



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

MOTIVATION AND REMUNERATION OF EMPLOYEES IN THE SELECTED COMPANY

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

**Bc. Eliška Bohatcová**

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

**Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**

**BRNO 2025**

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	<b>Bc. Eliška Bohatcová</b>
Vedoucí práce:	<b>Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2024/25
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 zaměstnanců ve vybrané společnosti**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

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

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem diplomové práce je analýza současného systému motivace a odměňování ve vybrané společnosti a navrhnout kroky ke zlepšení.

**Základní literární prameny:**

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

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. 13. vydání. Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-5258-7.

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

URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Manažer. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2024/25

V Brně dne 9.2.2025

L. S.

---

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

---

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

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá systémem odměňování a motivací zaměstnanců ve vybrané společnosti. Práce je rozdělena do tří částí, kdy první se zabývá teoretickými východisky, ze kterých vychází část analytická. Druhá část práce se věnuje představení vybrané společnosti, popisu současného systému odměňování a motivace a následné analýzy dat získaných pomocí dotazníkového šetření. V poslední části jsou na základě informací zjištěných v analytické části zpracovány návrhy a doporučení pro společnost.

## **Klíčová slova**

Motivace, teorie motivace, odměňování, benefit

## **Abstract**

The thesis deals with the system of remuneration and motivation of employees in the selected company. The thesis is divided into three parts, the first of which deals with the theoretical background, from which the analytical part is based. The second part of the thesis is devoted to the introduction of the selected company, description of the current system of remuneration and motivation and data collection through a questionnaire survey. In the last part, based on the information found in the analytical part, proposals are developed and recommendations for the company.

## **Keywords**

Motivation, theory of motivation, reward, benefit

### **Bibliografická citace**

BOHATCOVÁ, Eliška. *Motivace a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti* [online]. Brno, 2025 [cit. 2025-05-18]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/165391>. 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 19. 5. 2025

---

Bc. Eliška Bohatcová

autor

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala mému vedoucímu práce, Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph.D., za cenné rady při vypracování diplomové práce. Poděkování také patří vedení společnosti, která mi umožnila výzkum provést a v neposlední řadě i zaměstnancům, kteří se na vyplňování dotazníku podíleli. Velké poděkování také patří mé rodině a přátelům, za jejich podporu při studiu.

# OBSAH

Úvod.....	11
Vymezení problému a cíle práce .....	12
1 Teoretická východiska práce .....	13
1.1 Motivace .....	13
1.1.1 Vnitřní a vnější motivace.....	15
1.1.2 Hmotná a nehmotná motivace .....	15
1.2 Motivační teorie.....	16
1.2.1 Teorie instrumentality.....	16
1.2.2 Teorie zaměřené na obsah.....	16
1.2.3 Teorie zaměření na proces .....	19
1.3 Sebedeterminační teorie motivace .....	21
1.4 Pracovní motivace.....	22
1.4.1 Nástroje pracovní motivace .....	23
1.4.2 Slábnoucí pracovní motivace.....	24
1.5 Hodnocení zaměstnanců .....	25
1.6 Odměňování zaměstnanců .....	28
1.6.1 Celková odměna .....	29
1.6.2 Systém odměňování.....	31
1.7 Zaměstnanecké výhody – benefity .....	32
1.7.1 Rovnováha soukromého a pracovního života.....	36
1.7.2 Daňové aspekty zaměstnaneckých benefitů .....	37
2 Analýza problému a současné situace .....	39
2.1 Představení vybrané společnosti.....	39
2.1.1 Firemní hodnoty.....	40
2.2 Systém motivování .....	41

2.3	systém odměňování.....	41
2.3.1	Standardní benefity .....	41
2.3.2	Kafeterie.....	42
2.3.3	Ostatní benefity .....	44
2.4	Výzkum ve vybrané společnosti .....	45
2.4.1	Dotazníkové šetření .....	45
2.4.2	Interpretace získaných dat .....	46
2.4.3	Shrnutí výsledku dotazníkového šetření .....	69
3	Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení.....	72
3.1	pravidelná informovanost zaměstnanců.....	72
3.2	Posílení zpětné vazby.....	73
3.2.1	Pravidelný hodnotící rozhovor.....	73
3.2.2	Anonymní zpětná vazba ze strany zaměstnanců.....	74
3.3	Rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů.....	75
3.3.1	Stravenky vs. Stravenkový paušál .....	75
3.3.2	Finanční odměny.....	77
3.3.3	Vyšší příspěvek na vzdělávání.....	79
3.4	Podpora work-life balanc.....	80
	Závěr .....	81
	Seznam použité literatury .....	82
	Seznam použitých tabulek .....	86
	Seznam obrázků.....	87
	Seznam grafů .....	88
	Seznam příloh .....	89

## ÚVOD

V dnešním vysoce konkurenčním pracovním prostředí hraje klíčovou roli udržet si vysoce kvalifikované a schopné zaměstnanců. Právě díky motivaci je možné ovlivnit pracovní výkonnost, celkovou spokojenost a dlouhodobou stabilitu zaměstnanců ve společnosti. Odměňování je považováno za jeden z nejvýznamnějších nástrojů, kterými může společnost ovlivňovat motivaci svých zaměstnanců. Dříve byl zaměstnanec motivován především finanční odměnou za vykonanou práci, dnešní prostředí se více zaměřuje na individuální potřeby. Společnosti k motivaci zaměstnanců využívají systémy kombinující finanční a nefinanční odměňování, které kromě tradičních forem odměňování (základní mzda, bonusy a prémie) nabízejí i různé formy nefinančních benefitů (práce z domu, flexibilní pracovní doba, uznání od vedoucího pracovníka nebo příznivé pracovní prostředí). Základem je, aby byl systém odměňování nastaven spravedlivě, odpovídal pracovnímu výkonu a refletoval individuální potřeby zaměstnanců. Pokud má zaměstnanec pocit, že je jeho práce spravedlivě odměněna, vynaloží vyšší úsilí, identifikuje se s cíli společnosti a nemá potřebu zaměstnání opouštět.

Diplomová práce se zabývá motivací a odměňováním zaměstnanců ve společnosti, která si přeje zůstat anonymní, proto bude označována jako XYZ, s.r.o. Společnost vznikla v roce 2012 a specializuje se na poskytování technologických řešení pro forexové brokery a vyvíjení aplikací pro obchodování na měnovém trhu.

Práce je rozdělena na tři části, kdy první část se zabývá teoretickými východisky a jsou zde popsány pojmy jako motivace, motivační teorie, pracovní motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké výhody-benefity a jejich daňové aspekty. Tyto teoretické poznatky budou sloužit jako podklad pro následující části. Ve druhé části práce je představena vybraná společnost, popsána její kultura a hodnoty, současný systém odměňování a motivování zaměstnanců, zároveň je v této části provedena analýza pomocí dotazníkového šetření, včetně interpretace jejích výsledků. Ve třetí části budou zpracovány vlastní návrhy a řešení vedoucí ke zlepšení nedostatků.

## **VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE**

V posledních letech dochází k výrazné změně pohledu na zaměstnance, který se z pouhého prostředku ke splnění cílů stává součástí společnosti, která klade důraz na jeho celkovou spokojenost a individuální potřeby. Zatímco dříve byla motivace spojena především se strachem ze zaměstnání a finančními odměnami, současné trendy v odměňování více odrážejí jejich individuální potřeby, přičemž finanční odměňování zůstávají důležité, ale na významu nabývají i nepeněžní benefity, které podporují rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, umožňují další vzdělávání a usnadňují každodenní život.

V dnešním dynamickém prostředí s rychle rostoucí konkurencí a technologickými změnami se mění i očekávání zaměstnanců a pro každou společnost je nezbytné, aby systém odměňování odpovídal strategickým cílům a individuálním potřebám zaměstnanců. Správně nastavený systém odměňování a motivace zvyšuje celkovou spokojenost zaměstnanců, zvyšuje jejich výkonnost a loajalitu a snižuje fluktuaci.

Cílem této diplomové práce je prostřednictvím teoretických východisek a analýzy současného stavu ve vybrané společnosti navrhnout konkrétní kroky ke zlepšení systému motivace a odměňování zaměstnanců. Tohoto cíle bude dosaženo za pomoci kvantitativního výzkumu realizovaného formou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci vybrané společnosti. Na základě výsledků dotazníkového šetření budou ve třetí části práce navržena doporučení, která mohou vést k vyšší pracovní spokojenosti a dlouhodobému udržení zaměstnanců. Tato doporučení jsou navrhována s ohledem na udržitelnost a praktickou proveditelnost pro vedení společnosti.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části práce jsou vymezena teoretická východiska vycházející z odborné literatury. Teoretická část je rozdělena na sedm podkapitol, ve kterých je popsána motivace jako obecný pojem, jednotlivé motivační teorie spolu a sebedeterminační teorií, následuje pracovní motivace, odměňování a hodnocení zaměstnanců a zaměstnanecké benefity.

## 1.1 MOTIVACE

Motiv je podnět něco dělat a motivace je proces, který nás podněcuje k určité činnosti, přičemž zahrnuje jak vnitřní, tak vnější faktory. Vyjadřuje sílu a směr našeho chování a určuje, jaké podněty nás ovlivňují k tomu, abychom jednali určitým způsobem. Dobře motivovaní lidé jednají dobrovolně a vyvíjí větší úsilí k tomu vykonat něco navíc. Dodatečná motivace dále posiluje motivaci a pomáhá využít maximálního potenciálu jedince k dosažení co nejlepších výsledků (Armstrong, Taylor, 2015).

Aby byl člověk motivovaný, musí k činnosti cítit nějaký impuls nebo inspiraci jednat, pokud žádný podnět necítí, je označen za nemotivovaného. Většina teorií motivace vyjadřuje obavy, že je na motivaci nahlíženo jako na jednotný jev, ačkoliv každý člověk potřebuje různou míru, ale i různé druhy motivace (Deci, Ryan 1985).

**Motivace** vychází z vnitřních pohnutek jedince a je nenásilným vytvořením pozitivního vztahu k nějakému výkonu nebo typu chování, a označuje jak proces, tak i jeho výsledek. Pokud člověka vykonávaná práce baví, může za určitých podmínek pokračovat i bez vnějších podnětů (Plamínek, 2015). Motivace je cílenou snahou pozitivně ovlivňovat hodnoty pracovníků, zejména pak vyšší potřeby (sounáležitost, úcta a ocenění, seberealizace), základními motivačními zdroji jsou potřeby, návyky, zájmy, ideály a hodnoty (Barták, 2023).

**Stimulací** se rozumí vnější podněty, které představují odměnu nebo také kompenzaci za provedení úkol. Jedná se o alternativní formu motivace a vyžaduje nutnost stálé kontroly, ale může se vyvinout až v násilí (nátlak, vynucování) nebo klamání (manipulace) (Plamínek, 2015). Stimulace může být buď pozitivní anebo negativní („politika cukru a biče“) a opírá se zejména o uspokojování nižších potřeb člověka, jako jsou potřeby biologické či potřeba bezpečí (Barták, 2023).

Plamínek (2015) definoval zákony a pravidla motivace tímto způsobem:

1. Motivace je jedním ze způsobů, jak lze ovlivnit chování lidí.
2. Efektivnější je přizpůsobit úkoly lidem, ne lidi jednotlivým úkolům.
3. Pokud lidé nesouhlasí s obsahem úkolu, zkuste změnit jeho zadání.
4. Je nutné od sebe odlišit motivaci a nežádoucí manipulaci, která se může projevit jak ve výsledku úkolu, tak i ve vztahu k ostatním.
5. Zajistěte, aby lidé byli spokojeni alespoň s něčím. Pokud je člověk spokojený, existuje větší pravděpodobnost, že se smíří i se zbytkem povinností.
6. Všichni lidé nejsou stejní a každý reaguje na různé podněty jiným způsobem.
7. Pokud chcete člověka opravdu poznat, je důležité ho vylákat z jeho komfortního režimu.
8. Člověka lze motivovat jak příjemnými, tak i nepříjemnými pocity.
9. Správná definice a vysvětlení úkolu je cesta k vyšší motivovanosti.
10. Slovo „nechci“ může znamenat také „neumím“ nebo „nemohu“.
11. Při motivaci je důležité myslet i na ostatní, nejen na sebe.
12. Mluvte s lidmi jak o práci, tak i o jejich soukromém životě. Díky tomu lze poté předvídat, jak se za určitých okolností zachovají.
13. Zjistěte, kdo je u komunikačního partnera právě „na příjmu“, nalaďte se na něj a respektujte jeho aktuální citové, rozumové a hodnotové rozpoložení.
14. Podpora individuálního osobního rozvoje přináší stabilnějšího, výkonnějšího a předpověditelnějšího člověka.
15. Spolupráce je klíčem k lepšímu výsledku. Podporujte vztahy, využívejte vzniklé konflikty, díky kterým se může systém dynamizovat a rozvíjet.
16. Lidé často napodobují ty, které považují za úspěšné. Pokud chcete okolí motivovat, buďte zájem a nadšení pro věc, staňte se vzorem.
17. Využívejte všechny tři složky motivačního pole (osobní vlastnosti, osvojené reakce, okamžitou reakci na podněty).

### 1.1.1 VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ MOTIVACE

**Vnitřní motivace** vede člověka k činnosti za účelem zábavy nebo splnění výzvy, ne kvůli vnějším podnětům, tlakům nebo odměnám. Od narození jsou lidé zvědaví a hraví tvorové, kteří projevují ochotu učit se a objevovat, kdy je tato tendence rozhodujícím prvkem kognitivního, sociálního a fyzického vývoje a rozvíjí znalosti dovednosti (Deci, Ryan 1985). Vychází z potřeby mít možnost vykonávat určitou činnost, přičemž klade důraz na svobodu rozhodování o způsobech jejího provádění a dosažení výsledků (Armstrong, Taylor, 2015). Navazuje na čtvrtý a pátý stupeň Maslowovy pyramidy a mezi její faktory patří samostatnost, získávání nových schopností a dovedností, viditelné výsledky práce a společenský význam. Vnitřní motivaci lze podporovat u většiny lidí a spočívá především ve střídání různých úkolů, zvyšování samostatnosti, předávání vyšších pravomocí ale i zpětnou vazbou upozorňující na dosažené výsledky (Urban, 2017).

**Vnější motivace** je protikladem té vnitřní a činnost je vykonávána za účelem dosažení nějakého výsledku, ne na základě vlastních pohnutek. S vnější motivací se člověk setkává již v raném dětství, kdy je svoboda rozhodnutí omežována společenskými požadavky a rolemi, které vyžadují převzetí odpovědnosti za úkoly, které nejsou vnitřně zajímavé. Pro větší úspěšnost vnější motivace je nutné poskytovat protiplnění formou odměny (Deci, Ryan 1985). Vnější motivací se rozumí vše, co člověk získá za včas a správně odvedenou práci. Může se jednat například o finanční odměnu nebo naději na povýšení (Urban, 2017). Mezi faktory vnější motivace patří odměny (např. mzda, plat, pochvala, povýšení), tresty (např. odebrání složky mzdy – odměny a prémie, kritika či disciplinární řízení). Tyto faktory mohou mít výrazný účinek, ale nemusejí platit dlouhodobě (Armstrong, Taylor, 2015).

### 1.1.2 HMOTNÁ A NEHMOTNÁ MOTIVACE

Dominujícím **hmotným motivačním faktorem** jsou peníze, které lze využít k uspokojení nejrůznějších potřeb. Platí to ně však pravidlo, že jejich motivační účinek klesá při rostoucím uspokojování potřeb a možnost dalšího zvýšení příjmů není již tak motivující. **Nehmotné motivační faktory** bývají většinou podceňovány a řadí se mezi vše, co nelze uspokojit penězi, například pochvala, uznání a větší míra samostatnosti (Urban, 2017).

## **1.2 MOTIVAČNÍ TEORIE**

Existuje celá řada teorií, které se pokoušejí objasnit, jak motivace probíhá. Mezi hlavní teorie motivace se řadí teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah, teorie zaměřené na proces a Herzbergova dvoufázová teorie (Armstrong, 2007).

### **1.2.1 TEORIE INSTRUMENTALITY**

Teorie instrumentality se zaměřuje na vnější faktory motivace a vychází z předpokladu, že nejúčinnějším způsobem, jak ovlivnit chování lidí, jsou tresty a odměny. Podle této teorie je úroveň motivace zaměstnanců přímo spojena s očekávanými důsledky jejich činnosti (Armstrong, Taylor, 2015).

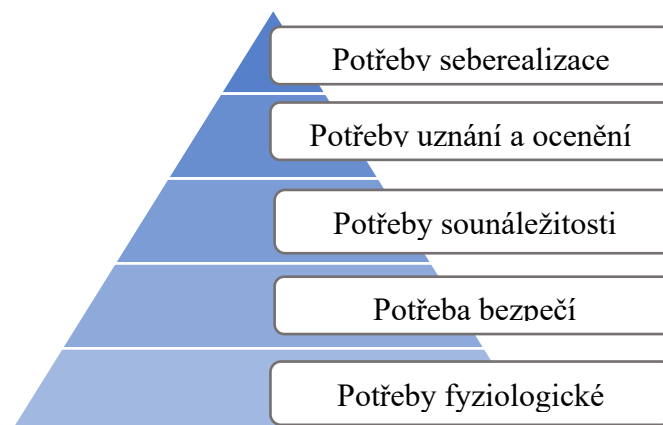
Předpokladem této teorie je to, že člověk je k práci motivován pouze tehdy, jsou-li na jeho výkonu přímo závislé odměny a tresty. V extrémním případě lze tvrdit, že lidé pracují jen pro peníze (Kocianová, 2010).

### **1.2.2 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA OBSAH**

Teorie zaměřené na obsah předpokládají, že základem motivace jsou potřeby jak uspokojené, tak neuspokojené. Neuspokojená potřeba vyvolává nerovnováhu a napětí, pro opětovné nastavení rovnováhy je nutné stanovit cíl a zvolit chování, které povede k uspokojení této potřeby. Tyto teorie nevysvětlují, jak motivace ovlivňuje výkon, ale pouze vymezují složky motivace (Armstrong, Taylor, 2015).

### **Maslowova hierarchická teorie potřeb**

Maslow je autorem nejznámější klasifikace potřeb, kdy definoval pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi a jsou hierarchicky uspořádané od základních fyziologických potřeb, přes potřeby bezpečí, společenské potřeby, potřeby uznání až po nejvyšší potřebu seberealizace, kterou nelze nikdy uspokojit. Tato teorie předpokládá, že k uspokojení vyšších potřeb je nezbytné nejdříve uspokojit potřeby nižší, neuspokojená potřeba je základním motivátorem chování (Armstrong, Taylor, 2015).



Obrázek 1: Maslowova pyramida hierarchických potřeb  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Kociánové, 2010).

Fyziologické potřeby a potřeba bezpečí jsou uspokojovány prostřednictvím finančních odměn, podmínkami na pracovišti a jistotou zaměstnání. Potřeba sounáležitosti je uspokojována díky utváření a rozvíjení mezilidských vztahů na pracovišti. Uznání a ocenění pracovních výsledků je důležitou zpětnou vazbou na k úsilí, které vykonává. Práce lidem dovoluje rozvíjet se, uplatňovat vlastní potenciál a získávat nové zkušenosti (Kocianová, 2010).

Člověk má neustálou potřebu něčeho dosáhnout. Jakmile jedno přání uspokojí, hned se objeví další. Tento cyklus touhy a uspokojení nás provází celý život (Maslow, 2021).

### **Alderferova teorie ERG**

Alderferova teorie ERG je jednodušší, zkratka ERG představuje tři základní kategorie lidských potřeb. První kategorií jsou existenční potřeby (E – existence needs), které tvoří mzda, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky, druhou kategorií je potřeba sounáležitosti (R – relatedness needs), kam můžeme zařadit sociální potřeby, touhy po vztazích, pocit sounáležitosti a uznání. Třetí kategorií je potřeba růstu (G – growth needs), což je potřeba osobního rozvoje, seberealizace a dosahování cílů (Armstrong, Taylor, 2015).

Alfredova teorie se zaměřuje na subjektivní stavy uspokojení a přání. Uspokojení je spojeno s událostmi, které se odehrály mezi člověkem a jeho prostředím a představuje subjektivní reakci na to, když člověk dosáhne, po čem toužil. Přání je ještě více subjektivní,

vychází z vnitřního rozpoložení člověka, které souvisí s jeho potřebami, preferencemi a motivy (Kocianová, 2010).

### **Herzbergův dvoufaktorový model**

Herzbergova dvoufaktorový model je vytvořena na základě rozsáhlého výzkumu, při kterém se dotazoval zaměstnanců, kdy se ve své práci cítili výjimečně dobře, a kdy naopak výjimečně špatně. Výsledkem výzkumu je rozdělení motivačních faktorů na dvě skupiny, které ovlivňují pocity, spokojenost nebo nespokojenost, první jsou motivační faktory a druhou hygienické faktory (Armstrong, Taylor, 2015).

Motivační faktory (motivátory) ovlivňují pracovní spokojenost pozitivně nebo negativně, hygienické faktory pracovní spokojenost neovlivňují, ale jejich absence může vést k nespokojenosti. Vymezením těchto faktorů se odlišila spokojenost s prací a spokojenost v práci. Obsah spokojenosti s prací je nezávislý na spokojenosti či nespokojenosti v práci (Kocianová, 2010).

Motivační faktory přímo souvisejí s motivací a mohou vést k vyšší pracovní spokojenosti a vyššímu výkonu. Patří sem například finanční odměny, získávání nových zkušeností, možnost kariérního růstu, pochvala a uznání, zodpovědnost (Urban, 2017).

Hygienické faktory motivační účinek nemají, ale slouží především k prevenci před nespokojeností (Armstrong, Taylor, 2015). Jedná se například o základní plat, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky, vztahy na pracovišti a rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Pokud jsou tyto faktory na dobré úrovni, dojde k omezení pracovní nespokojenosti (Urban, 2017).

Z této teorie vyplývají dva důležité závěry. Prvním je, že nespokojené zaměstnance lze jen těžko motivovat a pokud se to podaří, bývá jejich motivace dražší, protože nespokojenost chápou jako méně významnou. Druhým závěrem je, že odstranění nespokojenosti nemusí vést k motivaci. Zvýšení základních mezd, rozšíření benefitů a zlepšení pracovního prostředí sice mohou přispět ke spokojenosti zaměstnanců, ale samy o sobě nestačí k tomu, aby je skutečně motivovaly (Urban, 2017).

Z pohledu zaměstnavatele je nezbytné nejprve vytvořit příznivé pracovní prostředí a teprve poté je možné se zaměřit na zvyšování motivace prostřednictvím posilování pravomocí, odborného rozvoje a dalších nástrojů (Šikýř, 2016).

### **Teorie X a Y**

McGregorova teorie X a Y rozlišuje dva typy pracovníků podle jejich vztahu k práci. Teorie X předpokládá, že zaměstnanci jsou nezodpovědní, bez vztahu k práci a pracují pouze z existenčních důvodů a jediným způsobem, jak k nim přistupovat je skrze kontrolu a využívání hmotných stimulů a trestů. Naopak lidé spadající pod teorii Y mají přirozenou potřebu pracovat, motivuje je autonomie, odpovědnost za svěřenou práci a možnost seberealizace (Kocianová, 2010).

K zaměstnancům spadajícím pod teorii X je nutné uplatňovat direktivní styl řízení a peněžní odměny vázané na dosahování krátkodobých cílů. Pro zaměstnance odpovídající spíše teorii Y je vhodnější demokratický styl řízení a dlouhodobé nepeněžní formy odměn, jako je možnost osobního rozvoje nebo získání větší odpovědnosti (Šikýř, 2016).

### **1.2.3 TEORIE ZAMĚŘENÍ NA PROCES**

Teorie zaměřené na proces kladou stejný důraz jak na psychické procesy a síly, tak na základní potřeby. Zároveň zkoumají, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jakým ho interpretují a chápou, z tohoto důvodu bývají též označovány jako kognitivní (Armstrong, Taylor, 2015).

### **Teorie posilování**

Teorie posilování vychází z předpokladu, že chování je ovlivněno jeho následky a pokud je následováno příjemným zážitkem (odměnou), je pravděpodobnější, že se bude opakovat. Díky motivaci posilování je možné vysvětlit, co lidi motivuje k práci, jak zlepšit jejich pracovní výkon a proč je důležité zaměstnance odměňovat podle jejich výsledků (Armstrong, Taylor, 2015).

