



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. Sabina Staufčíková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2023

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Sabina Štaufčíková
Vedoucí práce:	Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.
Akademický rok:	2022/23
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:

Předložení návrhu opatření a změn v procesu motivace a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Základní literární prameny:

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

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

HERZBERG, Frederick, Bernard MAUSNER a Barbara Bloch SNYDERMAN. The motivation to work. New Brunswick, N.J., U.S.A.: Transaction Publishers, 1993. ISBN 978-1560006343.

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

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

TORRINGTON, Derek, Laura HALL a Stephen TAYLOR. Human resource management. 5th ed. New York: Financial Times Prentice Hall, 2002. ISBN 0-273-64639-7.

URBAN, Jan, 2017. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. 1. vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80- 2710-227-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23

V Brně dne 5.2.2023

L. S.

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

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce na téma Motivace a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti se zaměřuje na zadané téma v akciové společnosti TRADIX UH. V teoretické části je vypracována literární rešerše pro daná témata, které vedou ke zpracování analytické části práce. V následující části je představena společnost, na kterou je práce zpracována, rozebrány její postupy, metody odměňování a motivace. Na základě dotazníkového šetření je analyzována současná situace v podniku z pohledu zaměstnance, systému odměn a motivace. Na základě výzkumu jsou stanoveny návrhy a opatření spojené s větší spokojeností zaměstnanců, vhodným systémem odměn a vyšší motivací zaměstnanců.

Abstract

This diploma thesis on Motivation and remuneration of employees in a selected company focuses on a given topic in the joint stock company TRADIX UH. In the theoretical part of the thesis, literary research is carried out for the given topics, which lead to the processing of the analytical part of the work. In the next part of the thesis, the company on which the work focuses are presented, its procedures, methods of remuneration and motivation are discussed. Based on the questionnaire investigation, the current situation in the company is analysed from the perspective of the employee, the system of remuneration and motivation. Based on the research, proposals and measures are set out for greater employee satisfaction, appropriate reward system and a higher motivation for employees.

Klíčová slova

zaměstnanec, odměňování, motivace, hodnocení, mzda, benefity, HR, společnost

Keywords

employee, remuneration, motivation, salary, benefits, HR, company

Bibliografická citace

STAUFČÍKOVÁ, Sabina. *Motivace a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti*. Brno, 2023. Dostupné také z: <https://www.vut.cz/studenti/zav-prace/detail/139488>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Štěpán Konečný.

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Motivace a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti“ vypracovala samostatně a že jsem veškerou použitou literaturu a další prameny řádně označila a uvedla v příloženém seznamu.

V Brně dne 8.5.2023

Staufčíková Sabina

Poděkování:

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph.D. za jeho odborné vedení, vstřícný přístup a cenné rady. Velké poděkování patří zaměstnancům TRADIX UH, a. s. za ochotnou spolupráci a poskytnutí všech nezbytných informací. Velké poděkování také patří mé rodině, za podporu při studiu.

OBSAH

ÚVOD.....	11
Cíle práce, metody a postupy zpracování.....	13
1 Teoretická východiska práce.....	14
1.1 Motivace.....	14
1.1.1 Vnitřní motivace.....	15
1.1.2 Vnější motivace.....	16
1.1.3 Teorie motivace.....	16
1.1.4 Kritika jako nástroj motivace.....	21
1.1.5 Motivační faktory.....	22
1.1.6 Motivační typy lidí.....	23
1.1.7 Stimulace.....	25
1.2 Řízení odměňování.....	25
1.2.1 Filozofie odměňování.....	26
1.2.2 Systém odměňování.....	26
1.2.3 Trend odměňování.....	28
1.2.4 Mzdový systém.....	29
1.2.5 Finanční a nefinanční složky odměňování.....	32
1.2.6 Faktory odměňování.....	34
1.3 Hodnocení zaměstnanců.....	35
1.3.1 Systém hodnocení.....	36
1.3.2 Metody hodnocení zaměstnanců.....	38
1.3.3 Hodnotící pohovor.....	40
1.4 Pracovní spokojenost.....	42
1.5 Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců.....	43

1.6	Péče o zaměstnance.....	45
1.7	Teoretický rámec.....	46
2	Analýza současného stavu	48
2.1	Představení společnosti.....	48
2.1.1	Činnost společnosti.....	48
2.1.2	Cíle společnosti.....	49
2.1.3	Zaměstnanci	49
2.1.4	Vedení společnosti.....	50
3	Průzkum ve společnosti	51
3.1	Dotazníkové šetření	51
3.2	Sběr dat	52
3.3	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	52
3.4	Shrnutí průzkumu	67
4	Vlastní návrhy řešení	70
4.1	Volno při nemoci tzv. Sick days.....	70
4.2	Odměna za odpracované roky.....	71
4.3	Vzdělávací kurzy	72
4.4	Hodnocení zaměstnanců	73
4.5	Příspěvek na penzijní připojištění.....	74
4.6	Pobočkový teambuilding	75
	ZÁVĚR	77
	Seznam použité literatury	78
	Seznam použitých zkratk a symbolů.....	80
	Seznam obrázků.....	81
	Seznam tabulek	82
	Seznam grafů	83

Seznam příloh	84
---------------------	----

ÚVOD

Jako téma mé diplomové práce jsem si vybrala motivace a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti. Lidé jsou nejdůležitějším zdrojem pro všechny společnosti, proto je nutné dbát na jejich spokojenost a loajalitu. Pro každou společnost je důležité najít si na trhu práce kvalifikované pracovníky, ale zároveň si je také udržet ve své organizaci co nejdéle.

