pracovní prostředí
- g) náplň práce
- h) finanční ohodnocení

- 6) Co se Vám naopak nelíbí? (zaškrtněte jednu nebo více odpovědí, nepovinná otázka)**
- a) vztahy na pracovišti
 - b) kolektiv
 - c) pracovní prostředí
 - d) nespravedlivé finanční ohodnocení
 - e) zaměstnanecké benefity
 - f) chování nadřízeného
 - g) určitý nezájem ze strany nadřízeného
 - h) pracovní náplň
- 7) Cítíte se být dostatečně motivován/a svým nadřízeným?**
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) nevím
 - d) spíše ne
 - e) rozhodně ne
- 8) Cítíte se být dostatečně vyslyšen/a v případě návrhů a připomínek?**
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) nevím
 - d) spíše ne
 - e) rozhodně ne
- 9) Cítíte ve svém nadřízeném oporu (chválí Vás a hodnotí Vaše úkoly)?**
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) nevím
 - d) spíše ne
 - e) rozhodně ne
- 10) Jste seznámen/a se všemi složkami tvořícími Vaši mzdu?**
- a) ano
 - b) nevím
 - c) ne

11) Jak jste spokojen/a s níže uvedenými nefinančními složkami mzdy?

Flexibilní pracovní doba (mimo „core hours“)

- a) velmi spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) velmi nespokojen/a

Možnost home office

- a) velmi spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) velmi nespokojen/a
- e) nevyužívám

Možnost jazykových kurzů

- a) velmi spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) velmi nespokojen/a
- e) nevyužívám

Employee assistance program

- a) velmi spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) velmi nespokojen/a
- e) nevyužívám

Pracovní prostředí

- a) velmi spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) velmi nespokojen/a

Dosažení uznání (pochvaly od kolegů a nadřízených)

- a) velmi spokojen/a
- b) spíše spokojen/a

- c) spíše nespokojen/a
- d) velmi nespokojen/a

Makro karta

- a) velmi spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) velmi nespokojen/a
- e) nevyužívám

Sick days

- a) velmi spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) velmi nespokojen/a

Možnosti seberozvoje

- a) velmi spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) velmi nespokojen/a
- e) nevyužívám

12) Jak jste spokojen/a s níže uvedenými finančními složkami mzdy?

Výše mzdy

- a) velmi spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) velmi nespokojen/a

Stravenky/stravenkový paušál

- a) velmi spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) velmi nespokojen/a

Výše ročního bonusu

- a) velmi spokojen/a

- b) spíše spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) velmi nespokojen/a

Příspěvek na penzijní připojištění

- a) velmi spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) velmi nespokojen/a
- e) nevyžívám

Wellness vouchery

- f) velmi spokojen/a
- g) spíše spokojen/a
- h) spíše nespokojen/a
- i) velmi nespokojen/a
- j) nevyžívám

Příspěvek na multisport kartu

- a) velmi spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) velmi nespokojen/a
- e) nevyžívám

Příspěvek pro pracující rodiče dětí do tří let věku

- a) velmi spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) velmi nespokojen/a
- e) nevyžívám

13) Ohodnořte následující vlivy podle toho, jak jsou pro Váš důležité v rámci spokojenosti a motivace.

(1 = nejméně důležitý. 5 = nejvíce důležitý)

	1	2	3	4	5
Výše mzdy					
Zaměstnanecké benefity (wellnes vouchery, Multisport, Makro karta)					
Pracovní kolektiv					
Vedení nadřizeneho					
Výše ročního bonusu					
Náplň práce					
Pracovní prostředí					
Pracovní doba					
Možnost seberozvoje					
Možnost home office					
Uznání od nadřizeneho					
Lokalita pracoviště					

14) Ohodnořte níže uvedené benefity podle toho, jak jsou pro Váš důležité.

(1 = nejméně důležitý. 5 = nejvíce důležitý)

	1	2	3	4	5
Flexibilní pracovní doba (mimo „mimo core hours“)					
Možnost home office					
Možnost jazykových kurzů					
Employee assistance program					
Makro karta					
Sick days					
Wellness vouchery					
Multisport karta					
Stravenky/stravenkový paušál					
Roční bonus					
Příspěvek na penzijní připojištění					
Příspěvek pro pracující rodiče dětí do tří let věku					

15) Jste spokojen/a s celkovou nabídkou benefitů?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) rozhodně ne

16) Jaké další benefity byste uvítal/a? (nepovinná otázka, více možných odpovědí)

- a) příspěvek na dopravu
- b) možnost home office ze zahraničí
- c) častější odměny

- d) příspěvek na dovolenou
- e) bezúročná půjčka
- f) příspěvek na svatbu
- g) příspěvek při narození dítěte
- h) volno pro rodiče v první a poslední školní den
- i) ovocné dny