### **Teorie očekávání**

Teorie očekávání se zabývá racionálními procesy, které umožňují odhadnout, co člověk získá jako odměnu za to, co poskytl, tedy na porovnání motivů a jednání (Kocianová, 2010).

I když jsou očekávání založena na minulých zkušenostech, ve většině případů jsou zaměstnanci vystaveni situacím novým (změna systému odměňování, pracovních podmínek) a může se stát, že minulé zkušenosti nestačí ke zvládnutí důsledků změn, což může vést ke snížení motivace. Motivace funguje pouze tehdy, vidíme-li jasnou spojitost mezi tím co uděláme a odměnou, kterou za to dostaneme (Armstrong, Taylor, 2015).

Teorie očekávání obsahuje tři faktory, kterými jsou valence (hodnota), instrumentalitu (přesvědčení, že jedna věc povede k další) a expektaci (očekávání, že čin povede k určitému výsledku). Motivace je podmíněna vnímáním hodnoty cíle a reálnou hodnotou jeho dosažení. V opačném případě bude motivace nulová (Kocianová, 2010).

### **Teorie cíle**

Teorie cíle vychází z předpokladu, že cíle, které jsou jasné a dosažitelné, ale náročné, budou zaměstnance více motivovat k podání lepšího výkonu. V případě, kdy jsou cíle dosažitelné ale náročné, hraje klíčovou roli zpětná vazba týkající se výkonu. Dalším důležitým aspektem je zapojení jedinců do procesu stanovování cílů (Armstrong, Taylor, 2015).

Teorie cíle je teoretickou základnou pro procesy a zároveň koncepcí řízení podle cílů, kde je kladen důraz na stanovování cílů a měření či posuzování výkonu. I když tyto systémy řízení cílů měly sklon k byrokracii, stále tvoří základnu tradičním systémům odměňování, kde jsou cíle měřeny podle jejich dosažení a nástroji jsou peněžní odměny dle výkonu (Armstrong, 2007).

### **Teorie spravedlnosti**

Teorie spravedlnosti se zabývá spravedlností při odměňování zaměstnanců a tím, co je motivuje k pracovnímu úsilí a co je příčinou nespravedlnosti a demotivace (Šikýř, 2016). Podle teorie spravedlnosti lidé neustále porovnávají svůj přínos k práci (úsilí, kvalifikaci) s odměnou, kterou za něj dostávají. Pokud se jim zdá, že tento poměr není spravedlivý ve srovnání s ostatními, jsou nespokojeni a jejich motivace klesá (Armstrong, 2007).

Zaměstnanec za nespravedlnost považuje jak vlastní přecenění, tak i podcenění. Při přecenění u něj dochází k pocitu viny, kterého se snaží zbavit buď přesvědčením sám

sebe, že jsou jeho zásluhy vysoké nebo naopak zvýšením odměn pro ostatní. S podceňováním se obvykle vyrovnává tím, že zvyšuje nebo naopak snižuje vlastní vstupy (pracuje do výše jeho mzdy anebo na sebe upozorňuje), pokouší se o snížení odměn ostatním, racionalizuje situaci (snaží se sám sebe přesvědčit, že se nejedná o spravedlnost), změní vztahový rámec (začne se srovnávat s těmi, kdo jsou na tom ještě hůře), unikne ze situace tím, že ukončí pracovní poměr anebo se nechá přeložit na jiné pracoviště (Šikýř, 2016).

### **Teorie sociálního učení**

Teorie sociálního učení kombinuje teorii posilování a očekávání. Bere v úvahu vliv odměn a trestů, ale také zdůrazňuje, jak naše myšlenky a přesvědčení o sobě samých ovlivňují naše chování (Armstrong, Taylor, 2015).

### **Teorie kognitivního hodnocení**

Teorie kognitivního hodnocení upozorňuje, že peněžní odměny mohou snížit vnitřní motivaci, zejména pokud jsou vnímány jako nástroj k manipulaci. Nicméně pokud jsou odměny spojeny s uznáním za dobře odvedenou práci, mohou motivaci naopak zvýšit. Výzkumy však ukazují, že kontext, ve kterém jsou odměny poskytovány, hraje klíčovou roli (Armstrong, Taylor, 2015).

## **1.3 SEBEDETERMINAČNÍ TEORIE MOTIVACE**

Sebedeterminační teorie byla formulována Richardem Ryanem a Edwardem Decim v druhé polovině 20. století. Na rozdíl od jiných teorií se zaměřuje na to, že přirozenou tendencí člověka je uspokojovat tři základní lidské potřeby, kterými jsou autonomie, potřeba mezilidských vztahů a potřeba kompetence (Kočárová, 2020).

První klíčovou potřebou v sebedeterminační teorii je autonomie neboli potřeba regulace vlastního prožívání a chování, která je spojená s pocitem dobrovolnosti, souladu a integrace. Jedinec se chová v souladu se svými vlastními hodnotami a zájmy a plně se angažuje, pokud však jedná v rozporu s vlastní vůlí, přichází nesoulad a vnitřní konflikt. Kompetence je klíčem motivovaného jednání a vztahuje se k základní potřebě cítit se efektivní a dokonalý ve vykonávaných činnostech. Projevuje se jako vnitřní snaha, například zvědavostí, zkoumáním a různých typech motivace. Kompetence však může být

jednoduše narušena a slábne v situacích, kdy jsou výzvy příliš náročné anebo při negativní zpětné vazbě (osobní kritika nebo srovnávání). Potřeba mezilidských vztahů (sounáležitosti) představuje touhu jedince být přijímán a navazovat pozitivní vztahy s ostatními a být součástí sociálních skupin (Deci, Ryan 2018).

#### **1.4 PRACOVNÍ MOTIVACE**

Pracovní spokojenost je velmi individuální prožitek a je výsledkem toho, jak zaměstnanec vnímá a hodnotí jak svoji práci, tak pracovní prostředí. Ovlivňují ji nejen podmínky práce, ale také osobností charakteristika a očekávání každého jedince. Faktory, které posilují pracovní motivaci jsou finanční ohodnocení, dobré mezilidské vztahy, míra autonomie a cíle práce. Naopak ji oslabují faktory jako časový stres, vysoká pracovní zátěž, špatné pracovní vztahy a nereálné nároky na práci (Kocianová, 2010).

Zaměstnanci své chování přizpůsobují i tomu, jakým způsobem jsou za své výkony odměňováni či naopak trestáni svými nadřízenými. Na toto chování mají vliv jak osobní zkušenosti, tak i to, čeho byli na pracovišti svědky. Významnou roli zde představuje tedy nadřízený, který je jejich vzorem a jehož chování často napodobují (Urban, 2017).

Motivovanost pracovníka se odráží na jeho chování a jednání, které vyjadřují celkový přístup k pracovním úkolům, tedy jeho aktivitu, iniciativu, energii a další rozvoj k posílení potenciálu ve prospěch organizace (Barták, 2023).

Otevřená komunikace a vzájemná spolupráce nadřízeného s podřízeným jsou klíčovými faktory pracovní motivace, protože nedostatečná podpora ze strany nadřízených je jednou z příčin nespokojenosti (Šikýř, 2016).

Vztah k práci lze rozdělit na tři kategorie, a to na postojovou (práce je považována za hodnotu), motivační (důvody, proč pracovat) a výkonovou (reálný pracovní výkon). Pracovní motivace je velmi individuální a každý zaměstnanec má jiný vztah k práci, cílem manažera je zjistit vnitřní motivaci zaměstnance a zajistit, aby byl motivován správným způsobem k plnění pracovních úkolů (Kocianová, 2010).

Efektivně motivovaní pracovníci mají pozitivní přístup k práci a tendenci vynakládat vyšší úsilí ve srovnání s ostatními. Bývají schopni vnitřní motivace, kdy věří, že směřují správným

směrem k naplnění individuálních potřeb, právě tato motivace je považována za nejstabilnější a nejúčinnější formu (Armstrong, Taylor, 2015).

#### **1.4.1 NÁSTROJE PRACOVNÍ MOTIVACE**

K účinné motivaci zaměstnanců je nutné porozumět jejich potřebám a zvolit vhodné motivační nástroje. Důležitým aspektem je správné načasování a cílené použití těchto nástrojů v konkrétních situacích (Urban, 2017).

**Motivační program (systém)** je soubor všech nástrojů, kdy prostřednictvím pozitivní motivace ovlivňujeme pracovní ochotu zaměstnanců, jejich výkonnost a spokojenost (Kocianová, 2010). Jeho cílem je působit na pracovní motivaci zaměstnanců, zvýšit přijetí cílů organizace ze strany zaměstnance a zvýšit jejich angažovanost. Tento cíl musí vycházet z celkové strategie organizace a mít návaznost na strategii lidských zdrojů organizace (Depoo, Šnýdrová, Petruš a Urbanová, 2021). Systém motivace a stimulace pracovníků rozvíjí firemní potenciál, vize, hodnoty, strategie a styl, dále zjišťuje spokojenost zaměstnanců a specifikuje motivační podněty, vytváří motivační systém a motivační programy, kde aplikuje motivační nástroje (finanční a nefinanční odměňování a další formy motivace) a zároveň jde prováděna jeho kontrola a hodnocení (Barták, 2023).

**Odměna** je kompenzací za splnění určitého úkolu nebo vykonání práce, má pozitivní vliv a podporuje dobré chování a zahrnuje vše, co je pro zaměstnance příjemné. Odměna, kterou zaměstnanec získá bez vynaložení jakéhokoliv úsilí nemá motivační vliv, proto většina finančních odměn není motivátorem, jsou však pro udržení pracovní stability, ale výkonové motivaci nepřispívají. Nejvíce motivačně působí odměna, která je bezprostředně spjata s daným výkonem a není poskytována jen za mimořádné úsilí nebo výsledky, příkladem okamžité odměny je například pochvala. Finanční odměna je nejúčinnější, pokud je termín jejího vyplacení spjatý s dokončením úkolu, i menší finanční odměna při úspěšně dokončeném pracovním úkolu má vyšší motivační vliv než vyšší odměna po delší době (Urban, 2017).

Odměny jsou peněžní i nepeněžní, mohou mít podobu vzdělávání, veřejného uznání pracovních výsledků, zajímavých pracovních úkolů či povýšení. Odměny poskytované

nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze na základě pracovního poměru jsou zaměstnanecké výhody-benefity (Kocianová, 2010).

**Sankce** je negativní motivací, založená na hrozbě určitého trestu a zahrnuje vše, co je zaměstnanci nepříjemné, ve většině případů na tom, že zaměstnanec odměnu nezíská anebo mu bude snížena, mimo jiné může jít o kritiku. Cílem je motivovat zaměstnance k nápravě chyb a zlepšení jejich výkonu (Urban, 2017).

#### 1.4.2 SLÁBNOUCÍ PRACOVNÍ MOTIVACE

Nejčastějším důvodem slábnoucí motivace je, že zaměstnanci **žádné odměny** nedostávají. Zaměstnavatelé se domnívají, že odměna je již zahrnuta v základní mzdě zaměstnance, ti však základní mzdu jako odměnu nevnímají. Dalším důvodem slábnoucí motivace jsou **opožděné odměny** za vykonanou práci nebo splnění úkolu, jak již bylo zmíněno výše, nejvíce motivační je okamžitá odměna. Pracovní motivace je také úzce spjata s očekáváním zaměstnanců a jejich **důvěrou v dosažitelnost odměn** (teorie očekávání). Pokud je pro získání odměny nastaven nedosažitelný cíl, zaměstnanec se nebude cítit dostatečně motivovaný, možnost odměny na něj příliš nepůsobí, a to bez ohledu na její výši. Důvodem k nedůvěře může být i častá změna podmínek pro získávání odměn a časté změny pravidel pro jejich vyplácení. Oproti odměnám lze k motivaci zaměstnanců využívat sankce, pokud však dojde k **selhání sankcí**, zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni ke zvýšení pracovního výkonu nebo omezení nevhodného chování (Urban, 2017).

**Demotivace** je stav, kdy se zaměstnanci cítí „odcizení“ od hodnot a principů společnosti, mají nedostatek přesvědčení nebo nemají důvod pro společnost dále pracovat a přemýšlejí o změně zaměstnání. Mezi nejčastější příčiny demotivace patří špatné vztahy na pracovišti (s nadřízenými nebo kolegy), nedostatek komunikace, nespokojenost s platovým ohodnocením a nespravedlivé odměňování, nedostatečná jistota a zpětná vazba, nenaplněná očekávání, ztráta důvěry v nejvyšší vedení či osobní důvody. Důsledkem demotivace je snížení pracovního výkonu, vědomá práce proti společnosti či odchod ze společnosti. Demotivaci je možné snížit za pomoci podpory a zvýšení samostatnosti, otevřené komunikace a sdílení informací se zaměstnanci (Depoo, Šnýdrová, Petru a Urbanová, 2021).

## 1.5 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Armstrong (2007) popisuje hodnocení práce jako systematický proces, který určuje hodnoty jednotlivých pracovních míst v organizace a jehož cílem je zajistit spravedlivé odměňování zaměstnanců. Účelem hodnocení je zajištění vnitřní spravedlnosti, podpora rovnosti a zvýšení transparentnosti.

Kvalitní systém hodnocení pracovníků je klíčovým předpokladem pro úspěšné personální řízení, zároveň pracovníkům poskytuje zpětnou vazbu, ovlivňuje sebereflexi a umožňuje další profesní nebo kariérní růst (Barták, 2023).

Skrze kvalitně nastavený systém hodnocení je možné poskytovat a získávat zpětnou vazbu, navrhopvat a diskutovat potřebné změny, stanovovat cíle, poskytovat zaměstnancům potřebné informace, motivovat je k vyšším výkonům a žádoucímu chování, zveřejňovat podklady pro odměňování, kariérní růst a rozvoj, ovlivňovat postoje zaměstnanců vůči firmě a posilovat loajalitu (Pilařová, 2008).

Motivaci zaměstnanců ovlivňuje kontrola a pravidelná zpětná vazba, pokud jsou tyto úkony prováděny vhodným způsobem, mohou motivaci posílit. Naopak nevhodně prováděná kontrola nebo hodnocení ji oslabují. Kontrola nemá být chápána jako projev nedůvěry ve schopnosti zaměstnance, ale jako přesvědčení společnosti, že zaměstnanci chtějí či mají zájem svoji práci vykonávat správně a odpovědně. Měla by být prováděna dle povahy a složitosti práce a být odvozena od schopností a zkušeností jednotlivých zaměstnanců. Zpětná vazba vychází z kontroly práce a měla by být poskytována okamžitě a co nejkonkrétněji. Pro motivaci je důležitější okamžitá zpětná vazba, ale i pravidelné hodnocení zaměstnanců má svůj význam, kterým je shrnout průběžná hodnocení, rozebrat a podpořit dlouhodobější výkon a motivaci, odhalit možné příčiny nespokojenosti a stanovit cíle pro příští období (Urban, 2017).

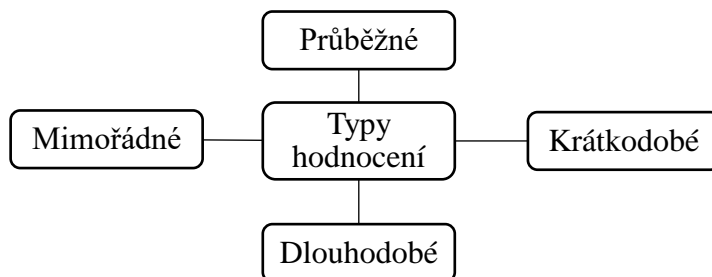
Tradiční pojetí pracovního výkonu se soustřeďovalo pouze na výsledky, množství a kvalitu vykonané práce. Moderní pojetí za součást pracovního výkonu považuje také pracovní chování (přístup k práci, ochota pracovníka, dodržování povinností, vztahy s kolegy) a další charakteristiky, které jsou významné v souvislosti s vykonávanou prací, jako jsou

odborné schopnosti a chování se žádoucím způsobem. Pro hodnocení pracovníka je nutné použít vhodná kritéria a stanovit určitou úroveň a normu výkonu (Koubek, 2011).

Nadřízený pracovník vyhodnocuje za předchozí období u svého podřízeného pracovní výkon, kvalitu a samostatnost odvedené práce a pracovní postoje. Smyslem tohoto hodnocení je zaměřit se na budoucnost hodnoceného, využít jeho silných stránek a zařídit co nejvhodnější pracovní uplatnění, zároveň identifikovat jeho potřeby dalšího vzdělávání (Barták, 2023).

Hodnocení má dvě podoby, a to buď formální anebo neformální. Neformální hodnocení je prováděno prostřednictvím průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování. K zaměstnanci se dostane v podobě bezprostřední zpětné vazby, ta mu dodává pocit uspokojení a posiluje sebedůvěru (Barták, 2023). Zpravidla ale nezaručuje jednotný přístup a použití stejných kritérií, často je založeno na subjektivním pocitu hodnotícího a je snadno napadnutelné (Koubek, 2011). Formální hodnocení probíhá v pravidelných intervalech, kdy jsou pracovníci hodnoceni na základě kritérií. Výhodou formálního hodnocení je jeho komplexnost, možnost identifikovat silné a slabé stránky, usnadnění rozhodování o personálních opatřeních a posiluje zainteresovanost pracovníků. Naopak jeho nevýhodou je náročnost na přípravu, zpracování a evidenci výsledků (Barták, 2023). Z výsledků formálního hodnocení se evidují dokumenty, které slouží jako podklad pro další personální činnosti. Personální rozhodnutí by měla být založena spíše na formálním hodnocení, které do značné míry odstraňuje nedostatky toho neformálního (Koubek, 2011).

Barták (2023) popisuje hodnocení jako verbální (slovní popis), neverbální (hodnotící škály) nebo jako jejich kombinaci. Nejjobvyklejšími formami hodnocení je cyklické sebehodnocení (posuzuje se sebekritičnost hodnoceného), hodnotící rozhovor (hodnocení nadřízeným nebo personálním pracovníkem), hodnocení 180stupňové (hodnocení nadřízeným pracovníkem a pracovníky na stejné úrovni) a hodnocení 360stupňové (hodnocení nadřízeným pracovníkem, pracovníky na stejné úrovni a podřízeným pracovníkem).



Obrázek 2: Čtyři typy hodnocení  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Plamínka, 2009)

Hodnocení má čtyři typy podle pravidelnosti jeho provádění. Prvním typem je průběžné hodnocení, které probíhá v případě, když je co hodnotit (kontrola průběžných úkolů). Krátkodobé hodnocení probíhá vždy po několika týdnech, zaměřuje se pouze na výkony zaměstnanců a udržuje pravidelnou zpětnou vazbu. Dlouhodobé hodnocení se zaměřuje na výkon i zdroje, ideálně jednou za půl nebo čtvrt roku. Mimořádné hodnocení probíhá nepravidelně a především tehdy, je-li zaměstnanci přiřazen nový úkol a je třeba se přesvědčit o jeho plnění, nebo pokud zaměstnanec dlouhodobě nedosahuje požadovaných výsledků (Plamínek, 2009).

Pracovníky je nutné seznámit s výsledky hodnocení, umožnit jim se k zjištěným výsledkům vyjádřit a nalézt způsoby nápravy nedostatečného výkonu. K tomu slouží hodnotící rozhovor, jehož účelem je zhodnotit výkon pracovníka (stanovit problémy anebo prozkoumat možné příležitosti) a formulovat plán směřující ke zlepšení (Koubek, 2011).

Při hodnocení by měl hodnotitel nastolit otevřenou a přátelskou atmosféru, hovořit ve věcné nikoliv osobní rovině, povzbuzovat hodnoceného v hovoru a přiklonit se ke stanovisku hodnoceného, případně upozornit na chyby v sebehodnocení a získat náměty, jak jeho výkon či schopnosti zvýšit. Důležité je pochválit hodnoceného, stanovit cíle vedoucí ke zlepšení jeho práce a celé setkání ukončit v pozitivním duchu (Urban, 2017).

Častými chybami při hodnocení zaměstnanců je, že hodnocení probíhá bez předchozí přípravy a s jeho cílem nejsou obeznámeni hodnocení ani hodnotitelé, případně hodnocení neodpovídá potřebám organizace, kritéria nejsou v souladu s nároky pracovního místa (příliš málo nebo naopak příliš mnoho kritérií) a nejsou dostatečně specifikovaná (Štěpaník, 2010).

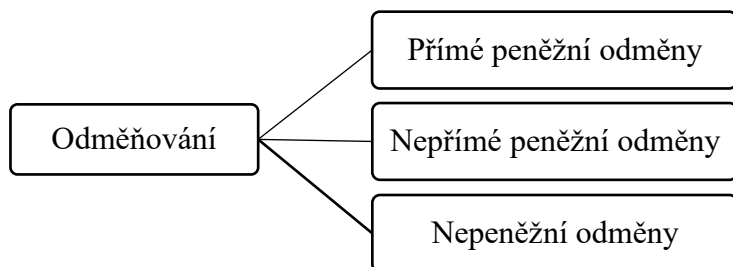
## 1.6 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Odměňování je odrazem přístupu společnosti k jejím zaměstnancům a slouží jako základ pro vytváření postupů, které by měly být komunikovány se všemi, protože seznámení zaměstnanců s firemní filozofií odměňování přispívá k jejich lepšímu porozumění a přijetí systému odměňování (Armstrong, Taylor, 2015).

Má zásadní vliv na motivaci, výkonnost a spokojenost zaměstnanců, kdy se organizace prostřednictvím nástrojů motivace (plat, mzda a další odměny) snaží kompenzovat pracovníkům jejich vykonanou práci a současně je motivovat k dosahování budoucích cílů (Kocianová, 2010).

Podle Koubka (2011) se za tradiční odměnu považuje mzda nebo plat, případně další formy peněžního odměňování za vykonanou práci. Moderní odměňování má větší rozsah a zahrnuje například zaměstnanecké výhody poskytované nezávisle na pracovním výkonu (většinou nepeněžité – placená dovolená, firemní akce, služby pro pracovníka i jeho rodinné příslušníky a další), povýšení, vzdělávání, formální uznání, pověřování významnými úkoly nebo vedením lidí, dobré vztahy na pracovišti a příjemný styl vedení, vytváření příznivějších pracovních podmínek (samostatná kancelář, pracovní telefonní číslo).

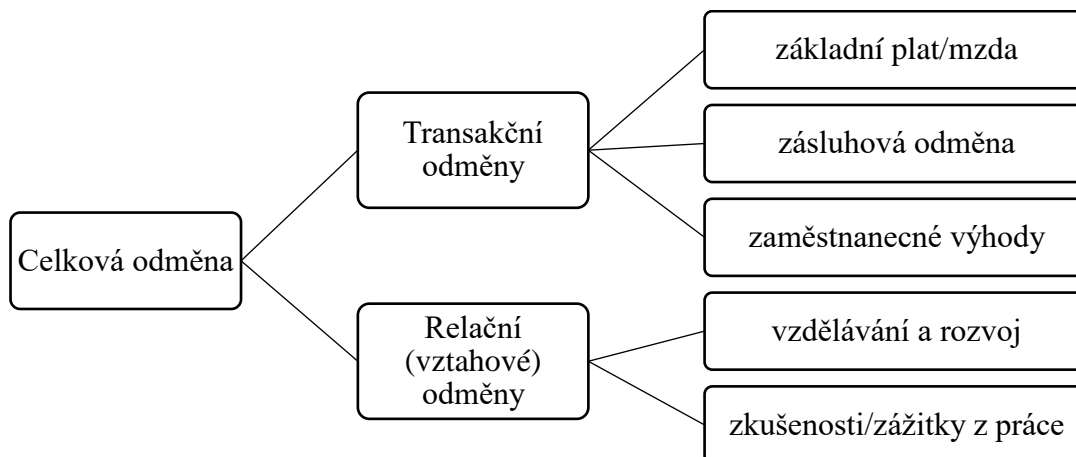
Lochmannová (2016) dělí odměňování na tři kategorie, první kategorií jsou přímé peněžní odměny (základní mzda, plat a bonusy spojeny s výkonem zaměstnance), druhou jsou nepřímé peněžní odměny (peněžní nepřímo spojeny s výkonem, ale přispívají ke zlepšení životní úrovně zaměstnance, např. příspěvky na penzi, zdravotní pojištění) a třetí kategorií jsou nepeněžní odměny (výhody, které nejsou poskytovány v peněžní formě, ale přinášejí zaměstnancům určitý užitek, např. služební auto, flexibilní pracovní doba).



Obrázek 3: Odměňování  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Lochmannové, 2016)

### 1.6.1 CELKOVÁ ODMĚNA

Celková odměna představuje veškeré nástroje, kterými organizace disponuje a mohou být využity k získávání, udržení, motivaci a uspokojování pracovníků a tvoří ji vše, čeho si pracovníci cení (Armstrong, 2007).



Obrázek 4: Složky celkové odměny  
(Vlastní zpracování dle Armstronga, 2007)

Celkové odměňování zaměstnance je tvořeno základní peněžní odměnou a doplňkovými peněžními a nepeněžními odměnami, ale také systémem hodnocení pracovního výkonu (Kocianová, 2010).

Dle Armstronga (2007) výhodami celkové odměny jsou:

- větší vliv (systém z různých typů odměn přináší dlouhodobější vliv na motivaci a oddanost),
- zlepšení zaměstnaneckých vztahů (celková odměna ovlivňuje zaměstnanecké vztahy v pozitivním směru),
- flexibilita v uspokojování individuálních potřeb (pracovníci se díky individuálním odměnám silněji připoutají k organizaci),
- úspěch ve válce o talenty (celková odměna přispívá k pozitivnímu vnímání společnosti a usnadňuje tak přilákání a udržení talentovaných pracovníků).

## **Finanční odměňování**

Mzda představuje peněžní plnění, které je zaměstnancům poskytováno za vykonanou práci a její výše závisí na složitosti, odpovědnosti a náročnosti práce, pracovních podmínkách a dosahovaného pracovního výkonu. Při určování výše mzdy jsou použity mzdové formy (zásady a postupy), které nejsou upraveny žádným právním předpisem a vychází pouze z běžné praxe, ale musejí být v souladu se Zákoníkem práce (Šikýř, 2016).

Podle Urbana (2017) se mezi formy finančního odměňování řadí například:

- základní či pevná mzda (zaručená část mzdy),
- odměna vázaná na osobní schopnosti zaměstnance (založena na dlouhodobých pracovních výsledcích, motivuje ke zvýšení schopností a kvalifikace),
- pohyblivá/výkonová složka mzdy (prémie, bonusy či odměny vázaná na výkon zaměstnance nebo),
- mzdové příplatky (při zvýšeném nároku na zaměstnance),
- zaměstnanecké výhody (vyplývají ze zaměstnaneckého vztahu ke společnosti, cílem je zvýšit pracovní spokojenost a stabilitu zaměstnanců).

Mzdové formy se dělí na základní (časová a úkolová mzda) a doplňkové (provize, prémie, osobní ohodnocení, podíl na výsledcích hospodaření). Časová mzda se zpravidla uplatňuje jako hodinová nebo měsíční mzda a používá se v případech, kdy nelze ovlivnit množství odvedené práce nebo je obtížně měřitelné. Úkolová mzda se používá u zaměstnanců ve výrobě a je závislá na výkonu nebo produkci vyjádřené pomocí plněním normy, kdy lze normy ovlivnit. Provize je doplněk k základní složce mzdy, kdy je zaměstnanec alespoň z části schopen ovlivnit prodané množství nebo poskytnuté služby. Prémie se vyplácí jednorázově nebo pravidelně za plnění povinností či nadstandardní výkon. Osobní ohodnocení stanovuje manažer na základě pravidelného hodnocení. Podíl na výsledcích hospodaření představuje ocenění od zaměstnavatele za dosažení očekávaných výsledků. (Šikýř, 2016).

Dodatkové formy mzdy jsou většinou vázané na individuální, skupinový či celofiremní výkon. Osobní ohodnocení slouží k ocenění jednotlivých pracovníků za náročnost práce a dlouhodobé dosahování výsledků, plnění představuje určité procento základní mzdy. Podíl na výsledcích hospodaření zlepšuje vazby pracovníků na firmu a zvyšuje jejich zájem na kolektivním výkonu, nejčastěji se mezi pracovníky rozděluje určité pevné procento zisku, které je závislé na velikosti základní mzdy nebo na postavení pracovního místa. K dodatkovým formám mzdy lze zařadit také příplatky ke mzdám či platům, ty mohou být ze zákona povinné (např. práce přesčas, ve svátek, v noci) nebo dobrovolné (Koubek, 2011).

### **Nefinanční odměňování**

Nefinanční odměňování se zaměřuje na profesní a sociální potřeby zaměstnance, jako je například pracovní úspěšnost. Mezi formy nefinančního odměňování můžeme zařadit uznání a ocenění práce, včasnou zpětnou vazbu a hodnocení, možnost profesního rozvoje a vyšší pravomoci. Zároveň by tyto nástroje měly brát v potaz individuální potřeby a osobnostní vlastnosti pracovníků (Urban, 2017).

#### **1.6.2 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ**

Řízení odměňování je systém aktivit, které se zaměřují na návrh, implementaci a udržování systému odměňování a cílem je zabezpečit adekvátní ocenění práce zaměstnanců a přispívání k dosahování strategických cílů organizace. Kromě finančního odměňování zahrnuje také nefinanční odměňování a různé formy uznání (Armstrong, 2007).

Jedná se o velmi komplexní nástroj, který významně ovlivňuje motivaci a pracovní prostředí. Správně nastavený systém odměňování k dosažení lepších pracovních výsledků a k budování pozitivních vztahů ve firmě (Koubek, 2011).

Současné systémy odměňování kombinují **finanční formy odměňování** – mzda, plat, odměny a **nefinanční formy odměňování** – možnosti vzdělávání, kariérní růst, flexibilní pracovní podmínky (Šikýř, 2016).

Zavedení efektivního systému hodnocení vyžaduje nejen vytvoření kvalitního nástroje, ale také pečlivou přípravu a implementaci. Důležitou roli hraje způsob, jakým je systém

vytváren, představen zaměstnancům a jak zapadá do stávajících procesů (Pilařová, 2008). Efektivní systém odměňování motivuje zaměstnance k vyššímu výkonu, zvyšuje spokojenost a loajalitu k organizaci. Zároveň však musí být v souladu s platnými právními předpisy a podporovat strategické cíle organizace (Šikýř, 2016).

Armstrong (2007) popsal systematický přístup k tvorbě strategie odměňování, který zahrnuje analýzu současného stavu, stanovení cílů odměňování, vývoj politiky ovlivňování, implementaci strategie a monitorování a vyhodnocování.

Podle Koubka (2011) systém odměňování plní tyto funkce:

- láká talenty a motivuje stávající zaměstnanců,
- podněcuje zaměstnance k vyššímu pracovnímu výkonu a dosahování stanovených cílů,
- zajišťuje spravedlivé rozdělení odměn,
- přispívá k budování silné pozice organizace na trhu práce,
- je v souladu s finančními možnostmi organizace a přispívá k její dlouhodobé udržitelnosti,
- podporuje zvyšování kvalifikace a dovedností zaměstnanců.

S největší pravděpodobností je nejlepší systém ten, který vyhovuje potřebám a zájmům společnosti i pracovníkům, kteří jej akceptují, vytváří a rozvíjí (Koubek, 2011).

## **1.7 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY – BENEFITY**

Zaměstnanecké benefity představují dodatečná peněžitá i nepeněžitá plnění, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci jako doplněk. Jejich cílem je zvýšit atraktivitu zaměstnání, motivovat zaměstnance a zlepšit jejich loajalitu k organizaci (Šikýř, 2016).

Podle Koubka (2011) se jedná o nadstandardní benefity, které na rozdíl od mzdy, často poskytují všem zaměstnancům bez ohledu na jejich výkon. Mnohé společnosti nesprávně označují zákonné nároky zaměstnanců za zaměstnanecké výhody. Lze je rozdělit do čtyř skupin:

- sociální povahy (pojištění, půjčky, dovolená, kulturní a sportovní aktivity),

- související s prací (stravování, nápoje, ubytování, vzdělávání),
- spojené s postavením v organizaci (služební automobil, podnikový byt, mobilní telefon, notebook).

Benefity lze zaměstnancům poskytovat fixním nebo flexibilním způsobem. Při fixním způsobu zaměstnavatel stanoví benefity poskytované všem zaměstnancům a je pouze na zaměstnanci, jak a zda tyto benefity využije (stravenky, dovolená nad rámec zákona, mobilní telefon, občerstvení na pracovišti, příspěvky na rekreaci, vzdělávání). Při flexibilním způsobu poskytování benefitů (kafeterie) je stanoven roční limit bodů pro každého zaměstnance, kdy si sám zvolí takové benefity, které mu nejvíce vyhovují. Benefity mohou být poskytovány všem zaměstnancům, pouze vybrané skupině zaměstnanců nebo zcela individuálně (Macháček, 2021).

### **1. Stravování zaměstnanců**

Stravování jako benefit zaměstnanců může být zaměstnanci poskytován formou firemního stravování, stravenek či stravenkového paušálu. V případě stravenek není výše nominální hodnoty nijak omezena a zaměstnanec ji může využít na nákup jídla ve veřejném stravovacím zařízení nebo kdekoliv, kde se dá stravenkou platit za nákup. U stravenkového paušálu zaměstnavatelé poskytují svým zaměstnancům peněžitý příspěvek na stravování (Macháček, 2021).

Oblíbenou formou poskytování stravování zaměstnanců je v poslední době formou občerstvení na pracovišti (ovoce, jídlo v kuchyňce).

### **2. Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění, doplňkové penzijní spoření a soukromé životní pojištění zaměstnance**

Zaměstnavatelé mohou svým zaměstnancům poskytovat příspěvek na penzijní připojištění, doplňkové penzijní spoření nebo na soukromé životní pojištění. Zákon o daních z příjmů stanovuje souhrnný limit 50 000 Kč, který je pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem a do tohoto limitu příspěvek nepodléhá zdanění u zaměstnance ani nevstupuje do vyměřovacího základu pro odvod sociálního a zdravotního pojištění (Macháček, 2021).

### **3. Kafeterie**

Kafeterie je systém, kdy je zaměstnanci připsána určitá výše kreditů, které jsou směnitelné za virtuální firemní peníze, za něž lze získat příslušné odměny (Barták, 2023). Zaměstnanci mají větší možnost nabízených benefitů, což zvyšuje jejich spokojenost a zaměstnavatelé mohou lépe motivovat zaměstnance a snížit náklady na benefity (Šikýř, 2016).

Zaměstnavatel vyčlení určitou finanční částku na benefity pro každého zaměstnance, kterou zaměstnanci obdrží v podobě bodů nebo kreditů, které mohou využít na různé benefity z nabídky, která může zahrnovat vstupy do sportovních zařízení, na kulturní události, slevové kupony do restaurací, na dovolené, jazykové kurzy, nákupy v lékárnách a knihkupectví, stravenky (Pluxee, 2024).

### **4. Vzdělávání zaměstnanců**

Systematické vzdělávání zaměstnanců slouží k rozvoji znalostí, dovedností a schopností, což umožňuje efektivně vykonávat svou práci a přispívat k úspěchu organizace. Tímto způsobem organizace investuje do svých zaměstnanců a zvyšuje jejich loajalitu. Vzdělávání je také nedílnou součástí řízení talentů, neboť umožňuje identifikovat, rozvíjet a udržet si talentované pracovníky, kteří jsou klíčoví pro dlouhodobý úspěch organizace. Odborné vzdělávání zaměstnanců v organizaci zahrnuje zaškolení nových pracovníků, doškolování stávajících zaměstnanců pro rozšíření jejich znalostí a dovedností, přeškolení pro změnu pracovní náplně a rozvoj jejich celkového potenciálu. (Šikýř, 2016).

Systém a struktura vzdělávacích aktivit a plánu rozvoje zaměstnanců se odvozuje od požadavků na vzdělávání a strategií a cílů organizace, kdy je nutné tyto požadavky analyzovat a navrhnout plán rozvoje lidských zdrojů, stanovit jeho formu, metody a vyhodnocovat postup jeho realizace s vyhodnocením celkových výsledků a zpětné vazby. Vzdělávání může mít podobu formálních programů, které jsou buď interní, externí nebo jejich kombinací (přednášky, projekty, semináře, workshopy, online vzdělávání, sebevzdělávání – studium doporučené literatury, koučování a mentoring, manažerské hry). (Barták, 2023).

K dosažení maximální efektivity vzdělávacích procesů je vhodné využít přístupu kombinovaného učení (blended learning). Tento přístup spočívá v kombinaci různých výukových metod, které se vzájemně doplňují a podporují, čímž přispívají k optimalizaci procesu učení (Armstrong, Taylor, 2015).

### **5. Zdravotní benefity a příspěvky na kulturu, sport a rekreaci**

Tyto benefity podporují volnočasové aktivity a může se jednat například o příspěvky na sportovní aktivity (plavání, posilovny), vstupenky do divadel a kin, rekreační pobyty a zájezdy nebo například o multisport kartu.

### **6. Cvičení na pracovišti**

Zaměstnavatel může svým zaměstnancům poskytovat benefit v podobě sportovního vybavení, které slouží k odreagování, uvolnění stresu a zlepšuje výkonnost (Finanční správa, 2023).

### **7. Flexibilní pracovní doba**

Flexibilní pracovní doba nabízí zaměstnancům větší volnost v organizaci práce a soukromého života. Mezi oblíbené formy patří:

- pružná pracovní doba,
- zkrácený nebo částečný pracovní úvazek,
- práce na dálku,
- stlačený pracovní týden,
- nákup dovolené: možnost si přikoupit další dny dovolené.

Česká legislativa umožňuje jisté formy flexibilní práce, ale její využití je často omezeno řadou podmínek a výjimek. Zejména práce mimo pracoviště zaměstnavatele je spojena s řadou nevýhod pro zaměstnance, jako je například neproplacení přesčasů nebo náhrad za návštěvu lékaře (Urbancová a Vrabcová, 2023).

Za kratší pracovní úvazek přísluší zaměstnanci i nižší plat nebo mzda a často se stává, že vypadávají z benefitních systémů zaměstnavatele (Homfray a kol., 2022).

## **8. Práce z domova (home office)**

Pandemie COVID-19 silně ovlivnila pracovní prostředí po celém světě a práce z domova se stala běžnou součástí pracovního života. Tato změna přinesla řadu výhod jak pro zaměstnance (flexibilita, zvýšení efektivity práce, úspora času, rovnováha mezi pracovním a soukromým životem), tak i pro zaměstnavatele (snížení nákladů za kancelářské prostory, změna v pracovních návycích). Podle Bajgara, Janského a Šedivého (2021) mají největší potenciál pro práci z domova sektory jako informační technologie, finanční služby nebo administrativní činnosti, kde je vysoká míra digitalizace (Grossman, Korbel a München, 2021).

Zaměstnanec pracující z domova pracuje dle pokynů zaměstnavatele, ale sám si rozvrhuje pracovní dobu a ovlivňuje svůj pracovní režim. Dochází k úspoře času a cestovních nákladů a sladění pracovních povinností s rodinným a osobním životem. Mezi nevýhody práce z domova patří náročnost na kontrolu vlastní práce, ztráta kontaktu s kolegy a nutnost nezbytného vybavení pro vykonávání práce (Macháček, 2021).

## **9. Sick days**

Pojmem sick days se rozumí poskytování pracovního volna ke zdravotním účelům, kdy při jeho čerpání je zaměstnanci poskytována náhrada mzdy nebo platu. Jedná se o zaměstnanecký benefit, o jehož rozsahu rozhoduje zaměstnavatel, většinou se setkáváme se 3 až 5 dny během kalendářního roku (Jouza, 2024).

### **1.7.1 ROVNOVÁHA SOUKROMÉHO A PRACOVNÍHO ŽIVOTA**

Sladování osobního života s tím pracovním je čím dál více důležité pro udržení si lidí, zajištění provozuschopnosti, zvýšení stability a loajality zaměstnanců, a stává se tak součástí firemních strategií. Přínosy tohoto sladování mohou firmy vidět ve zvýšení spokojenosti a loajality, zlepšení image a zaměstnavatelského obrazu společnosti, snížení míry fluktuace zaměstnanců, vyšší produktivitě a snížení nemocnosti (Hamfray a kol., 2022).

Rovnováha mezi pracovním a osobním životem (work-life balance) představuje hledání optimálního poměru mezi profesními a osobními povinnostmi. Tento poměr je individuální a ovlivňuje jej mnoho faktorů, jako jsou osobní ambice, životní styl, rodinné závazky, koníčky nebo touha po osobním rozvoji (Kocianová, 2012).

Podpora rovnováhy mezi pracovním a osobním životem (work-life balance) má pozitivní dopad na zaměstnance i zaměstnavatele. Zaměstnanci jsou spokojenější, loajálnější a produktivnější. Firmy s dobrým work-life balance mají vyšší šanci přilákat a udržet si kvalitní zaměstnance a zároveň snižují riziko pracovních úrazů a nemocnosti. Naopak, nerovnováha může vést ke zvýšení fluktuace, snížení výkonnosti a zvýšení rizika syndromu vyhoření (Urbancová a Vrabcová, 2023).

### **1.7.2 DAŇOVÉ ASPEKTY ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ**

Zaměstnanecké benefity s sebou přinášejí celou řadu daňových aspektů, které je nutné při jejich volbě zvážit a postupovat v souladu s právními předpisy, v tomto případě se Zákonem o daních z příjmů.

U zaměstnance je peněžité plnění vždy považováno za příjem, který je předmětem daně. Nepeněžité plnění mohou mít stanovený maximální limit pro osvobození za zdaňovací období, v případě že příspěvek tento limit překročí, je nutné rozdíl zdanit, zároveň je rozdíl součástí vyměřovacího základu pro odvod sociálního a zdravotního pojištění a zdaňuje se zaměstnanci současně s jeho mzdou. U zaměstnavatele se zkoumá daňová uznatelnost a neuznatelnost výdajů (nákladů) jednotlivých benefitů. Daňově uznatelné výdaje (náklady) jsou ty, které zaměstnavatel vynaloží na pracovní a sociální podmínky, péči o zdraví a na zvýšený rozsah doby odpočinku svých zaměstnanců, ale i zde existuje mnoho pravidel (Macháček, 2021).

V roce 2024 vyšel ve Sbírce zákonů nový Konsolidační balíček, který od 1.1.2024 změnil pravidla pro poskytování vybraných zaměstnaneckých benefitů, a to zejména v oblasti stravování zaměstnanců, zavedení jednotného limitu ve výši poloviny průměrné mzdy na osvobození některých nepeněžních plnění u zaměstnance nebo osvobození účasti zaměstnance nebo jeho rodinného příslušníka na akcích pořádaných zaměstnavatelem (Československá obchodní banka, a. s., 2024).

Generální finanční ředitelství vydalo metodickou informaci ke zdaňování benefitů a jiných plnění, v souvislosti se změnami v zákoně č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, která obsahuje výklad příslušných změn jak z pohledu zaměstnance, tak z pohledu zaměstnavatele.

Benefit představuje výhodu, přínos nebo určitý prospěch a zaměstnanecký benefit je plnění zaměstnavatele vůči zaměstnanci nad rámec odměny za práci, který pro zaměstnance znamená využitelný přínos do jeho osobní sféry (Finanční správa, 2023).

V tabulce níže je výčet některých benefitů a jejich dopad na zdaňování jak zaměstnance, tak zaměstnavatele.

Tabulka 1: Daňové aspekty zaměstnaneckých benefitů

Benefit	Dopad na zaměstnance	Dopad na zaměstnavatele
Stravenky, stravenkové karty, stravenkový paušál	Osvobozeno do 70 % horní hranice stravného při cestě trvající 5 až 12 hodin	Plně daňový náklad (pokud vyplývá z vnitřní směrnice)
Jídlo v kuchyňkách a ovoce (nedosahující hlavního jídla)	Není předmětem daně	Plně daňový náklad (pokud vyplývá z vnitřní směrnice)
Poskytnutí nápojů (káva, čaj, minerální voda, limonády)	Osvobozeno	Nedaňový náklad
Poskytnutí pitné vody na pracovišti	Není předmětem daně	Plně daňový náklad
Nepeněžní příspěvek (rekreace, sportovní a kulturní vyžití, úkony ve zdravotnickém nebo vzdělávacím zařízení)	Osvobozeno do limitu ½ průměrné mzdy v Kč	Do limitu nedaňový, nad limit daňový náklad
Peněžitý příspěvek (rekreace, sportovní a kulturní vyžití, úkony ve zdravotnickém nebo vzdělávacím zařízení)	Příjem dle § 6 ZDP	Plně daňový náklad
Cvičení na pracovišti	Není předmětem daně	Plně daňový náklad

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Finanční správy, 2023)

Průměrná mzda je pro rok 2025 stanovena na 46 557 Kč, limit pro osvobození nepeněžních plnění tedy představuje částku 23 278,5 Kč. Horní hranice stravného poskytovaného zaměstnanci při tuzemské pracovní cestě je stanovena na 177 Kč (Československá obchodní banka, 2025).

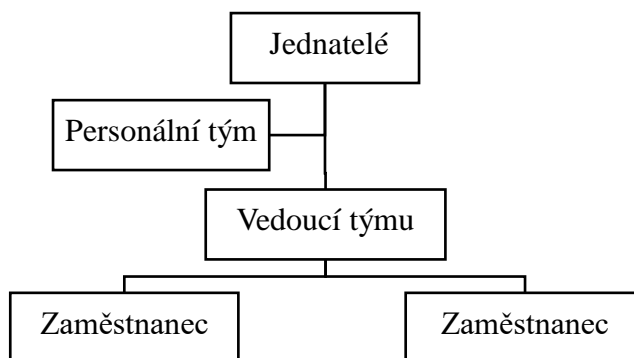
## 2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Tato kapitola je rozdělena na 3 části, kdy se první část zaměřuje na představení analyzované společnosti, která si přála zůstat anonymní a pro účely práce bude označovaná jako XYZ s.r.o., ve druhé části bude představen současný stav ve společnosti v rámci odměňování a motivování zaměstnanců. Ve třetí části je popsán výzkum ve společnosti a provedena analýza výsledků dotazníkového šetření.

### 2.1 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Společnost XYZ s.r.o. je společností s ručením omezeným a její hlavní činností je poskytování technologických řešení pro forexové brokery a vyvíjení aplikací pro obchodování na měnovém trhu, mimo jiné nabízí také komplexní služby v oblasti financí a marketingu.

Momentálně společnost XYZ s.r.o. čítá 140 zaměstnanců, kteří jsou rozdělení do oddělení a týmů (například personální, účetní, marketingové, IT vývojáři). V čele společnosti stojí tři jednatele, kteří se zodpovídají správní radě a organizační struktura je hierarchická. Pod jednatelem jsou vedoucí týmů a pod nimi řadoví zaměstnanci. Personální tým je v organizační struktuře také pod jednatelem ale zastává pozici zprostředkovatele komunikace mezi jednatelem a vedoucími jednotlivých týmů. Vedení se nechová autoritativně (i když má poslední slovo při rozhodování) a firemní kultura je spíše neformální, všichni si tykají a zaměstnanci jsou si rovni bez ohledu na konkrétní pozici nebo délku zaměstnání.



Obrázek 5: Organizační struktura  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategie společnosti je založena na lidech, touze inovovat a modernizovat svět financí. Zároveň aktivně podporuje podobně smýšlející projekty a pomáhá tam, kde vidí možnost zlepšit prostředí, ve kterém její zaměstnanci žijí a tvoří.

### **2.1.1 FIREMNÍ HODNOTY**

Společnost XYZ s.r.o. si velice zakládá na svých hodnotách, které tvoří základ organizační struktury a každodenního fungování. Základním principem je důvěra, respekt, férovost, flexibilita a zodpovědnost.

#### **1. Odpovědnost a svoboda**

Odpovědností každého zaměstnance je zajistit, aby jeho svoboda neměla negativní dopad na společnost, klienty ani kolegy. Zaměstnanci přebírají odpovědnost za svoji práci, stanovují si ambiciózní cíle, aktivně je realizují a mít vliv ve společnosti.

#### **2. Flexibilita a drive**

Zaměstnanec má možnost přizpůsobit styl práce, pracovní dobu a místo výkonu práce svým potřebám, prioritou však stále zůstávají zájmy společnosti. Flexibilita se liší pro každou pozici a tým. Vždy je to na základě vzájemné dohody a komunikace, a to i směrem k firmě.

#### **3. Přátelskost a profesionalita**

Být přátelský neznamená, že jsou všichni nejlepší přátelé nebo rodina, znamená to, že se k sobě lidé chovají pozitivně, s respektem a důstojně. Budují se dlouhodobé vztahy nejen s kolegy na pracovišti, ale také se zákazníky, obchodními partnery a kandidáty, aby se cítili vítáni.

#### **4. Spravedlnost a respekt**

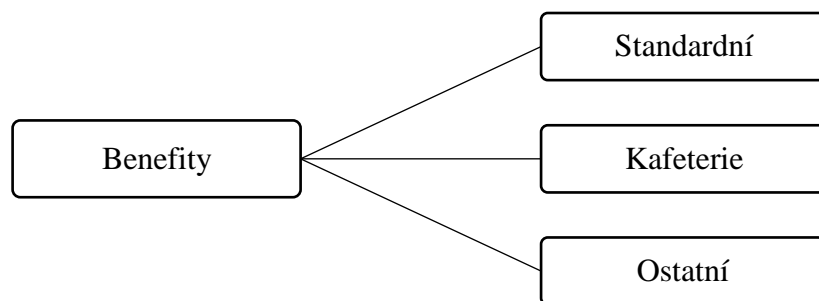
Všichni se k sobě chovají s respektem, důstojností a spravedlností. Spravedlnost však nemusí nutně znamenat stejné zacházení s každým. Jde o poskytování příležitostí přizpůsobených individuálnímu kontextu a pochopení, že každý je jiný. Nevynucují se jednotná pravidla pro všechny a v každé situaci. Místo toho se vytváří konzistentní pravidla a zároveň uznávají a respektují rozdíly.

## 2.2 SYSTÉM MOTIVOVÁNÍ

Ve společnosti v tento moment neexistuje komplexní a jednotný systém motivování. Zaměstnanci jsou odkázáni na svou vnitřní motivaci, ze strany společnosti je motivace založena na ohodnocení práce a poskytování zaměstnaneckých benefitů. Jediná forma motivace může být ze strany vedoucího týmu, který z vlastní iniciativy zaměstnance hodnotí za jejich práci, motivuje k podávání výkonů a formuje pracovní prostředí.

## 2.3 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

Současný systém odměňování se skládá ze standardních benefitů, kafeterie a ostatních benefitů. Standardní benefity jsou buď povinné ze zákona, nebo jsou běžně nabízené v mnoha českých firmách (sick days, home office, dovolená navíc). Kafeterie je rozpočet, ze kterého mohou zaměstnanci čerpat mnoho nabízených výhod (karta Pluxee, lekce angličtiny, DIP/DPS). Ostatní benefity jsou benefity vyčleněné z kafeterie (mobilní tarif, služby).



Obrázek 6: Schéma systému odměňování  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 2.3.1 STANDARDNÍ BENEFITY

Jak již bylo zmíněno výše, do standardních benefitů spadají ty povinné ze zákona a další, které jsou běžně nabízeny zaměstnancům v mnoha českých firmách.

**5 dní dovolené navíc** – Zaměstnanci mohou čerpat o 5 dní dovolené více, než je stanoveno v Zákoníku práce.

**5 dní sick days** – Zaměstnanci mohou během roku čerpat až 5 dní pracovního volna ke zdravotním účelům

**Flexibilní pracovní doba a home office** – Tento benefit je mohou využívat všichni zaměstnanci, kterým to jejich pracovní pozice umožňuje a není zde stanoven žádný limit.

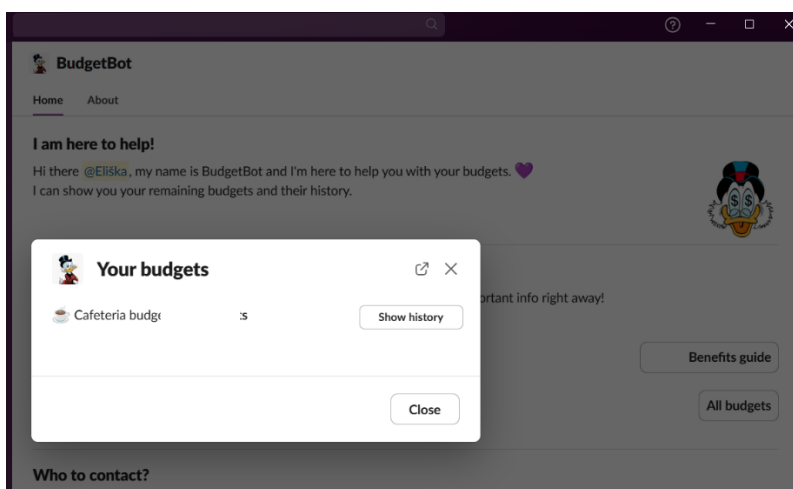
**Fitness a sauna v brněnské kanceláři** – Vedení společnosti dbá na zdravý životní styl, proto se v brněnských kancelářích nachází fitness místnost a sauna, která je k dispozici všem zaměstnancům.

**Firemní akce** – Společnost během roku pořádá řadu akcí, kterých se zaměstnanci mohou zúčastnit a tím prohloubit vztahy na pracovišti. Patří mezi ně například remote office (celofiremní vícedenní přesunutí práce kancelář, společné aktivity, rekreace), každoroční akce k výročí společnosti či vánoční večírek.

**Občerstvení v kancelářích** – V každé kuchyňce mají zaměstnanci k dispozici ovoce

### 2.3.2 KAFETERIE

Nový deposit se připisuje vždy za předcházející měsíc stejně jako mzda a stav kreditů si může zaměstnanec zkontrolovat přes aplikaci BudgetBot (v interní komunikaci). Kredity nelze vybrat současně se mzdou a není možné jít se zůstatkem do mínusu.



Obrázek 7: BudgetBot (Zdroj: Interní dokumentace)

Zaměstnancům se zkráceným pracovním úvazkem se měsíční deposit poměrově upravuje v návaznosti na výši pracovního úvazku, minimální úvazek pro nabíjení je poloviční. V případě dlouhodobé pracovní neschopnosti a odchodu na mateřskou dovolenou se nabíjení zastavuje, ale zůstatek má zaměstnanec k dispozici.

Body z kafeterie mohou zaměstnanci využít na řadu benefitů, jako je například pluxee karta, multisport karta, na nákup nadstandardní elektroniky či služby, všechny možnosti čerpání jsou vypsány níže.

### **1. Pluxee – Flexipass karta + Multisport karta**

Roční limit pro Pluxee a Multisport kartu je společný a zaměstnanec se může rozhodnout, který z těchto benefitů bude využívat.

**Pluxee – Flexipass karta** nabízí řadu zaměstnaneckých benefitů pro volnočasové aktivity a další řadu zdravotních benefitů. Flexipass kartu lze uplatnit ve zdravotnických a sportovních zařízeních, ve wellness centrech, v cestovních kancelářích a na ubytování, v kulturních centrech, knihkupectvích a ke vzdělávání (kurzy atd.).

#### **Multisport karta**

Na jednu osobu je možné získat pouze jednu kartu, která je nepřenositelná a může ji používat pouze její držitel. Kartu lze uplatnit ve sportovních a wellness centrech a plaveckých bazénech.

### **2. Extra elektronika**

Společnost XYZ poskytuje zaměstnancům standardní vybavení rozdělené dle potřeb jednotlivých pozic. Pokud však zaměstnanec požaduje nadstandardní vybavení, je zde možnost doplatit rozdíl z bodů v kafeterii. Tyto pravidla platí pro notebook, mobilní telefon, monitor a drobnou elektroniku.

### **3. DIP/DPS**

Zaměstnanci si mohou zvolit investiční/penzijní společnost dle svého výběru. Limit pro příspěvek zaměstnavatele je pro oba produkty společný.

### **4. Lekce angličtiny**

Angličtina je v případě společnosti XYZ s.r.o. vnitropodnikovým jazykem, proto se vedení společnosti snaží o podporu všech, kteří se v ní chtějí zdokonalit a umožňuje jim navštěvovat jazykové kurzy hrazené z kafeterie.

Lekce angličtiny jsou plně hrazené společností pro zaměstnance, kteří ji k výkonu své práce nezbytně potřebují a jejich současná úroveň zatím nedosahuje té požadované.

Zaměstnanec si může vybrat individuálního lektora nebo jazykovou školu a dohodnout se na ceně a podmínkách, nebo je možné se obrátit na některého z ověřených lektorů (na výběr jsou 4 lektoři, pro 3 z nich je angličtina mateřský jazyk).

### **5. Coaching**

Kafeterii může zaměstnanec využít na externího profesionálního kouče nebo zvolit jednoho z doporučených koučů od společnosti XYZ s.r.o.

### **6. EDU&workshop&konference**

Zaměstnanec si vybere pro něj nejlepší seminář nebo konferenci, která souvisí s jeho pracovní náplní a před nákupem je nutné schválení ze strany vedoucího. Z kafeterie je možné si zakoupit i předplatné chatGPT.

### **7. Právní služby**

Pokud zaměstnanec potřebuje právní radu, může se obrátit na certifikovaného advokáta, který se společností XYZ s.r.o. dlouhodobě spolupracuje. Advokát zaměstnanci poskytne právní poradenství, nabídne stanoviska a upozorní na případná rizika.

### **8. Služby daňového poradce**

Zaměstnanec má možnost se spojit s externím daňovým poradcem, který mu zpracuje daňové přiznání k dani z fyzických osob, daňové přiznání k dani z nemovitosti nebo připraví přehledy pro sociální nebo zdravotní pojišťovnu.

Tento benefit může zaměstnanec využít buď pro sebe, nebo svého partnera.

### **9. Parkování**

Příspěvek z kafeterie je možné využít i na parkování přímo v centru Brna, které mnohdy není zcela ideální a společnost tímto krokem usnadňuje dojíždění na pracoviště.

#### **2.3.3 OSTATNÍ BENEFITY**

Ostatní benefity jsou vyčleněny z kafeterie a zaměstnanci si je hradí sami.

**Mobilní tarif** – Společnost nabízí možnost sjednat si za zvýhodněnou cenu mobilní tarif až pro 5člennou rodinu.

**Posilovna v kanceláři** – Zaměstnanci mají zdarma k dispozici posilovnu přímo v brněnských kancelářích, kterou mohou využít kdykoliv během dne.

**Sauna v kanceláři** – Společně s posilovnou je v brněnských kancelářích k dispozici i sauna, kterou mohou zaměstnanci zdarma využívat.

**„Hodinový manžel“** – Pro své zaměstnance má společnost domluveného „hodinového manžela“, který nabízí montáž nábytku, malování, truhlářské a opravářské práce.

**Uklízečské služby** – Kromě „hodinového manžela“ mají zaměstnanci možnost využít i uklízečské služby, které zahrnují pravidelný úklid domácnosti, generální úklid, mytí oken a péči o květiny.

**Péče o auto a řidič** – Dalším nabízeným benefitem je péče o auto a řidič. Kromě výměny oleje, pneumatik a jiných oprav tato služba nabízí i jakoukoliv přepravu.

**Kadeřnické služby** – Každé dva týdny dochází do brněnských kanceláří kadeřnice, jejíž služby mohou zaměstnanci využít.

**Fyzioterapie a masáže** – Zaměstnanci mohli využívat služeb fyzioterapeuta a maséra přímo v brněnských kancelářích (tento benefit je aktuálně pozastaven z důvodu mateřské dovolené fyzioterapeutky).

## **2.4 VÝZKUM VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

Cílem výzkumu bylo zjistit, jaká je spokojenost zaměstnanců se současným systémem odměňování, které benefity zaměstnanci využívají a které by rádi měli k dispozici a zda se cítí být dostatečně motivováni. Výzkum představuje také podklad pro následné podání návrhů na nové benefity pro zaměstnance, aby i nadále pokračovala pozitivní nálada ve společnosti.

### **2.4.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ**

Pro získání dat pro potřeby diplomové práce bylo zvoleno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti XYZ s.r.o. Dotazník byl rozeslán v elektronické podobě,

což umožnilo rychlé a efektivní oslovení většího počtu respondentů. Dotazník obsahoval celkem 28 otázek, které byly buď uzavřené s jednou možností odpovědi, polouzavřené otázky s více možnostmi odpovědí, otevřené otázky s možností pro vlastní odpovědi a škálové otázky v podobě pětibodové škály. Znění dotazníku je vloženo do příloh.

Jedná se o kombinovaný výzkum s kvantitativní i kvalitativní metodou. Kvantitativní metoda umožňuje lepší statistické zpracování a kvalitativní metoda přináší hlubší pohled do postojů a individuální zkušenosti respondentů.

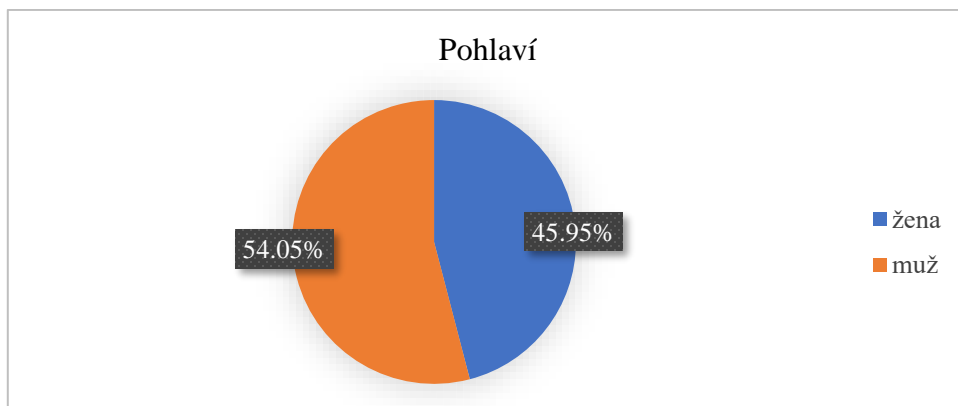
Po dohodě s vedením společnosti a personalistou byl dotazník rozeslán 85 zaměstnancům a výzkumu se zúčastnilo 74 respondentů, návratnost tedy činila 87,06 %. Sběr dat probíhal v březnu 2025 a zaměstnanci měli lhůtu dvou týdnů k vyplnění dotazníku. Získaná data byla zpracována pomocí programu Microsoft Excel, který umožnil vizualizaci dat ve formě tabulek a grafů. Data získaná z dotazníkového šetření slouží jako podklad pro praktickou část diplomové práce, ke stanovení výzkumných otázek a umožnila navrhnout konkrétní opatření ke zlepšení.

#### **2.4.2 INTERPRETACE ZÍSKANÝCH DAT**

V této části práce budou interpretována data získána pomocí dotazníkového šetření. Každá otázka je graficky znázorněna pro lepší přehlednost a srozumitelnost spolu se slovním komentářem vysvětlující zjištěné výsledky.

##### **Otázka č. 1: Pohlaví**

První otázka se týkala pohlaví respondentů. Z grafu vyplývá, že dotazník vyplnilo 34 žen (45,95 %) a 40 mužů (54,05 %).

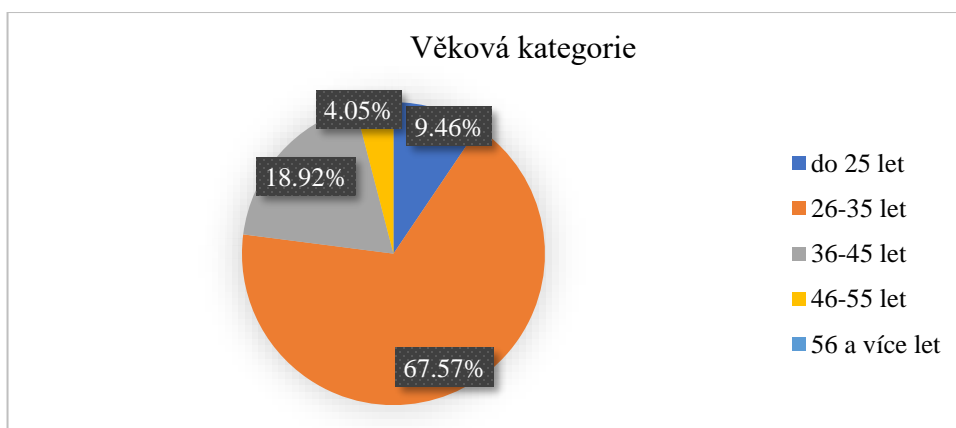


Graf 1: Pohlaví  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z hlediska pohlaví je vzorek respondentů je relativně rovnoměrně rozpoložený s mírnou převahou mužů.

### Otázka č. 2: Věková kategorie

Výsledky ukazují, že 50 respondentů (67,57 %) spadá do věkové kategorie 26-35 let, další významný podíl ve společnosti představuje 14 respondentů v kategorii 36-45 let (18,92 %). V kategorii do 25 let je 7 respondentů (9,46 %) a nejmenší zastoupení pouze 3 respondentů je v kategorii 46-55 let (4,05 %). Žádný z respondentů není starší 56 let.

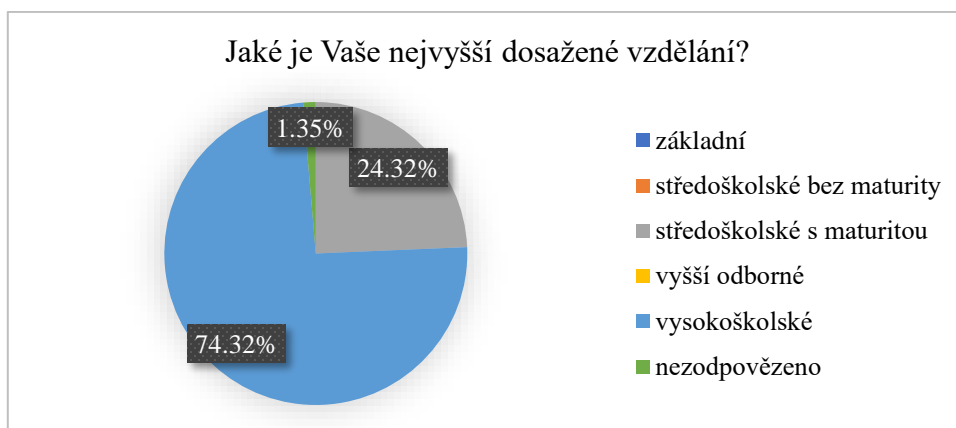


Graf 2: Věková kategorie  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pracovní kolektiv tvoří převážně mladší respondenti a může to mít vliv na preference v odměňování a motivaci.

### Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Z výsledků vyplývá, že 55 respondentů (74,32 %) má nejvyšší dosažené vzdělání vysokoškolské a 18 respondentů (24,32 %) dosahuje středoškolského vzdělání s maturitou. Ostatní kategorie vzdělání nebyly mezi respondenty vůbec zastoupeny. Jeden respondent (1,35 %) na tuto otázku neodpověděl.

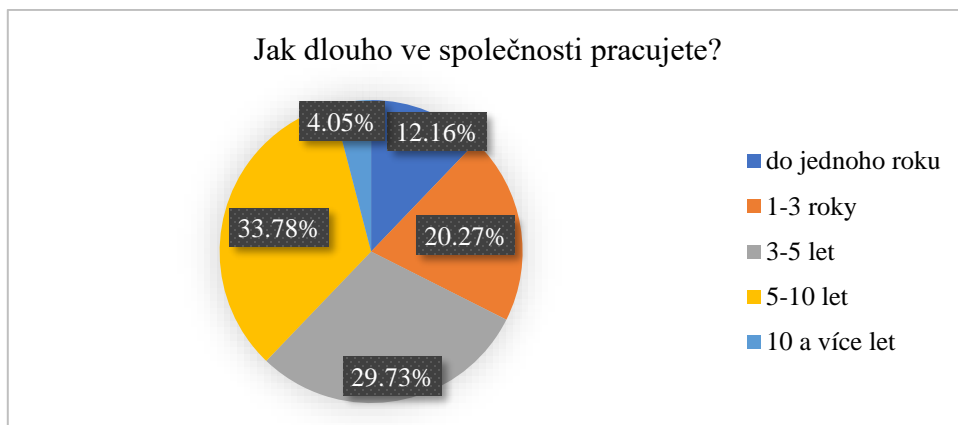


Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Procento vysokoškolsky vzdělaných respondentů potvrzuje vysokou kvalifikační úroveň, tito respondenti disponují odbornými znalostmi a potenciálem pro další rozvoj.

### Otázka č. 4: Jak dlouho ve společnosti pracujete?

Z grafu vyplývá, že největší skupinu tvoří 25 respondentů (33,78 %) s délkou pracovního poměru 5-10 let, 22 respondentů (29,73 %) pracuje ve společnosti 3-5 let. V kategorii 1-3 roky je 15 respondentů (20,27 %), do jednoho roku ve společnosti pracuje 9 respondentů (12,16 %) a nejméně zastoupenou skupinou jsou 3 respondenti (4,05 %) s více než 10 lety trvání pracovního poměru.

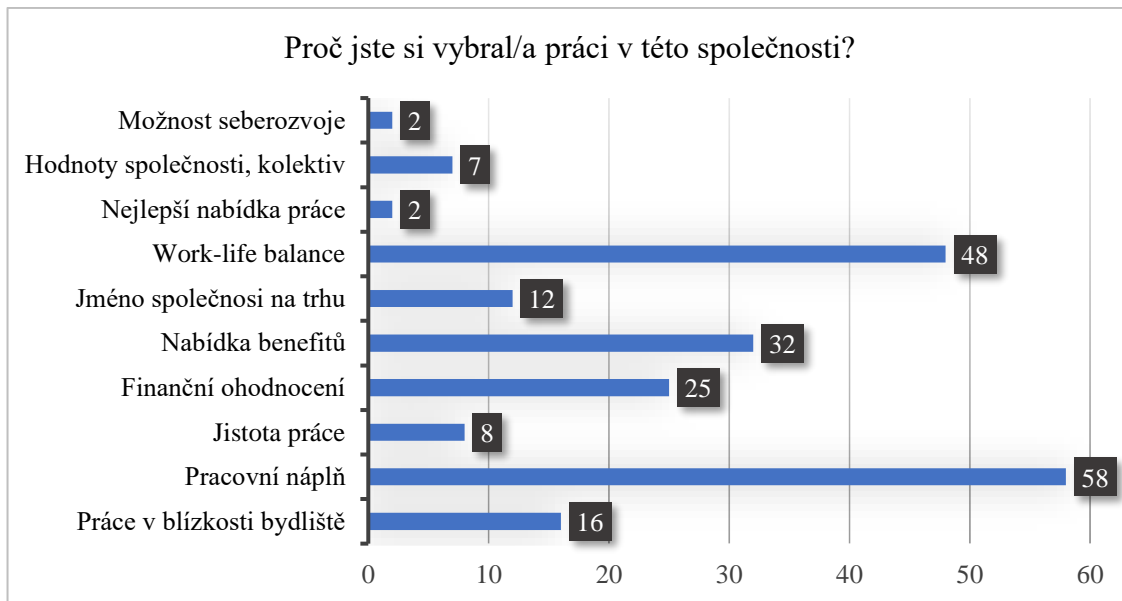


Graf 4: Délka pracovního poměru ve společnosti  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Data ukazují, že většina respondentů pracuje ve společnosti déle než 3 roky, což značí nízkou fluktuaci ve společnosti (dle interní informace je fluktuace pod 10 %) a naznačuje stabilní pracovní prostředí, zároveň zastoupení respondentů s pracovním poměrem v délce 5-10 let značí loajalitu. Stabilní a loajální kolektiv může být známkou spokojenosti s pracovními podmínkami, motivací a systémem odměňování.

#### **Otázka č. 5: Proč jste si vybral/a práci v této společnosti?**

V této otázce mohli respondenti vybírat více možností, co bylo klíčovým prvkem pro výběr společnosti XYZ s.r.o. Nejčastějším důvodem byla pracovní náplň (78,4 %), work-life balanc (64,86 %). Nabídka benefitů (43,24 %), finanční ohodnocení (33,78 %) a práce v blízkosti bydliště (21,62 %) jsou také významným faktorem. Jméno společnosti na trhu (16,22 %) a jistota práce (10,81 %) nejsou hlavními důvody. Nejméně významnými faktory jsou hodnoty společnosti, kolektiv (9,46 %), možnost seberozvoje (2,70 %) a že se jednalo o nejlepší nabídku práce (2,70 %).

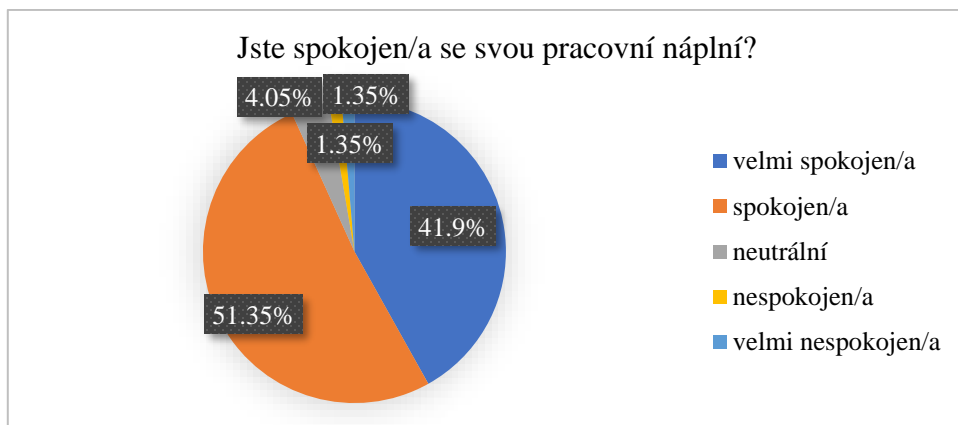


Graf 5: Důvody výběru práce ve společnosti  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu vyplývá, že respondenti upřednostňují aspekty práce před osobními či hodnotovými faktory a že v jejich výběru rozhodovala především pracovní náplň a work-life balance. Významnou roli při rozhodování hrálo i finanční ohodnocení a benefity, ale nejednalo se o rozhodujícími faktory.

#### **Otázka č. 6: Jste spokojen/a se svou pracovní náplní?**

Se svou pracovní náplní je celkově spokojeno 69 respondentů (41,9 % velmi spokojeno a 51,4 % spokojeno). Jasný názor na tuto otázku nemají 3 respondenti (4,05 %) a pouze 2 respondenti vyjádřili nespokojenost (1,35 % nespokojeno a 1,35 % velmi nespokojeno).

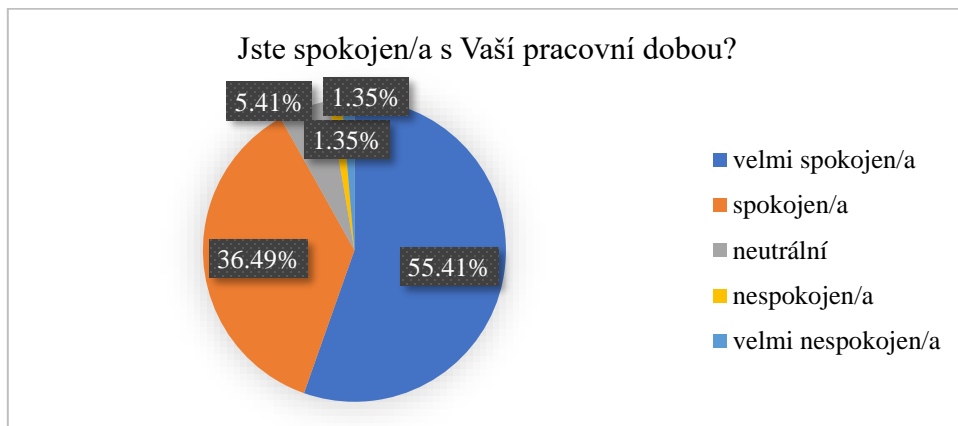


Graf 6: Spokojenost s pracovní náplní  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vysoká úroveň spokojenosti s pracovní náplní naznačuje, že mají respondenti pozitivní vztah ke svojí práci a potvrzují se tím výsledky předchozí otázky, kdy byl nejčastějším důvodem pro práci ve společnosti XYZ s.r.o. právě pracovní náplň.

**Otázka č. 7: Jste spokojen/a s Vaší pracovní dobou?**

Z grafu vyplývá, že 68 respondentů je spokojeno se svojí pracovní dobou (55,4 % velmi spokojeno a 36,5 % spokojeno) a pouze 2 respondenti nejsou spokojeni (1,35 % nespokojeno a 1,35 % velmi nespokojeno). 4 respondenti nemají jasný názor (5,41 %).

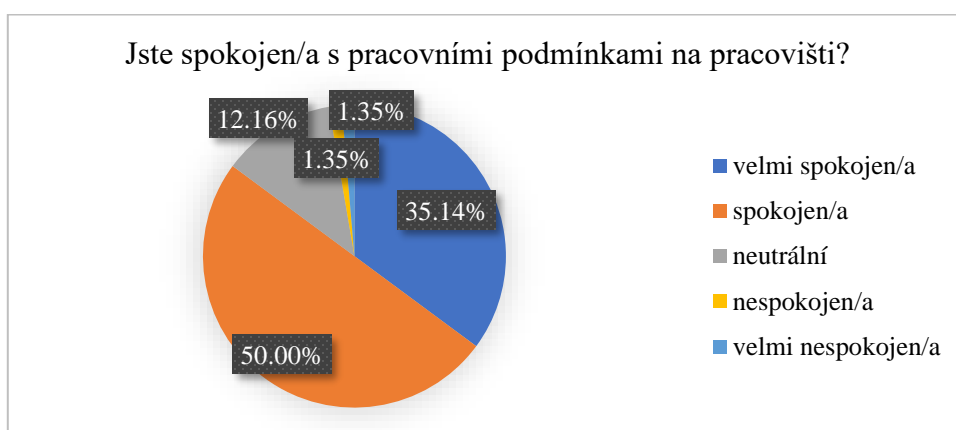


Graf 7: Spokojenost s pracovní dobou  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vysoká spokojenost s pracovní dobou naznačuje, že očekávání odpovídá realitě a znovu se tím potvrzují výsledky otázky č.5, že work-life balanc je jedním z důvodů pro práci ve společnosti XYZ s.r.o.

#### **Otázka č. 8: Jste spokojen/a s pracovními podmínkami na pracovišti?**

S pracovními podmínkami na pracovišti je spokojeno celkem 63 respondentů (35,14 % velmi spokojeno a 50 % spokojeno), 9 respondentů (12,16 %) nedokázalo určit, zda jsou s pracovními podmínkami spokojení nebo ne a pouze 2 respondenti jsou nespokojení (1,35 % nespokojeno a 1,35 % velmi nespokojeno).

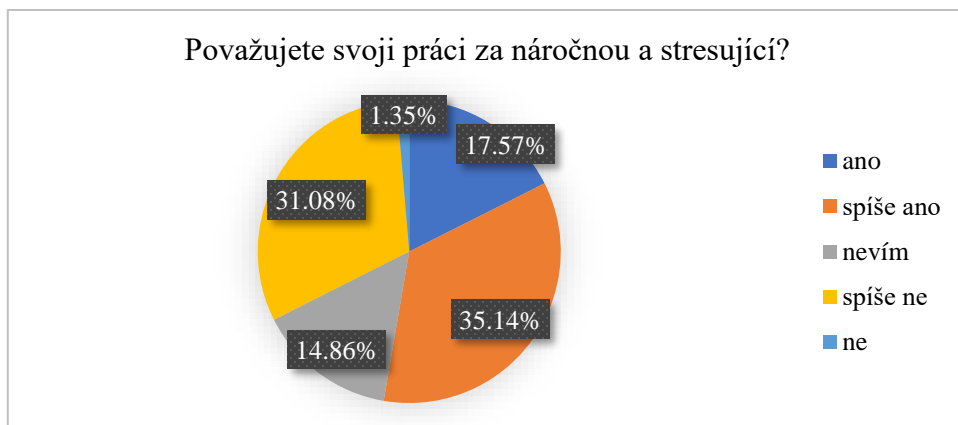


Graf 8: Spokojenost s pracovními podmínkami na pracovišti  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vysoká spokojenost s pracovními podmínkami naznačuje, že je ve společnosti velmi dobře nastaveno pracovní prostředí a případná nespokojenost je ojedinělá.

#### **Otázka č. 9: Považujete svoji práci za náročnou a stresující?**

Práce je náročná a stresující pro 39 respondentů (17,57 % stresující a náročná, 35,14 % spíše stresující a náročná), 11 respondentů nedokázalo určit (14,86 %) a pro 24 respondentů práce náročná ani stresující není (31,08 % spíše ne a 1,35 % ne).

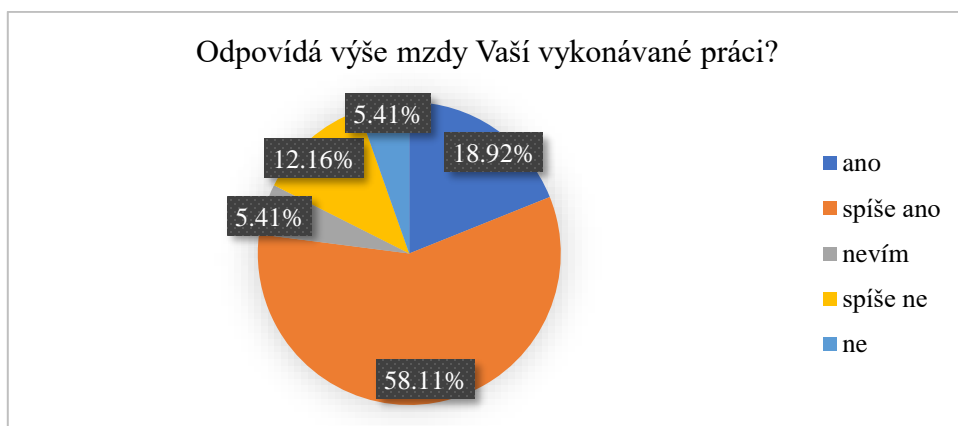


Graf 9: Náročnost a stresovost práce  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tento výsledek může být způsoben vysokými nároky a nedostatečnou oporou ze strany vedoucích pracovníků. S ohledem na odpovědi v předchozích otázkách lze říci, že respondenti vnímají svoji práci za zajímavou a přínosnou, ale zároveň náročnou a stresující.

**Otázka č. 10: Odpovídá výše mzdy Vaší vykonané práci?**

Více než polovina respondentů považuje mzdu za vykonanou práci jako odpovídající (18,92 % ano a 58,11 % spíše ano). Nespokojenost se mzdou vyjádřilo 14 respondentů (17,57 %) a 9 respondentů (5,41 %) nedokázalo určit.

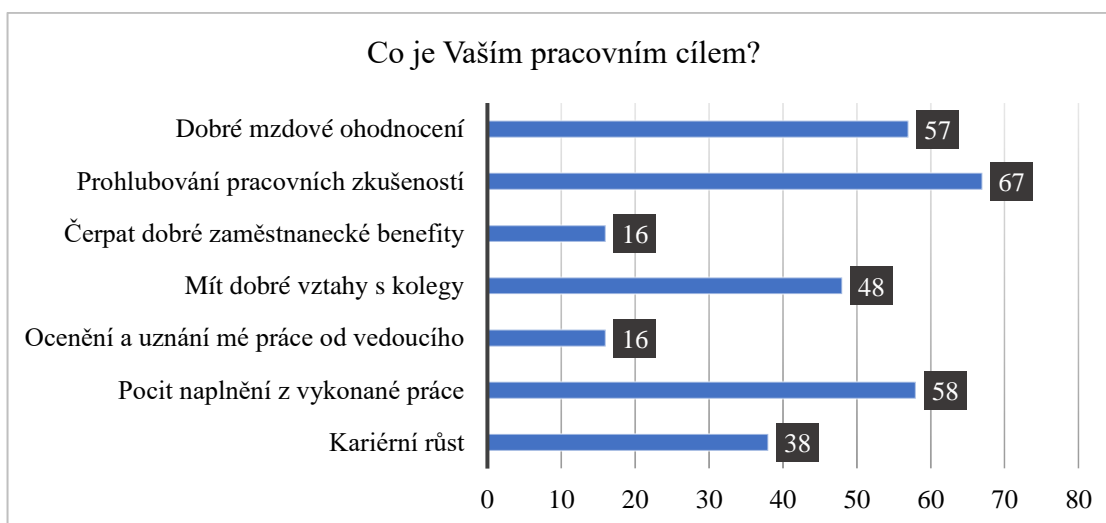


Graf 10: Spokojenost se mzdou  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Lze konstatovat, že většina respondentů vnímá mzdu jako přiměřenou, ačkoliv panují i mírné pochybnosti o její výši. Tyto výsledky poskytují prostor ke zlepšení a mohou být považovány za podnět ke změně.

### Otázka č. 11: Co je Vaším pracovním cílem?

V této otázce mohli respondenti vybírat více možností a jejich hlavním pracovním cílem je prohlubování pracovních zkušeností (90,54 %), pocit naplnění z dobře vykonané práce (78,38 %), dobré mzdové ohodnocení (77,03 %) a dobré pracovní vztahy s kolegy (64,86 %). Dalšími častými cíli jsou kariérní růst (51,35 %), který volili nejvíce respondenti do 35 let. Nejméně uváděné pracovní cíle jsou ocenění a uznání práce od vedoucího (21,62 %) a čerpání zaměstnaneckých benefitů (21,62 %).

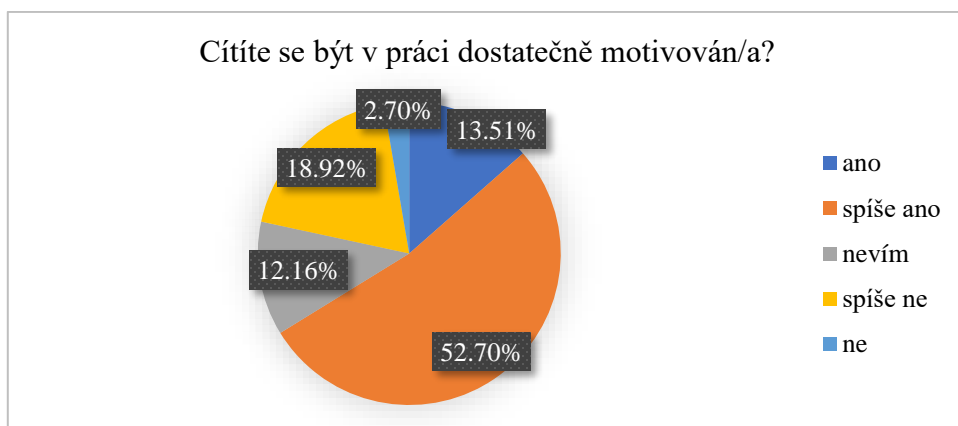


Graf 11: Pracovní cíl  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z dat vyplývá, že respondenti upřednostňují osobní rozvoj s vlastním pocitem uspokojení před mzdovým ohodnocením, zároveň tento výsledek může naznačovat, že je motivace ve společnosti zaměřena spíše na osobní a profesní rozvoj než na materiální ocenění. Méně častými pracovními cíli jsou ocenění a uznání práce od vedoucího a dobré zaměstnanecké benefity.

### Otázka č. 12: Cítíte se být v práci dostatečně motivován/a?

Většina respondentů se cítí být alespoň částečně motivována (13,51 % ano a 52,70 % spíše ano), 9 respondentů nedokázalo jasně stanovit (12,16 %) a 16 respondentů se necítí být v práci motivováno (18,92 % spíše ne a 2,70 % ne).

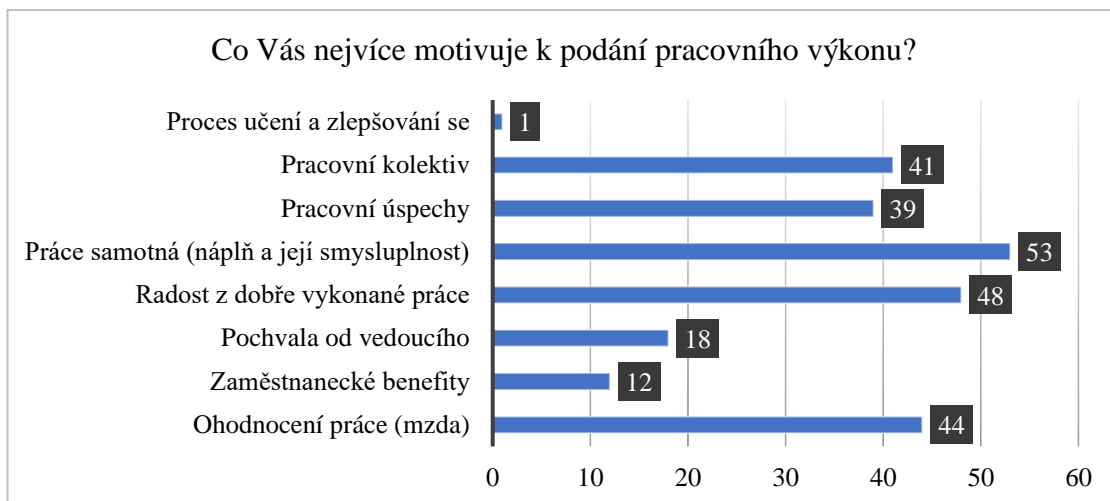


Graf 12: Motivovanost respondentů  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tyto výsledky značí, že většina respondentů má pozitivní, ale ne zcela přesvědčivý postoj a vnímají prostor ke zvýšení motivace. V souvislosti s předchozími otázkami lze říci, že respondenti mají silnou vnitřní motivaci a zároveň je patrné, že systém motivace ve společnosti není plně funkční.

### Otázka č. 13: Co Vás nejvíce motivuje k podání pracovního výkonu?

Respondenti mohli uvést více důvodů, co je motivuje k podání pracovního výkonu. Nejsilnějším motivátorem je práce samotná (71,62 %) spolu s radostí z dobře vykonané práce (64,86 %). Důležitými motivátory jsou také ohodnocení za práci-mzda (59,46 %), pracovní kolektiv (55,41 %) a pracovní úspěchy (52,70 %). Pochvala od vedoucího (24,32 %), zaměstnanecké benefity (16,22 %) a proces učení a zlepšování se (1,35 %) nejsou pro většinu respondentů zásadními.

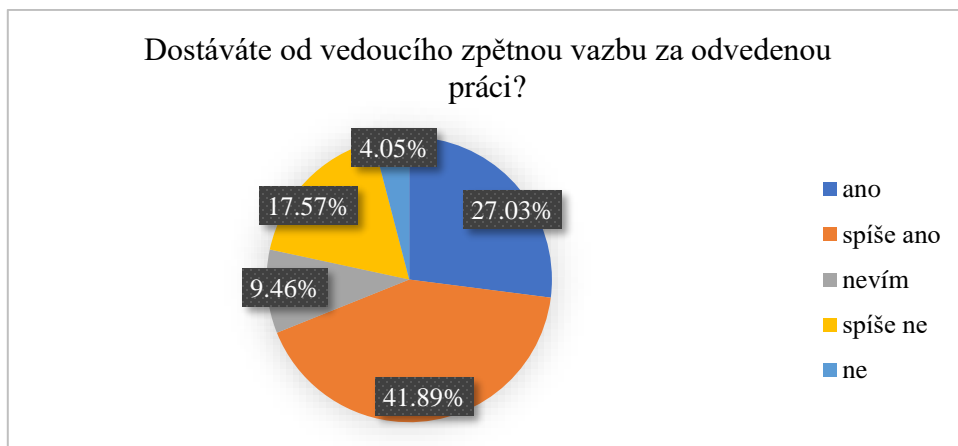


Graf 13: Motivy k pracovnímu výkonu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z těchto dat vyplývá, že vnitřní motivace převažuje tu vnější, avšak mzda zůstává velmi důležitým motivátorem, potvrzují se výsledky otázek č. 6 a 11 (respondenti jsou spokojeni se svojí pracovní náplní a nejčastějším pracovním cílem je prohlubování pracovních zkušeností a pocit naplnění z dobře vykonané práce). Pochvala od vedoucího a zaměstnanecké benefity patří mezi slabší motivátory, což naznačuje buď jejich nízkou efektivitu nebo že nejsou efektivně využívány.

#### **Otázka č. 14: Dostáváte od vedoucího zpětnou vazbu za odvedenou práci?**

Zpětnou vazbu dostává od vedoucího pracovníka 51 respondentů (27,03 % ano a 41,89 % spíše ano) a nedostatečnou nebo žádnou zpětnou vazbu pociťuje 16 respondentů (17,57 % spíše ne a 4,05 % ne). S odpovědí na tuto otázku si není jistých 7 respondentů (9,46 %).

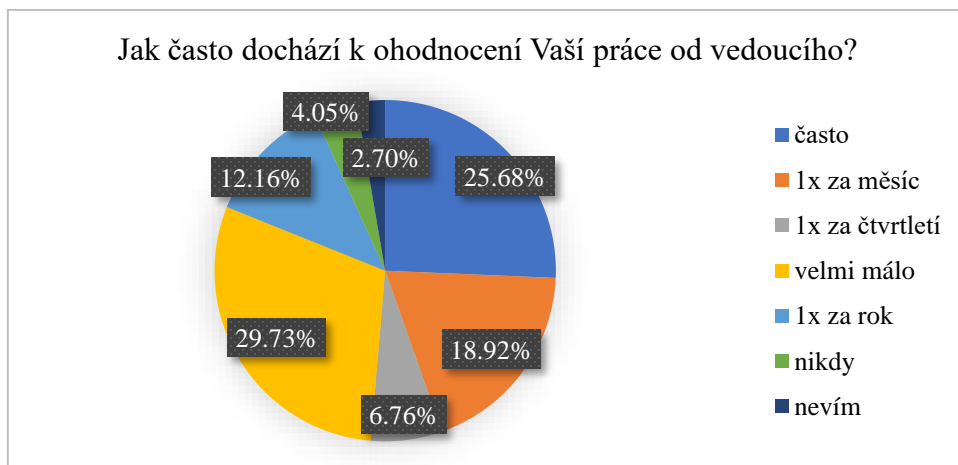


Graf 14: Zpětná vazba  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z výsledků je zřejmé, že většina respondentů má zkušenosti se zpětnou vazbou, ale je zde i poměrně velká skupina těch, kterým se nedostává což naznačuje, že má zpětná vazba spíše neformální nebo nepravidelnou podobu a společnost by se touto situací měla zabývat.

**Otázka č. 15: Jak často dochází k ke zpětné vazbě od vedoucího pracovníka?**

Pravidelně dostává zpětnou vazbu od svého vedoucího pracovníka 38 respondentů (25,68 % často, 18,92 % 1x za měsíc a 6,76 % 1x za čtvrtletí). Naopak 33 respondentů dostává zpětnou buď velmi málo nebo vůbec (29,73 % velmi málo, 1x ročně 12,16 % a 4,05 % nikdy). Odpovědi na tuto otázku si nejsou jisti 3 respondenti (2,70 %)

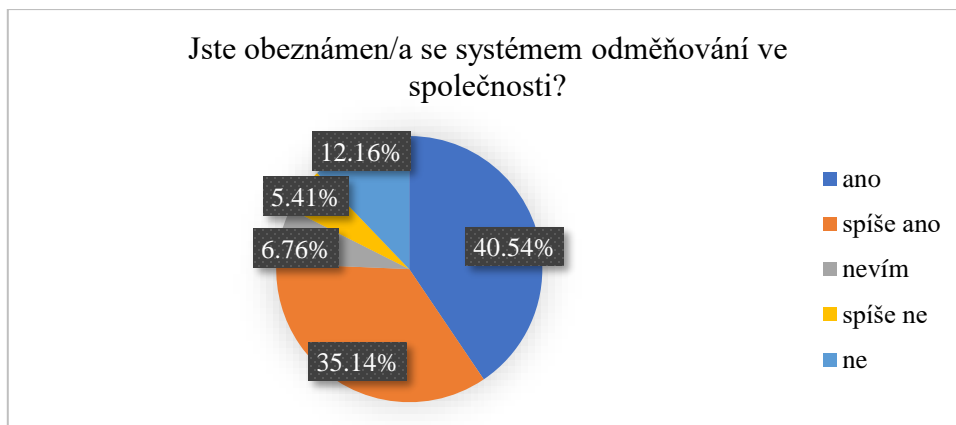


Graf 15: Frekvence zpětné vazby  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

V návaznosti na otázku č. 14 lze konstatovat, že ačkoliv respondenti dostávají zpětnou vazbu, existují v její pravidelnosti značné rozdíly nelze ji označit za dostatečně pravidelnou.

#### **Otázka č. 16: Jste obeznámen/a se systémem odměňování ve společnosti?**

Se systémem odměňování je seznámeno 56 respondentů (40,54 % ano a 35,14 % spíše ano), oproti tomu 13 respondentů systém odměňování nezná anebo ho nezná dostatečně (5,41 % spíše ne a 12,16 % ne) a odpovědi si nebylo jisto 5 respondentů (6,76 %).

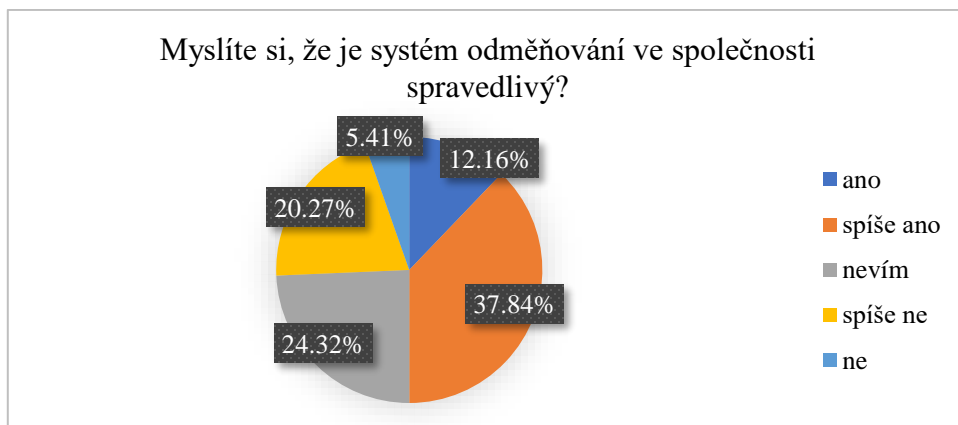


Graf 16: Obeznamení se systémem odměňování  
(Zdroj: Vlastní pracování)

Ačkoliv se tento výsledek zdá pozitivní, v odpovědích se vyskytují negativní a neutrální názory, které mohou naznačovat nedostatečnou srozumitelnost systému nebo jeho neefektivní komunikaci. Zároveň musíme brát v potaz, že nedostatečná znalost systému může v některých vyvolat pocit nespravedlnosti a nejistoty.

#### **Otázka č. 17: Myslíte si, že je systém odměňování ve společnosti spravedlivý?**

Systém odměňování považuje za spravedlivý 37 respondentů (12,16 % ano a 37,84 % spíše ano), jako nespravedlivý ho vnímá 19 respondentů (20,27 % spíše ne a 5,41 % ne) a 18 respondentů (24,32 %) neví, zda je systém spravedlivý nebo ne.

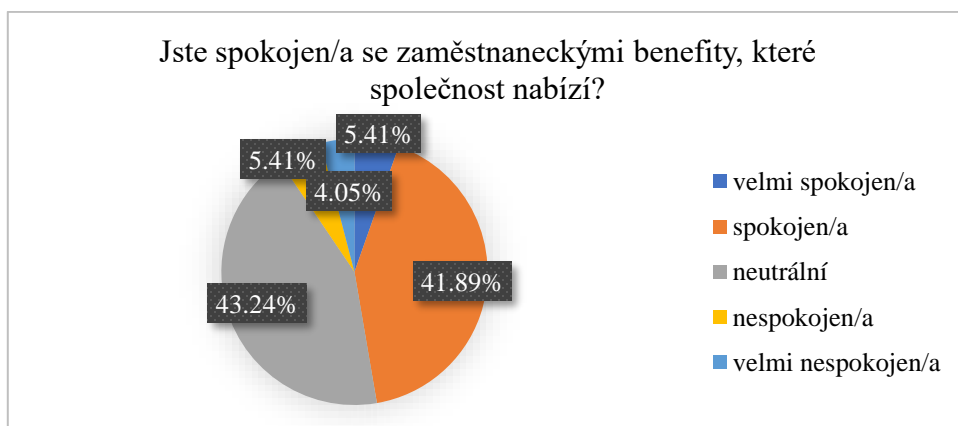


Graf 17: Spravedlnost systému odměňování  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nespokojenost se spravedlivostí systému projevil velký počet respondentů a pro společnost by se mělo jednat o varovný signál, protože to může vést ke snížení motivace a negativně ovlivňovat firemní kulturu a důvěru mezi zaměstnanci a vedením.

**Otázka č. 18: Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity, které společnost nabízí?**

S poskytovanými zaměstnaneckými benefity je spokojeno 35 respondentů (5,41 % velmi spokojeno a 41,89 % spokojeno). Nejpočetnější skupinu tvoří 32 respondentů s neutrálním postojem (43,24 %) a pouze 9,46 % respondentů je s benefity nespokojeno (5,41 % nespokojeno a 4,05 % velmi nespokojeno).



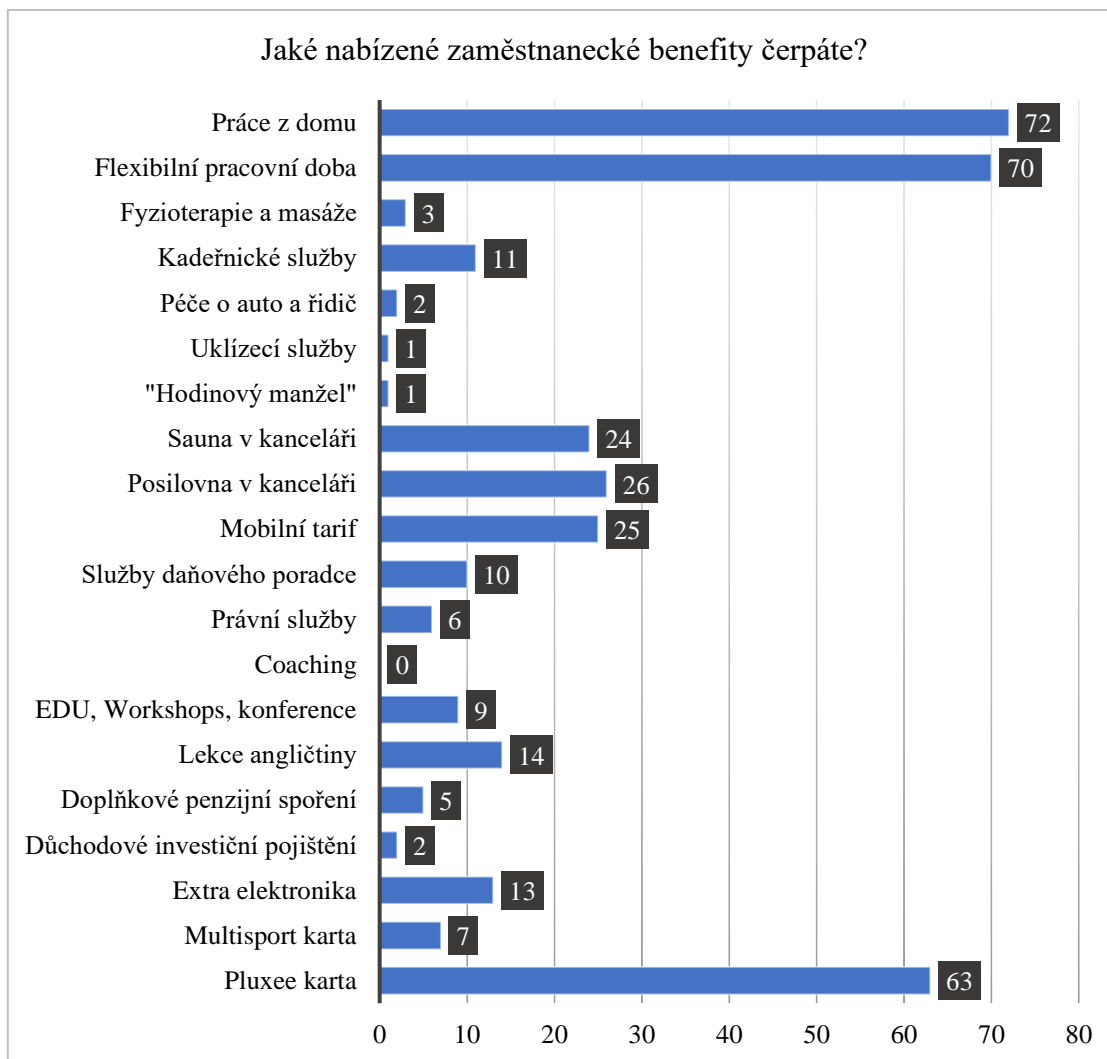
Graf 18: Spokojenost se zaměstnaneckými benefity  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Názor na poskytované zaměstnanecké benefity dělí respondenty na dva tábory, kdy půlka respondentů je s benefity alespoň částečně spokojena a v druhé půlce jsou respondenti, kteří buď spokojeni nejsou nebo zastávají neutrální názor. Největší skupinu tvoří respondenti s neutrálním postojem, to může znamenat, že poskytované benefity nejsou vnímány dostatečně atraktivně a existuje zde prostor pro zlepšení.

Z těchto dat vyplývá, že work-life balanc by měl zůstat prioritou a měl by se dále udržovat, zaměstnancům umožnit jejich růst a nabízet prostor k dalšímu vzdělávání, finanční benefity by měly být transparentní a dostupné. Sociální a rekreační aktivity a služby k ulehčení každodenního života není třeba upřednostňovat v rozpočtových prioritách.

### **Otázka č. 19: Jaké nabízené benefity čerpáte?**

V této otázce mohli respondenti vybírat benefity, které opravdu čerpají. Z grafu vyplývá, že nejvíce využívanými benefity jsou práce z domu (97,30 %), flexibilní pracovní doba (94,59 %) a Pluxee karta (85,14 %). Vysoké využití mají i benefity přímo v kanceláři, tedy sauna (35,14 %) a posilovna (32,43 %) kromě nich sem spadá i mobilní tarif (33,78 %), které kombinují praktickou úsporu času a peněz. Mírný zájem je patrný u benefitů vztahujících se ke vzdělávání (lekce angličtiny 18,92 % a EDU, workshopy a konference 12,16 %), extra elektronika (17,57 %), kadeřnické služby (14,86 %) a služby daňového poradce (13,51 %). Zatímco benefity jako Multisport karta (9,46 %), právní služby (8,11 %), doplňkové penzijní spoření (6,76 %), fyzioterapie a masáže (4,05 %), důchodové investiční pojištění (2,70 %), péče o auto a řidič (2,70 %), „hodinový manžel“ (1,35 %) a uklízení (1,35 %) čerpá minimum respondentů. Coaching jako benefit nevyužívá vůbec nikdo.



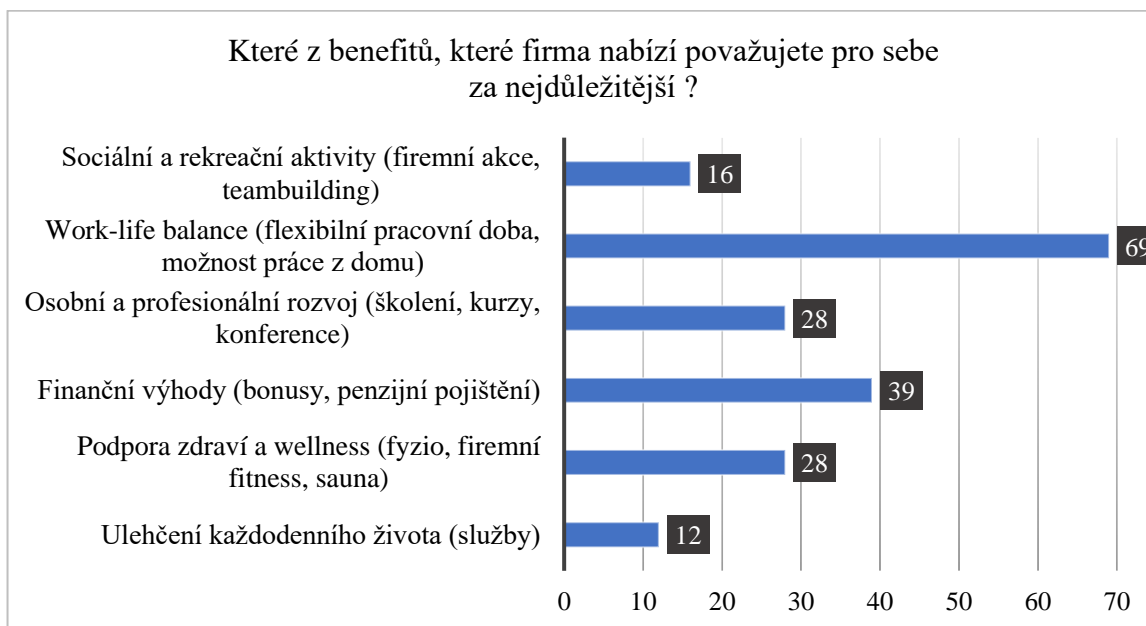
Graf 19: Čerpání nabízených benefitů  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tyto data ukazují, že work-life balanc představuje klíčový a velmi žádaný benefit, zároveň se potvrzují výsledky z předchozí otázky, kde byl work-life balanc vyhodnocen jako nejdůležitější benefit, z toho plyne, že by se měl i nadále rozvíjet. Dalším hojně čerpaným benefitem je Pluxee karta, která nabízí univerzální využití, pro udržení spokojenosti zaměstnanců by se měla zachovat.

**Otázka č. 20: Které z nabízených benefitů považujete za nejdůležitější?**

V této otázce mohli respondenti uvést z řady nabízených benefitů ty, které považují za nejdůležitější. Absolutní prioritou je pro ně work-life balance (93,24 %) a na druhém místě

to jsou finanční výhody (52,70 %). Osobní a profesní rozvoj (37,84 %) a podpora zdraví a wellness (37,84 %) jsou důležité pro stejný počet respondentů. Jako spíše doplňkové benefity jsou vnímány sociální a rekreační aktivity (21,62 %) a ulehčení každodenního života (16,22 %).



Graf 20: Důležitost nabízených benefitů  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### **Otázka č. 21: Které benefity Vám v zaměstnání chybí a rád/a byste je využíval/a?**

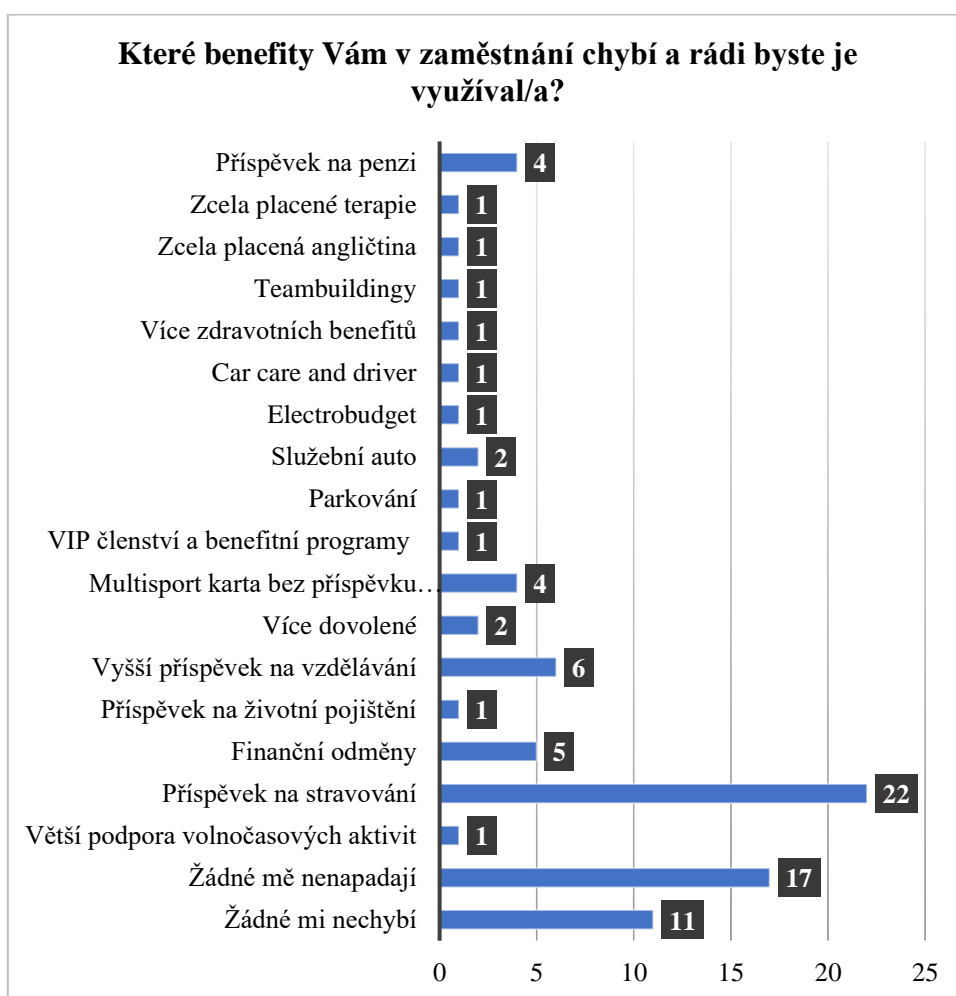
Otázka č. 21 byla otevřená, a to z toho důvodu, že se respondenti nad odpovědí museli zamyslet a navrhnout benefity, které jim v aktuálním systému odměňování opravdu chybí.

Z grafu vyplývá, že největší zájem respondenti vyjádřili o stravné (29,73 %), nejčastěji přímo o stravenky, stravování na pracovišti, gastro benefitní kartu či stravenkový paušál. Dalšími častějšími návrhy vyšší příspěvek na vzdělávání (8,11 %), finanční odměny (6,76 %) ať už ve formě pravidelných či nepravidelných bonusů nebo 13. platu, a plně dotovaná Multisport karta (5,41 %). Mezi nejméně žádané benefity patří více dovolené (2,70 %) prostřednictvím narozeninového volna, 6 týdnů místo aktuálních 5 týdnů, nekonečné dovolené nebo den volna navíc každý kvartál, dále služební auto (2,70 %), příspěvek na životní pojištění (1,35 %), větší podpora volnočasových aktivit

(1,35 %), rozpočet na nákup elektroniky - Electrobudget (1,35 %), více zdravotnických benefitů (1,35 %), teambuildingy (1,35 %), zcela placená angličtina (1,3 %), placené terapie (1,35 %) a VIP členství a benefitní programy (1,35 %).

Kromě návrhů na chybějící benefity respondenti odpovídali, že jim žádné benefity nechybí (14,86 %) nebo neměli žádné návrhy (22,97 %).

V odpovědích se vyskytovaly i benefity, které v současné době společnost svým zaměstnancům nabízí, jednalo se o parkování, car care and driver a příspěvek na penzi. Zde se potvrzuje nízká obeznámenost se systémem odměňování.



Graf 21: Chybějící benefity  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z odpovědí vyplývá, že je mezi respondenty největší zájem o praktické a hmotné benefity, které zvyšují kvalitu jak pracovního, tak i osobního života.

#### **Otázka č. 22: Nabízí společnost příležitosti k dalšímu vzdělávání?**

Názor, že společnost nabízí příležitost k dalšímu vzdělávání zastává 47 respondentů (63,51 %), naopak 8 respondentů (10,81 %) si myslí, že tuto příležitost nenabízí. S touto nabídkou není seznámeno, nebo si jí není vědomo 19 respondentů (25,68 %).

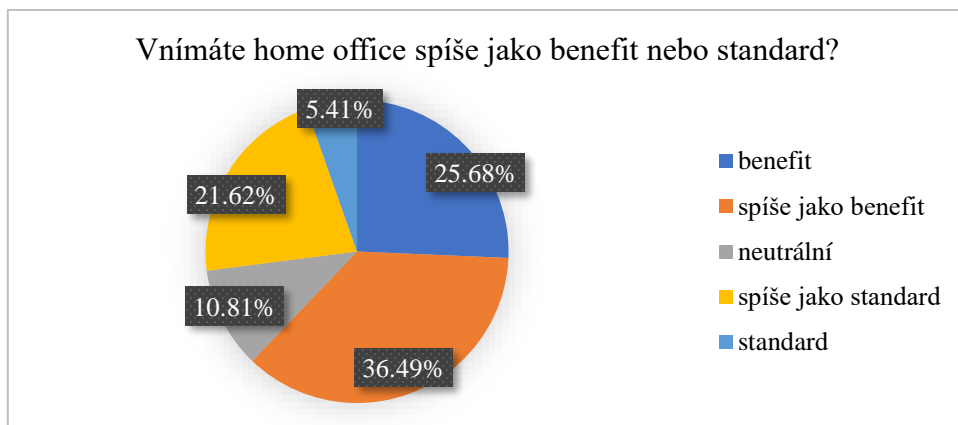


Graf 22: Příležitost k dalšímu vzdělávání  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z dat vyplývá, že příležitost k dalšímu vzdělávání společnost nabízí, ale není dostatečně komunikována a dochází tak k nevyužívání této nabídky.

#### **Otázka č. 23: Vnímáte home office spíše jako benefit nebo standard?**

Home office je jako benefit vnímán 48 respondenty (25,68 % benefit a 36,49 % spíše jako benefit) a 20 respondenty (21,62 % spíše jako standard a 5,41 % standard) je vnímán jako standard. Neutrální postoj k home officu má 8 respondentů (10,81 %).



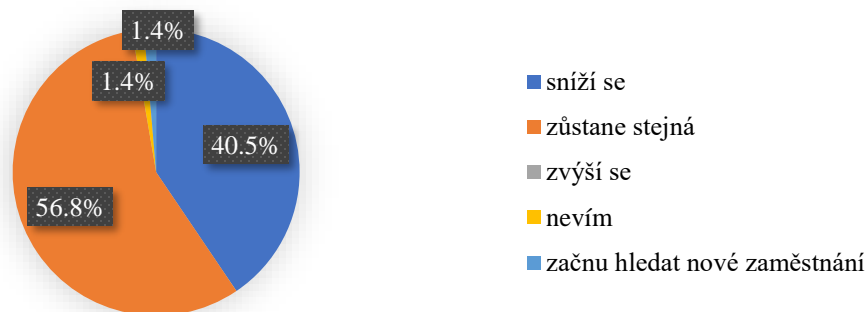
Graf 23: Vnímání home office  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu vyplývá, že home office je vnímán více jako benefit a není považován za samozřejmou součást pracovního prostředí.

**Otázka č. 24: Pokud by v budoucnu došlo k omezení možnosti čerpat home office (zvýšená docházka do kanceláře), jaký vliv to bude mít na Vaši motivaci?**

Pokud ve společnosti proběhne změna ve formě omezení možnosti čerpat home office, neměla by tato změna vliv na 42 respondentů (56,76 %) a jejich motivace zůstane stejná. Oproti tomu se motivace sníží u 30 respondentů (40,54 %) a pro jednoho respondenta (1,35 %) by se jednalo o důvod pro hledání nového zaměstnání a jeden respondent nedokázal určit (1,35 %). U nikoho z dotazovaných by se motivace nezvýšila.

Pokud by v budoucnu došlo k omezení možnosti čerpat home office (zvýšená docházka do kanceláře), jaký vliv to bude mít na Vaši motivaci k práci?

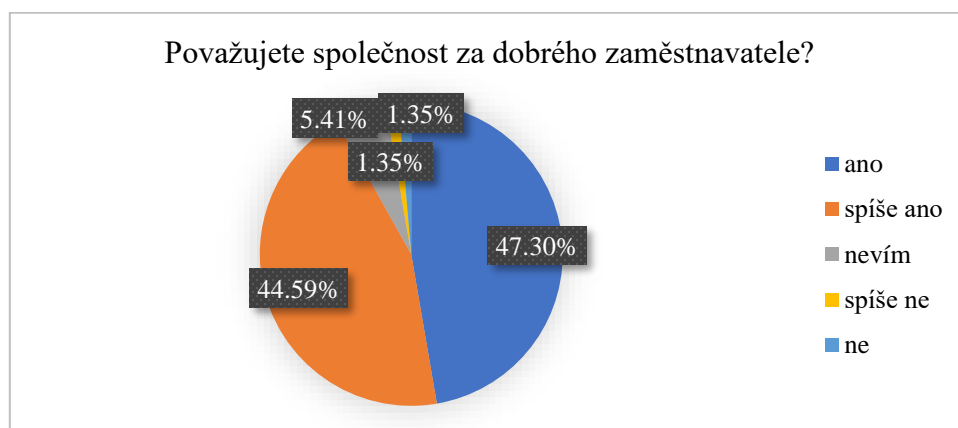


Graf 24: Omezení home office a vliv na motivaci  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z těchto výsledků je jasné, že pokud dojde k omezení možnosti čerpat home office, výrazně se sníží motivace.

#### Otázka č. 25: Považujete společnost za dobrého zaměstnavatele?

Společnost považuje za dobrého zaměstnavatele 35 respondentů (47,30 %) a za spíše dobrého zaměstnavatele 33 respondentů (44,59 %). Spíše negativní názor zastává 1 respondent (1,35 %) a pouze 1 respondent vyjádřil naprostou nespokojenost (1,35 %), na tuto otázku zvolili odpověď „nevím“ 4 respondenti (5,41 %).

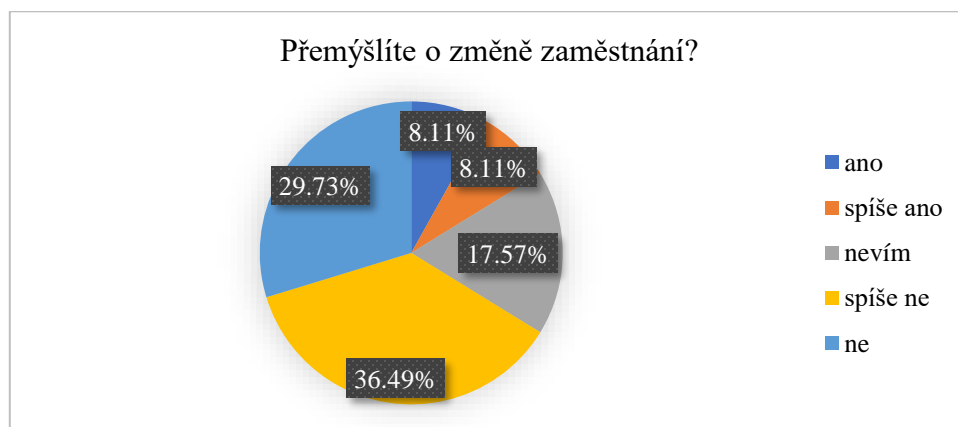


Graf 25: Společnost jako dobrý zaměstnavatel  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu vyplývá, že většina respondentů považuje společnost XYZ s.r.o. za dobrého zaměstnavatele, ale existuje zde i negativní nebo neutrální názor, ale jedná se pouze o malý podíl respondentů.

#### Otázka č. 26: Přemýšlíte o změně zaměstnání?

O změně zaměstnání uvažuje 12 respondentů (8,11 % ano a 8,11 % spíše ano), 13 respondentů (17,57 %) si není jistých, 27 respondentů o změně spíše neuvažuje (36,49 %) a pouze 22 respondentů (29,73 %) nad změnou neuvažuje vůbec.



Graf 26: Úvahy o změně zaměstnání  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Většina respondentů změnu zaměstnání neplánuje a ani o této změně neuvažuje, ale je zde část respondentů, kteří tuto možnost nevyklučují a změnu zaměstnání zvažují.

#### Otázka č. 27: Bojíte se ztráty zaměstnání?

Ztráty zaměstnání se bojí 12 respondentů (2,70 % ano a 13,51 % spíše ano), 6 respondentů (8,11 %) na tuto otázku nezná odpověď, 37 respondentů (50 %) se spíše nebojí a 19 respondentů (25,68 %) se vůbec nebojí ztráty zaměstnanců.

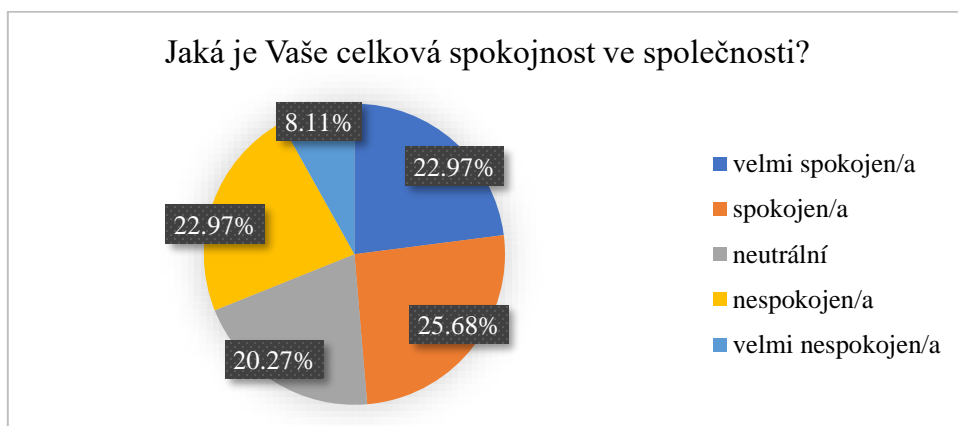


Graf 27: Obavy ze ztráty zaměstnání  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu vyplývá, že se většina respondentů ztráty zaměstnání nebojí, což může naznačovat vysokou úroveň stability a spokojenosti s aktuálním zaměstnáním. Určité obavy vyjádřila menšina respondentů a pouze zlomek respondentů se skutečně ztráty zaměstnání bojí.

**Otázka č. 28: Jaká je Vaše celková spokojenost ve společnosti?**

Ve společnosti je velmi spokojeno 17 respondentů (22,97 %), spokojeno je 19 respondentů (25,68 %), nespokojených je 17 respondentů (22,97 %) a velmi nespokojeno je 6 respondentů (8,11 %). Neutrální postoj má 15 respondentů (20,27 %).



Graf 28: Celková spokojenost ve společnosti  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu je jasné, že je celková spokojenost ve společnosti velmi rozmanitá. Necelá polovina respondentů (48,65 %) je ve společnosti spokojených, třetina respondentů (31,08 %) je ve společnosti nespokojených.

vyjádřila nespokojenost a zbylá část respondentů (20,27 %) má neutrální názor. Tento rozptyl naznačuje, že ačkoliv je společnost vnímána pozitivně, existuje prostor ke změně.

### **2.4.3 SHRnutí VÝSLEDKU DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ**

První část dotazníkového šetření se vztahovala k demografickým údajům jednotlivých respondentů. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 74 respondentů, z toho 40 mužů a 34 žen, což značí relativně rovnoměrné zastoupení obou pohlaví. Pracovní kolektiv lze označit za relativně mladý, převažovali respondenti ve věkové kategorii 26-35 let, nejméně zastoupenou skupinou jsou respondenti ve věku 46-55 let a ve společnosti nepracuje nikdo starší 56 let. Nejvyšším dosaženým vzděláním je vysokoškolské vzdělání, kterého dosahují téměř tři čtvrtiny respondentů, a nejnižším středoškolské s maturitou, jinak vzdělání respondenti dotazníku neúčastnili.

Druhá část dotazníkového šetření se vztahovala k pracovnímu poměru jednotlivých respondentů. Více než třetina respondentů pracuje ve společnosti 5-10 let a nejméně zastoupeni byli respondenti pracující ve společnosti více než 10 let, tato data značí nízkou fluktuaci a vysokou loajalitu. Jako důvod pro práci ve společnosti XYZ s.r.o. respondenti nejčastěji uváděli pracovní náplň společně s work-life balancem.

Třetí část se zabývala spokojeností s pracovními podmínkami a náplní práce. Spokojeni jsou se svou pracovní náplní téměř všichni respondenti, čím se potvrzuje předchozí výsledek, kdy je pracovní náplň hlavním důvodem výběru zaměstnání. Pozitivně hodnocena byla i spokojenost s pracovní dobou a pracovními podmínkami. U těchto tří otázek bylo vždy nepatrné zastoupení nespokojených respondentů. I přes vysokou míru spokojenosti považuje více než polovina respondentů svoji práci za stresující a náročnou, oproti tomu třetina respondentů ji jako náročnou a stresující nevnímá. Další otázkou vztahující se k pracovním podmínkám je výše mzdy, která je odpovídající pro více než tři čtvrtiny respondentů.

Následovala část zkoumající motivaci respondentů a jejich pracovní cíle, od kterých se odvíjejí jejich hodnoty a očekávání. Mezi nejčastější pracovní cíle respondentů lze jednoznačně zařadit ty, co se přímo vztahují k osobnímu rozvoji, smysluplnosti práce,

dobrému mzdovému ohodnocení a vztahům na pracovišti. Méně důležitými pracovními cíli pak jsou ocenění a uznání práce a zaměstnanecké benefity. Z tohoto výsledku jasně vyplývá, že mzda není hlavním cílem a respondenti dávají přednost profesnímu růstu a pocitu naplnění. Ve společnosti se cítí být motivována více než polovina respondentů, dostatečnou motivaci nepocítuje necelá třetina respondentů. Mezi hlavní motivátory respondenti považují práci samotnou, radost z dobře vykonané práce, mzdové ohodnocení, pracovní kolektiv a pracovní úspěchy, méně motivačně na ně působí pochvala od vedoucího pracovníka, zaměstnanecké benefity a proces učení a zlepšování se.

Pátá část dotazníkového šetření se zaměřovala na zpětnou vazbu, kterou od vedoucího pracovníka pocítují téměř tři čtvrtiny respondentů, nelze ji však považovat za pravidelnou a z předchozích dat je patrné, že není ani dostatečná.

Dále se v dotazníkové šetření zaměřuje na spokojenost se systémem odměňování a nabízenými zaměstnaneckými benefity. Se systémem odměňování se cítí být seznámena většina respondentů, ale existují i respondenti, kteří tento pocit nemají. Nespokojenost se systémem odměňování vyjádřila čtvrtina respondentů a pro společnost by se mělo jednat o varovný signál a podnět k přezkoumání systému. Názor na poskytované benefity rozděluje respondenty na dvě části, kdy je první část respondentů alespoň částečně spokojena, a ta druhá je buď nespokojena nebo zaujala neutrální postoj, přičemž největší skupinu tvoří právě respondenti s neutrálním názorem, co může značit nedostatečnou atraktivitu poskytovaných benefitů. Respondenti nejvíce využívají benefity podporující work-life balanc (práce z domu, flexibilní pracovní doba,) a pluxee kartu, poté následuje využívání posilovny a sauny v kanceláři spolu s mobilním tarifem. Ostatní poskytované benefity jsou čerpány spíše individuálně než plošně. Nejdůležitějším benefitem je pro drtivou většinu respondentů work-life balanc, následovaný finančními výhodami, osobním a profesionálním rozvojem, podporou zdraví a wellness. Nejméně důležité jsou podle respondentů benefity vztahující se k sociálníma rekreačním aktivitám a benefity ulehčující každodenní život. Respondenti mohli v otevřené otázce uvést, které další benefity by v nabídce svého zaměstnavatele uvítali a největší zájem projeví o stravné (stravenky, gastro benefiční kartu či stravenkový paušál), vyšší příspěvek na vzdělávání

a finanční odměny (bonusy, 13. plat). Hojně zastoupeny byly i odpovědi typu „žádné mě nenapadají“ nebo „žádné mi nechybí“. Zároveň se v této otázce potvrdila neznalost systému odměňování, kdy byly mezi odpověďmi uvedeny již poskytované benefity, jako je parkování či příspěvek na penzi. Respondenti si myslí, že společnost nabízí příležitosti k dalšímu vzdělávání, ale není pravděpodobně využívána nebo dostatečně komunikována.

Předposlední část dotazníkového šetření se týkala flexibility práce. Respondenti home office vnímají spíše jako benefit než samozřejmost a při omezení možnosti čerpat tento benefit by se výrazně snížila jejich motivace k práci, konkrétně by se tak stalo u skoro poloviny respondentů.

Poslední část se věnovala celkovému hodnocení společnosti a budoucích kroků respondentů. Ti považují společnost XYZ s.r.o. za dobrého zaměstnavatele a spíše o změně zaměstnání neuvažují a ztráty zaměstnání se nebojí. Celková spokojenost ve společnosti je velmi rozmanitá, převažuje spokojenost a neutrální názor, avšak nespokojenost respondentů činí téměř třetinu respondentů. Dá se tedy říci, že ačkoliv je společnost vnímána pozitivně, je zde prostor ke zlepšení.

### **3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ**

V této části práce budou uvedeny konkrétní návrhy a doporučení k oblastem, ve kterých se dle výsledků dotazníkového šetření vyskytují nedostatky ovlivňující motivaci a spokojenost zaměstnanců.

#### **3.1 PRAVIDELNÁ INFORMOVANOST ZAMĚŠTNANCŮ**

Výsledky dotazníkového šetření jasně poukazují, že informovanost zaměstnanců má jisté nedostatky. Například v otázce č. 16 (obeznámení se systémem odměňování) pouze 40,54 % respondentů uvedlo, že je se systémem obeznámeno, zatímco ostatní volili méně jisté varianty nebo uvedli, že se systémem obeznámeni nejsou vůbec (12,16 %). Neznalost systému odměňování se promítá i do výsledků otázky č. 21 (chybějící benefity), kde se mezi navrhovanými benefity vyskytovaly i ty, které společnost již poskytuje (parkování, příspěvek na penzi). Z tohoto důvodu navrhuji zavést opatření, která by zajistila včasné, srozumitelné a pravidelné informování zaměstnanců.

Specifikem ve společnosti XYZ s.r.o. je fakt, že veškerá komunikace probíhá v online prostředí. Pro interní komunikaci slouží platforma Slack a online portál Notion, který obsahuje veškeré dokumenty, směrnice, návody, procesy a kontakty, rozdělené do jednotlivých sekcí (např. organizační změny, benefity, oznámení od vedení, týmy a jejich úspěchy týmů atd.).

Prvním z mých návrhů je zavést pravidelný elektronický newsletter prostřednictvím Notionu, který obsahuje přehled novinek, událostí a oznámení. Požadavkem na tento newsletter je přehlednost a možnost rozkliknutí detailních informací s případnými odkazy. Dalším návrhem je pořádání měsíčních „setkání“ s vedením společnosti, kde by se prezentovali aktuální cíle, připravované změny a byl by zde prostor pro otázky zaměstnanců. V souvislosti s online komunikací by setkání probíhala přes Google meets nebo jiný komunikační nástroj, kam by se mohli připojit všichni zaměstnanci a termín by byl předem stanoven, například na první středa v měsíci.

Těmito kroky by se k zaměstnancům dostávaly veškeré informace v pravidelném intervalu, což by mohlo posílit jejich pocit angažovanosti, informovanost o probíhajících změnách a posílit jejich vztah ke společnosti.

## **3.2 POSÍLENÍ ZPĚTNÉ VAZBY**

Ačkoliv velká část respondentů uvedla, že zpětnou vazbu od svého vedoucího dostává, nelze ji však považovat za dostatečně pravidelnou. Zpětná vazba (ocenění a uznání práce od vedoucího) je motivátorem pro více než třetinu respondentů a její absence a nepravidelnost může vést k postupnému snižování motivace. Společnost XYZ s.r.o. by se měla zaměřit na posílení zpětné vazby, zlepšit komunikaci a zavést pravidelnou informovanost zaměstnanců.

### **3.2.1 PRAVIDELNÝ HODNOTÍCÍ ROZHOVOR**

Pro posílení zpětné vazby se nabízí zavést pravidelnou individuální schůzku, formou hodnotícího rozhovoru mezi zaměstnancem a vedoucím pracovníkem na měsíční nebo čtvrtletní bázi. Vedoucí pracovník během rozhovoru poskytne zaměstnanci zpětnou vazbu na jeho výkon (úspěchy a neúspěchy), identifikuje jeho potřeby pro další profesní rozvoj a zaměří se celkovou spokojenost zaměstnance, závěrem se domluví na dalším postupu nebo podpoře a termínu příštího setkání. Efektivní poskytnutí zpětné vazby a otevřená komunikace při rozhovoru jsou klíčovými kroky, které přispívají ke zvýšení motivace, pocitu angažovanosti posilují vztahy mezi zaměstnancem a jeho vedoucím pracovníkem.

Pro posílení zpětné vazby je důležité mít dobře proškolené vedoucí pracovníky, protože jsou to právě oni, kteří mají největší vliv na spokojenost, výkonnost i na rozhodování zaměstnanců. Vzdělávání může mít podobu jednodenního školení nebo dlouhodobého rozvojového plánu a mělo by se zaměřovat na efektivní komunikaci, poskytování zpětné vazby a konstruktivní kritiky, způsoby ocenění úspěchů a motivaci zaměstnanců.

Společnost Seduo s.r.o. nabízí kurz s názvem Motivující zpětná vazba, který se zaměřuje na základní pravidla zpětné vazby, pochvalu a kritiku, práci s chybami a využití zpětné vazby, kdy je cena kurzu 990 Kč s DPH. Dále je možné zvolit kurz Tajemství motivace:

Jak zvyšovat spokojenost pracovníků, který se věnuje různým formám motivace, efektivními způsoby jejího využívání pro zvýšení spokojenosti a výkonu zaměstnanců, cena tohoto kurzu je 1 090 Kč s DPH (Seduo.cz, 2025).

Společnost TSM, spol. s r. o. nabízí webinář na téma Vedení, komunikace a motivace lidí, který slouží k osvojení si komunikačních dovedností, zlepšení aktivního naslouchání, motivaci zaměstnanců a překonání demotivace. Cena webináře je 2 500 Kč s DPH (TSM, spol. s r. o., 2025).

### **3.2.2 ANONYMNÍ ZPĚTNÁ VAZBA ZE STRANY ZAMĚSTNANCŮ**

Anonymní systém zpětné vazby na vedení představuje způsob, jak se zaměstnanci mohou podělit o své zkušenosti a upozornit na problematické oblasti nebo navrhnout zlepšení, aniž by se museli bát důsledků. Díky anonymitě je možné získat řadu cenných informací, které mohou zásadním způsobem ovlivňovat atmosféru na pracovišti. Pro zaměstnance by tento krok znamenal signál, že je jejich názor důležitý a společnost usiluje o zlepšení. Zaměstnanci by získali větší pocit angažovanosti, že něco mohou ovlivnit, což by vedlo k posílení firemní kultury. Důležitým krokem je nejen sběr dat, ale také následná analýza a komunikace přijatých opatření, aby byl vidět reálný dopad podnětů.

K poskytování zpětné vazby je možné využít online formulář (odkaz v interním systému), který je dostupný neustále a zaměstnanci ocení možnost anonymního odeslání (beze jména a emailu). Struktura formuláře by se dělila na 3 části, kdy v první zaměstnanec volí téma zpětné vazby (pracovní prostředí, benefity, procesy, vztahy atd.), druhá část by poskytovala prostor k vlastnímu vyjádření (popisu problému nebo návrhu) a ve třetí části by docházelo k doporučením nebo nápadům na řešení (nepovinné). Vytvořením kanálu vznikne prostor pro otevřenou a bezpečnou komunikaci, který umožní včasné podchycení nespokojenosti nebo problému ve vztazích, aniž by byla prozrazena identita zaměstnance.

Další možností je určit zodpovědnou osobu, například zástupce personálního týmu. Tato kontaktní osoba musí mít důvěru zaměstnanců a zastávat pozici neutrálního prostředníka (zajišťuje, aby zpětná vazba nebyla spojena s konkrétním jménem), který formou schůzky či emailu sbírá informace od zaměstnanců, pravidelně je vyhodnocuje (relevance, četnost, závažnost) a vytváří report, který předává vedení

společnosti. Vedení společnosti podněty zpracuje a přijme odpovídající opatření a pravidelně tyto změny komunikuje se zaměstnanci.

### **3.3 ROZŠÍŘENÍ NABÍDKY ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že názory na současné benefity dělí respondenty na tři části. První část tvoří respondenti, kteří jsou s benefity spokojeni (47,30 %), další část představují respondenti s neutrálním postojem (43,24 %) a tou třetí částí jsou nespokojení respondenti (9,46 %). Tyto výsledky naznačují, že poskytované benefity nejsou dostatečně atraktivní. Součástí dotazníkového šetření byla i otevřená otázka, kam mohli respondenti navrhnout benefity, které aktuálně nejsou mezi nabízenými. Největší zájem byl projeven o stravování (konkrétně o stravenkový paušál nebo stravenky), finanční bonusy (13. plat, vánoční prémie), o vyšší limit pro vzdělávání a možnost multisport karty bez příspěvku zaměstnance. Současný systém odměňování za spravedlivý považuje polovina respondentů (50 %), druhá polovina se dělí na ty nespokojené (25,68 %) a ty, kteří spravedlnost nedokážou posoudit (24,32 %).

S ohledem na výsledek dotazníkového šetření navrhuji rozšířit nabídku benefitů o stravenky nebo stravenkový paušál (výhodnost jednotlivých variant bude zhodnocena), finanční bonusy, příspěvek na vzdělávání, zvýšit příspěvek do kafeterie a zachovat home office v současné podobě.

#### **3.3.1 STRAVENKY VS. STRAVENKOVÝ PAUŠÁL**

Stravenky jsou nepeněžním benefitem, zatímco stravenkový paušál představuje peněžní plnění. Příspěvek na stravování je možné zaměstnancům poskytovat v jakékoliv výši a jedná se o daňově uznatelný výdaj (náklad), pokud jsou práva zaměstnanců na tento příspěvek zakotveny ve vnitřních předpisech zaměstnavatele. Od daně z příjmů na straně zaměstnance je tento příspěvek osvobozen v případě, že je částka nižší než 123,90 Kč za odpracovanou směnu (70 % horní hranice stravného poskytované při pracovní cestě trvající 5 až 12 hodin) a jsou splněny dvě podmínky, a to, že zaměstnanec vykonával práci alespoň 3 hodiny a nevznikl mu nárok na stravné při cestovních náhradách. Částky nad tento limit podléhají jak dani z příjmů, tak i odvodům na sociální a zdravotní pojištění. Výhodou stravenkového paušálu je jeho flexibilita ve využití (jedná

se o příspěvek do mzdy a zaměstnanec si může vybrat, za co tyto peníze použije), zároveň není nutné řešit žádnou administrativu a neplatí se provize zprostředkovateli (Československá obchodní banka, a.s., 2025).

Zavedení stravenkového paušálu je tedy jednodušší a administrativně méně náročné než papírové stravenky nebo elektronické karty a pro zaměstnance představuje větší míru flexibility, kdy je příspěvek poskytnut ve mzdě zaměstnance.

V následující tabulce je proveden výpočet poskytování stravenkového paušálu na jednoho zaměstnance, pokud by se společnost rozhodla poskytovat výši příspěvku do částky umožňující osvobození.

Tabulka 2: Stravenkový paušál (do limitu osvobození)

Položka	Výpočet	Částka
Měsíční stravenkový paušál	123 Kč x 21 dní	2 583 Kč
Roční stravenkový paušál	123 Kč x 250 dní	30 750 Kč
Zdanění a odvody u zaměstnance	0 Kč (do limitu)	0 Kč
Výdaje (náklad) zaměstnavatele	Daňově uznatelný	30 750 Kč (za rok)
Odvody za zaměstnavatele	0 Kč (do limitu)	0 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pokud se tedy zaměstnavatel rozhodne zaměstnanci poskytovat stravenkový paušál ve výši 2 583 Kč měsíčně, nebude tento příspěvek zdaněn a ani podléhat odvodům. Vynaložená částka bude pro zaměstnavatele plně daňově uznatelným výdajem (nákladem) a nebude nutné odvádět sociální a zdravotní pojištění.

V následující tabulce je proveden výpočet stravného nad limit osvobození s částkou 177 Kč (horní hranice stravného při pracovní cestě trvající 5 až 12 hodin).

Tabulka 3: Stravenkový paušál (nad limit osvobození)

Položka	Výpočet	Částka
Měsíční stravenkový paušál	177 Kč x 21 dní	3 717 Kč
Osvobozeno	123,90 Kč x 21 dní	2 601,90 Kč
Zdanitelný příjem	(53,10 Kč x 15 %) x 21 dní	167,27 Kč
Odvody za zaměstnance	(53,10 Kč x 11,6 %) x 21 dní	129,35 Kč
Snížení čisté mzdy zaměstnance	167,27 Kč + 122,67 Kč	296,62 Kč
Odvody za zaměstnavatele	(1 115,1 Kč x 33,8 %) x 21 dní	376,90 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V případě poskytování stravenkového paušálu a příspěvku 177 Kč za odpracovanou směnu, by hrubý příspěvek na stravování činil 3 717 Kč, po odečtení odvodů na sociální a zdravotní pojištění a daně by byl čistý příspěvek na stravování 3 420,28 Kč, zároveň by zaměstnavatel musel na sociálním a zdravotním pojištění za zaměstnance odvést částku 376,90 Kč.

Z pohledu výhodnosti bych společnosti XYZ s.r.o. doporučila poskytovat stravenkový paušál do limitu pro osvobození, protože vyšší příspěvek se částečně chová jako mzda a vyplývají z něj i související odvody.

### 3.3.2 FINANČNÍ ODMĚNY

Finanční odměny představují silný motivační nástroj, který je zaměstnanci vnímán jako projev ocenění pracovní výkonnosti a loajality. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že mzda a finanční odměňování patří mezi často zmiňované oblasti pro zlepšení. Finanční výhody považuje 52,70 % za důležité a jednalo se i o navrhovaný chybějící benefit. Mým návrhem je začlenit do systému odměňování plošné roční bonusy a individuální osobní ohodnocení.

**Roční bonusy** jsou motivační odměnou za odvedenou práci během roku a můžou, ale nemusejí být vázány na výsledky firmy nebo individuální přínos jedince. V tomto případě bych poskytování a případnou výši bonusů směřovala ke strategickým cílům společnosti. Pokud společnost nedosáhne požadovaného výsledku hospodaření, roční bonusy by poskytovány nebyly. Při dosažení požadovaného výsledků hospodaření by

se výše bonusů odvíjela od podílu na zisku a mezi zaměstnance se rozdělí procento zisku. Optimální procento by se pohybovalo mezi 5-10 % a jeho výše by závisela na dosaženém výsledku hospodaření a finančních rezervách společnosti.

**Osobní ohodnocení** je vázáno na individuální přínos jedince, kdy by vedoucí pracovník na základě hodnocení zaměstnance uděloval odměnu za přístup k práci, dodržování pracovních cílů a spolehlivost. Hodnotící rozhovory s osobním ohodnocení, by probíhali na čtvrtletní bázi, což by zajistilo rychlou reakci na změny a výše odměny by se pohybovala v rozmezí 5-10 % roční mzdy zaměstnance v souhrnu za celý rok.

Roční bonus i osobní ohodnocení představují peněžní plnění, které není osvobozeno v žádné výši a u zaměstnance vždy podléhá zdanění i odvodům na sociální a zdravotní pojištění, pro zaměstnavatele z něj vyplývá povinnost odvést sociální a zdravotní pojištění za zaměstnance.

V následující tabulce je proveden demonstrativní výpočet, pokud by peněžní příspěvek představoval částku 10 000 Kč.

Tabulka 4: Roční bonus, osobní ohodnocení

Položka	Výpočet	Částka
Roční bonus, osobní ohodnocení	10 000 Kč	3 717 Kč
Zdanitelný příjem	10 000 Kč x 15 %	1 500 Kč
Odvody za zaměstnance	(10 000 Kč x 11,6 %)	1 160 Kč
Čistý příjem zaměstnance	10 000 Kč – 1 500 Kč – 1 160 Kč	7 340 Kč
Odvody za zaměstnavatele	(10 000 Kč x 33,8 %)	3 380 Kč
Celkový náklad zaměstnavatele	10 000 Kč + 3 380 Kč	13 380 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky výše je patrné, že z hrubého peněžního příspěvku ve výši 10 000 Kč bude zaměstnanci po zdanění a odečtení sociálního a zdravotního pojištění vyplacena částka 7 340 Kč, zároveň zaměstnavatel musí na sociálním a zdravotním pojištění za zaměstnance odvést částku 3 380 Kč a jeho celkový náklad bude 13 380 Kč.

### 3.3.3 VYŠŠÍ PŘÍSPĚVEK NA VZDĚLÁVÁNÍ

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že respondenti si možnosti profesního a osobního rozvoje velmi cení a 37,84 % respondent jej považuje za jeden z nejdůležitějších poskytovaných benefitů. Na druhou stranu tuto možnost využívá pouze 12,16 % respondentů, což může být odvozeno od výsledku otázky č. 24 („Nabízí společnost příležitosti k dalšímu vzdělávání?“), kdy 25,68 % respondentů neví, zda společnost tuto možnost nabízí a 10,81 % ji zcela popřelo.

V současné podobě systému odměňování mohou zaměstnanci čerpat prostředky na vzdělávání z kafeterie. Existují dva způsoby, jak zvýšit příspěvek na vzdělávání, a to buď zvýšením současného příspěvku do kafeterie nebo vyčleněním příspěvku na vzdělávání a zavedení samostatného rozpočtu, tzv. Edubudgetu. Výhodou samostatného Edubudgetu je, že by zaměstnanci příspěvek využívali pouze na kurzy, workshopy, konference nebo profesní certifikace, což by u zvýšení příspěvku do kafeterie nebylo zaručeno.

Mým doporučením je tedy vyčlenit vzdělávání z dosavadní kafeterie a vytvořit nový rozpočet čistě na vzdělávání. Tento rozpočet by byl zaměstnancům poskytován flexibilním způsobem s ročním limitem (pro všechny zaměstnance stejný), kdy by se limit nepřeváděl do dalších období. Roční příspěvek do Edubudgetu by pro řadové zaměstnance činil 5 000 Kč a pro vedoucí týmů 10 000 Kč (v souvislosti na nároky ohledně vzdělávání souvisejícího s motivací zaměstnanců).

V případě poskytování výše zmíněných částek jsou splněny podmínky pro osvobození u zaměstnance (výše příspěvku není vyšší než ½ průměrné mzdy, tedy částka 23 278,5 Kč) a pro zaměstnavatele se bude jednat o daňově uznatelný náklad bez povinnosti odvodů na sociální a zdravotní pojištění.

Důležité je však nepřesáhnout limit pro osvobození v souhrnné výši u obou zmiňovaných rozpočtů, roční příspěvek kafeterie a Edubudgetu nesmí přesáhnout částku 23 278,5 Kč, pokud by příspěvek přesahoval rozhodnou částku pro osvobození, je nutné tento rozdíl zdanit u zaměstnance a odvést sociální a zdravotní pojištění jak u zaměstnance, tak u zaměstnavatele.

### 3.4 PODPORA WORK-LIFE BALANC

Work-life balanc považuje za nejdůležitější benefit více než 90 % respondentů, a ještě vyšší procento respondentů tento benefit (práce z domu, flexibilní pracovní doba) čerpá. Pokud by v budoucnu došlo k omezení možnosti pracovat z domu, negativně to ovlivní motivaci více než 40 % respondentů, mimo jiné by se mohlo jednat i o důvod k hledání nového zaměstnání. Výsledky jasně ukazují, že je tento benefit silným motivátorem a respondenti jej považují za standard kvality života ve společnosti.

Home office a flexibilita jsou benefity jsou již formálně zakotveny ve společnosti, proto bych se zaměřila spíše na dlouhodobou kvalitu a nadále tento benefit podporovala. Krok, kterým může společnost home office více podpořit je například zavedení zpětné vazby ohledně fungování na home office – jak jsou zaměstnanci spokojeni a co je potřeba zlepšit (vybavení pro práci, podpora týmu, komunikace).

Vhodné je i vzdělávat vedoucí pracovníky, jak pracovat s motivací zaměstnanců při hybridním režimu, takové školení nabízí například společnost Seduo s.r.o. nebo společnost SMARTER Training&Consulting, s.r.o.

Společnost Seduo s.r.o. pořádá kurz s názvem Home office a vedení týmu na dálku: praktické tipy pro manažery, který se zaměřuje nejčastější chyby při vedení na dálku, jak prakticky a konkrétně nastavit pravidla, tipy, jak pracovníky při jejich práci kontrolovat a návod na zadávání úkolů, cílů a provádění zpětné vazby při práci na dálku. Cena kurzu je 1 990 Kč, kdy je jeho součástí 14 online lekcí (Seduo.cz, 2025).

Kurz od společnosti SMARTER Training&Consulting, s.r.o. s názvem Remote management a home office se zaměřuje na efektivní práci při home office, její principy, nastavení pracovního prostředí, principy agilního leadershipu a jak přistupovat k online komunikaci. Cena tohoto celodenního kurzu je 6 272 Kč s DPH a je možné se ho zúčastnit jak prezenčně, tak i online (SMARTER Training&Consulting, 2025).

## ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala odměňováním a motivací zaměstnanců ve vybrané společnosti s cílem navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení současné situace.

První část práce se zabývala teoretickými východisky z odborné literatury, byly vysvětleny základní pojmy související s motivací (motivační teorie, pracovní motivace), odměňováním a hodnocením pracovníků, následované zaměstnaneckými benefity a aspekty jejich zdaňování.

Dále byla představena společnost, její předmět podnikání, organizační struktura, firemní hodnoty a současný systém motivace a odměňování. Vybraná společnost si přála zůstat anonymní, proto byla pro účely práce označována jako XYZ s.r.o. a poskytované benefity nebyly vyčísleny přesnou částkou. V této části práce byl proveden průzkum za pomoci kvantitativního výzkumu prostřednictvím dotazníkového šetření, získaná data sloužila k odhalení nedostatků v současném systému. Dotazníkové šetření se zabývalo spokojeností zaměstnanců, jejich pohledem na současný systém odměňování, pracovní cíle, motivaci a celkovou spokojenost se společností XYZ s.r.o., z výsledků vyplynuly nedostatky současného systému motivace a odměňování. Zároveň se odhalily nejvíce žádané benefity – příspěvek na stravování, finanční odměny a vyšší příspěvek na vzdělávání.

Poslední kapitola diplomové práce vycházela z výsledků dotazníkového šetření a zaměřovala se na hledání způsobů, jak zlepšit současný systém odměňování a motivace, aby bylo dosaženo vyšší spokojenosti zaměstnanců. První část návrhů se věnovala posílení motivace a druhá rozšíření současného systému odměňování. Mezi kroky vedoucí ke zlepšení motivace bylo navrženo posílení zpětní vazby (pravidelný hodnotící rozhovor a zavedení anonymní zpětné vazby na vedení) a pravidelná informovanost zaměstnanců (pomocí newsletterů a setkání s vedením). Kroky ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování směřovaly k rozšíření nabídky benefitů (stravenkový paušál, finanční odměny a zavedení samostatného rozpočtu určeného pouze na vzdělávání).

Uvedené kroky by mohly vést ke zlepšení současné situace a zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Expert. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích*. Online. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.

ČESKOSLOVENSKÁ OBCHODNÍ BANKA. *49. díl: Zaměstnanecké benefity: daňové změny a novinky pro rok 2024*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/zamestnanecke-benefity-danove-zmeny-2024/>.

ČESKOSLOVENSKÁ OBCHODNÍ BANKA. *Minimální, průměrná a zaručená mzda v roce 2025*. Online. 2025. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/minimalni-prumerna-zarucena-mzda-2025/>.

ČESKOSLOVENSKÁ OBCHODNÍ BANKA. *Stravování zaměstnanců v roce 2025*. Online. 2025. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/stravovani-zamestnancu-2025/>.

DECI, Edward L. a Richard M. RYAN. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press, 1985. ISBN 978-0306420221.

DECI, Edward L. a Richard M. RYAN. *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. Velká Británie, Guilford Publications, 2018. ISBN: 9781462538966.

DEPOO, Lucie; ŠNÝDROVÁ, Markéta; ŠNÝDROVÁ, Ivana; PETRŮ, Gabriela Ježková a URBANCOVÁ, Hana. *Motivace pracovního jednání*. Online. 2021. Odborné nákladatelství Vysoké školy ekonomie a managementu. ISBN 978-80-88330-21-9. Dostupné z: [https://www.google.cz/books/edition/Motivace\\_pracovn%C3%ADho\\_jedn%C3%A1n%C3%AD/M6IYEAAAQBAJ?hl=cs&gbpv=1](https://www.google.cz/books/edition/Motivace_pracovn%C3%ADho_jedn%C3%A1n%C3%AD/M6IYEAAAQBAJ?hl=cs&gbpv=1).

FINANČNÍ SPRÁVA. *Metodická informace k zaměstnaneckým benefitům od 1. ledna 2024*. Online. 2023. Dostupné z: <https://financnisprava.gov.cz/cs/financni-sprava/novinky/novinky-2023/metodicka-informace-k-zamestnaneckym>.

GROSSMANN, Jakub; KORBEL, Václav a MÜNICH, Daniel. *Práce z domova: možnost, nebo nutnost?* Online. Studie. Praha: Národohospodářský ústav AV ČR, 2021. ISBN 978-80-7344-572-0. Dostupné z: [https://idea.cerge-ai.cz/files/IDEA\\_Studie\\_3\\_2021\\_Prace\\_z\\_domova/IDEA\\_Studie\\_3\\_2021\\_Prace\\_z\\_domov\\_a.html](https://idea.cerge-ai.cz/files/IDEA_Studie_3_2021_Prace_z_domova/IDEA_Studie_3_2021_Prace_z_domov_a.html).

HOMFRAY, Šárka a KOL. *Nástroje sladování osobního a pracovního života: z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele*. Online. Grada, 2022. ISBN 978-80-271-4664-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/nastroje-sladovani-osobniho-a-pracovniho-zivota-10757/>.

INTERNÍ DOKUMENTACE poskytnutá společností XYZ s.r.o.

JOUZA, Ladislav, JUDr. *Vedle dovolené a sick days je možné poskytnout i další formy volna*. Online. 2024. Dostupné z: <https://advokatnidenik.cz/2024/08/16/vedle-dovolene-a-sick-days-mohou-zamestnavatele-poskytnout-i-dalsi-formy-volna/>.

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

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Psyché. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOČÁROVÁ, Darja, 2020. *Sebedeterminační teorie – Jeden z možných pohledů na lidskou motivaci*, [cit. 2020-02-10]. Dostupné z: <https://psychologieprokazdeho.cz/sebedeterminacni-teorie-jeden-z-moznych-pohledu-na-lidskou-motivaci/>

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

LOCHMANNOVÁ, A. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně - 6. vydání*. Online. Wolters Kluwer, 2021. ISBN 978-80-7676-194-0. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/zamestnanecke-benefity-a-dane-6-vydani-11132/>.

MASLOW, Abraham Harold. *Motivace a osobnost*. Online. 2. vydání. Klasici. Praha: Portál, 2021. ISBN 978-802-6217-282. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=EwP5EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=motivace&ots=hvgQohcWic&sig=BJGGM0OkYTYkzMdHVUMyDyBRem8&redir\\_esc=y#v=onepage&q=motivace&f=false](https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=EwP5EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=motivace&ots=hvgQohcWic&sig=BJGGM0OkYTYkzMdHVUMyDyBRem8&redir_esc=y#v=onepage&q=motivace&f=false).

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

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

PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Online. Manažer. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.

SEDUO.CZ. *Home office a vedení týmu na dálku: praktické tipy pro manažery*. Online. 2025. Dostupné z: <https://www.seduo.cz/home-office-a-vedeni-tymu-na-dalku-prakticke-tipy-pro-manazery>.

SEDUO.CZ. *Tajemství motivace: Jak zvyšovat spokojenost pracovníků*. Online. 2025. Dostupné z: <https://www.seduo.cz/tajemstvi-motivace-jak-zvysovat-spokojenost-pracovniku>.

SEDUO.CZ. *Motivující zpětná vazba*. Online. 2025. Dostupné z: <https://www.seduo.cz/motivujici-zpetna-vazba-aneb-zapomente-na-sendvic>.

SMARTER Training&Consulting. *Remote management a home office*. Online. 2025. Dostupné z: <https://www.smarter.cz/remote-management-home-office>.

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

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Online. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2494-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/nejcastejsi-chyby-a-omyly-manazerske-praxe-232/>.

TSM, SPOL. S R. O.,. *Vedení, komunikace a motivace lidí - pro manažery - online kurz*. Online. 2025. Dostupné z: <https://www.tsmkurzy.cz/kurzy/online-kurzy/2514-vedeni-komunikace-a-motivace-lidi-pro-manazery-online-kurz-p.html>.

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

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

*Pluxee*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.pluxee.cz/>. [cit. 2025-01-10]

## **SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK**

Tabulka 1: Daňové aspekty zaměstnaneckých benefitů .....	38
Tabulka 2: Stravenkový paušál (do limitu osvobození) .....	76
Tabulka 3: Stravenkový paušál (nad limit osvobození).....	77
Tabulka 4: Roční bonus, osobní ohodnocení.....	78

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Maslowova pyramida hierarchických potřeb.....	17
Obrázek 2: Čtyři typy hodnocení.....	27
Obrázek 3: Odměňování .....	28
Obrázek 4: Složky celkové odměny .....	29
Obrázek 5: Organizační struktura .....	39
Obrázek 6: Schéma systému odměňování .....	41
Obrázek 7: BudgetBot .....	42

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Pohlaví.....	47
Graf 2: Věková kategorie.....	47
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	48
Graf 4: Délka pracovního poměru ve společnosti .....	49
Graf 5: Důvody výběru práce ve společnosti.....	50
Graf 6: Spokojenost s pracovní náplní.....	51
Graf 7: Spokojenost s pracovní dobou.....	51
Graf 8: Spokojenost s pracovními podmínkami na pracovišti.....	52
Graf 9: Náročnost a stresovost práce .....	53
Graf 10: Spokojenost se mzdou .....	53
Graf 11: Pracovní cíl.....	54
Graf 12: Motivovanost respondentů .....	55
Graf 13: Motivy k pracovnímu výkonu .....	56
Graf 14: Zpětná vazba.....	57
Graf 15: Frekvence zpětné vazby .....	57
Graf 16: Obeznamení se systémem odměňování.....	58
Graf 17: Spravedlnost systému odměňování .....	59
Graf 18: Spokojenost se zaměstnaneckými benefity .....	59
Graf 19: Čerpání nabízených benefitů .....	61
Graf 20: Důležitost nabízených benefitů .....	62
Graf 21: Chybějící benefity .....	63
Graf 22: Příležitost k dalšímu vzdělávání.....	64
Graf 23: Vnímání home office.....	65
Graf 24: Omezení home office a vliv na motivaci.....	66
Graf 25: Společnost jako dobrý zaměstnavatel.....	66
Graf 26: Úvahy o změně zaměstnání.....	67
Graf 27: Obavy ze ztráty zaměstnání.....	68
Graf 28: Celková spokojenost ve společnosti.....	68

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Dotazníkové šetření.....	I
-------------------------------------	---

# **Příloha 1: Dotazníkové šetření**

Dobrý den,

jsem studentkou Vysokého učení technického v Brně a ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku k mé diplomové práci na téma „Motivace a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti“.

Dotazník obsahuje 28 otázek (otevřených i uzavřených), je zcela anonymní a výsledky poslouží pro účely zpracování diplomové práce.

Předem děkuji za vyplnění.

Bc. Eliška Bohatcová

Dotazník

## **1. Pohlaví**

- a) muž
- b) žena
- c) jiné.....

## **2. Věková kategorie**

- a) do 25 let
- b) 26–35 let
- c) 36–45 let
- d) 46–55 let
- e) 56 let a více

**3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a) základní
- b) středoškolské bez maturity
- c) středoškolské s maturitou
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

**4. Jak dlouho ve společnosti pracujete?**

- a) do jednoho roku
- b) 1-2 roky
- c) 3-5 let
- d) 6-10 let
- e) 10 a více let

**5. Proč jste si vybral/a práci v této firmě? (možnost více odpovědí)**

- práce v blízkosti bydliště
- pracovní náplň
- jistota práce
- finanční ohodnocení
- nabídka benefitů
- jméno společnosti na trhu
- work-life balanc
- jiné.....

**6. Jste spokojen/a se svou pracovní náplní?**

- a) velmi spokojen/a
- b) spokojen/a
- c) neutrální
- d) nespokojen/a
- e) velmi nespokojen/a

**7. Jste spokojen/a s Vaší pracovní dobou?**

- a) velmi spokojen/a
- b) spokojen/a
- c) neutrální
- d) nespokojen/a
- e) velmi nespokojen/a

**8. Jste spokojen/a s pracovními podmínkami na pracovišti?**

- a) velmi spokojen/a
- b) spokojen/a
- c) neutrální
- d) nespokojen/a
- e) velmi nespokojen/a

**9. Považujete svoji práci za náročnou a stresující?**

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

**10. Odpovídá výše mzdy Vaší vykonané práci?**

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

**11. Co je Vaším pracovním cílem? (možnost více odpovědí)**

- kariérní růst
- pocit naplnění z vykonané práce
- ocenění a uznání mé práce od vedoucího
- mít dobré vztahy s kolegy
- čerpat dobré zaměstnanecké benefity
- prohlubování pracovních zkušeností
- dobré mzdové ohodnocení

**12. Cítíte se být v práci dostatečně motivován/a?**

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

**13. Co vás nejvíce motivuje k podání pracovního výkonu? (možnost více odpovědí)**

- ohodnocení práce (mzda)
- zaměstnanecké benefity
- pochvala od vedoucího
- radost z dobře vykonané práce
- práce samotná (náplň a její smysluplnost)
- pracovní úspěchy
- pracovní kolektiv
- jiné .....

**14. Dostáváte od vedoucího zpětnou vazbu za dobře odvedenou práci?**

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

**15. Jak často dochází k ohodnocení Vaší práce od vedoucího?**

- a) Často
- b) 1x za měsíc
- c) Velmi málo
- d) 1x za rok
- e) Nikdy
- f) Jiné.....

**16. Jste obeznámen/a se systémem odměňování ve společnosti?**

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

**17. Myslíte si, že je systém odměňování ve společnosti spravedlivý?**

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

**18. Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity, které firma nabízí?**

- velmi spokojen/a
- spokojen/a
- neutrální
- nespokojen/a
- velmi nespokojen/a

**19. Jaké nabízené zaměstnanecké benefity čerpáte? (možnost více možností)**

- Práce z domu
- Flexibilní pracovní doba
- Fyzioterapie a masáže
- Kadeřnické služby
- Péče o auto a řidič
- Uklízací služby
- „hodinový manžel“
- Sauna v kanceláři
- Posilovna v kanceláři
- Mobilní tarif
- Služby daňového poradce
- Právní služby
- Coaching
- EDU, Workshops, konference,
- Lekce angličtiny
- Doplnkové penzijní spoření
- Důchodové investiční pojištění
- Extra elektronika
- Multisport karta
- Pluxee karta

**20. Které z benefitů, které firma nabízí považujete pro sebe za nejdůležitější (možnost více možností)**

- ulehčení každodenního života (stravenky, služby péče o děti, asistenční služby)
- podpora zdraví a wellness (fyzio, firemní fitness)
- finanční výhody (bonusy, penzijní pojištění)
- osobní a profesionální rozvoj (školení, kurzy, konference)
- work-life balance (flexibilní pracovní doba, možnost práce z domu)
- sociální a rekreační aktivity (firemní akce, teambuildingy)

**21. Které benefity Vám v zaměstnání chybí a rád/a byste je využíval/a?**

.....

**22. Nabízí společnost příležitost k dalšímu vzdělání?**

- a) ano
- b) nevím
- c) ne

**23. Vnímáte home office spíše jako benefit nebo standard?**

- a) benefit
- b) spíše jako benefit
- c) neutrálně
- d) spíše jako standard
- e) standard

**24. Pokud by v budoucnu došlo k omezení možnosti čerpat home office (zvýšená docházka do kanceláře), jaký vliv to bude mít na Vaši motivaci?**

- a) sníží se
- b) zůstane neutrální
- c) zvýší se
- d) jiná.....

**25. Považujete společnost za dobrého zaměstnavatele?**

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

**26. Přemýšlíte o změně zaměstnání?**

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

**27. Bojíte se ztráty zaměstnání?**

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

**28. Jaká je Vaše celková spokojenost ve společnosti?**

- a) velmi spokojen/a
- b) spokojen/a
- c) neutrální
- d) nespokojen/a
- e) velmi nespokojen/a