Správně vytvořený motivační systém přispívá k vyšší výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců ve společnosti. Společnost musí využívat několik prostředků, aby tyto zaměstnance správně motivovala. Mezi tyto prostředky patří složky odměňování, ať už finanční či nefinanční. Nástroje motivace jsou různé. Nejčastější formou motivace a zároveň odměňování je samotná mzda zaměstnanců.

Odměňování je důležitou součástí v oblasti personální činnosti organizace. Cílem odměňování je poznat zaměstnance, odhadnout jeho potřeby a na základě těchto informací budovat správný přístup. Motivuje své zaměstnance k loajalitě a k podávání lepších pracovních výkonů, díky zaměstnaneckým benefitům a finanční odměně. Nelze ale vytvořit takový motivační systém, který by vyhovoval všem zaměstnancům společnosti.

Systém odměňování zaměstnanců by měl být především spravedlivý, motivující a srozumitelný pro všechny zaměstnance. Zaměstnanci by s ním měli být spokojeni a akceptovat ho.

Diplomová práce se zabývá motivačním systémem a systémem odměňování ve vybrané společnosti. Pro vypracování praktické části své diplomové práce jsem zvolila akciovou společnost TRADIX UH se sídlem ve Starém Městě. Jedná se o stavební firmu, která má pobočky po celé České republice, v současné době je jich 13. Zabývá se nejen prodejem stavebního materiálu, ale také realizacemi staveb.

První část práce se zabývá literární rešerší, jež popisuje poznatky o pracovní spokojenosti, motivaci a o jednotlivých formách odměňování. V analytické části bude nejprve krátce představena společnost a následně bude proveden průzkum společnosti na dané téma. V další části budou analyzována získaná data a budou okomentovány výsledky

průzkumu. Na závěr budou navržena doporučení, která by pomohla k odstranění zjištěných nedostatků, zlepšení současného stavu a zvýšení spokojenosti zaměstnanců s motivací a odměňováním ve společnosti.

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Hlavním cílem mé diplomové práce je návrh opatření a změn v procesu motivace a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti. Změny budou navrženy na základě teoretických znalostí, aktuálního stavu a průzkumu ve společnosti. Navržené změny budou sloužit ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a také ke zvýšení jejich motivace.

Dílčí cíle:

- Vyhotovení literární rešerše na dané téma
- Představení společnosti a její stručná charakteristika
- Zhotovení dotazníkového šetření
- Vyhodnocení dotazníkového šetření
- Návrh opatření

Ve své diplomové práci na téma: Motivace a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti se budu zabývat danou problematikou v akciové společnosti TRADIX UH, která byla ochotná spolupracovat a poskytnout mi všechny potřebné údaje.

V první části budou popsána základní teoretická východiska. Jednou z nich je samotný proces motivace a její rozdělení. Dále je to odměňování zaměstnanců a následné hodnocení jejich práce. A v neposlední řadě také pracovní spokojenost.

V druhé části práce bude stručně představena společnost, popsán její současný systém odměňování a motivace zaměstnanců. V praktické části bude využito dotazníkového šetření napříč celou společností. Na závěr bude vyhodnocený průzkum a budou následovat návrhy na opatření, které povedou ke zlepšení situace ve společnosti.

1 Teoretická východiska práce

V první části práce jsou vymezena teoretická východiska práce, která jsou čerpána z odborné literatury. Teorie je rozdělena do několika částí. Jako první je popsána motivace, její rozdělení a proces. V další části je proces odměňování, popis systému odměňování, mzdový systém a vysvětlení jednotlivých částí odměny. Dále je podrobně popsáno hodnocení pracovníků, pracovní posudek a hodnocení práce zaměstnanců.

1.1 Motivace

Slovo „motivace“ vychází z latinského jazyka. Pojem „movere“ vyjadřuje pohyb. Motivace znázorňuje sílu a směr chování, které působí na lidi, aby jednali určitým způsobem. Lidé jsou motivováni, jestliže očekávají dosažení cíle či hodnotné odměny při určitém jednání. Může vyjadřovat také cíle, které si lidé stanovili. (Armstrong, 2015)

Existuje jen málo problémů, které jsou pro naši kulturu důležitější než pochopení motivace k práci. Stejně jako u všech problémů psychologie existuje na toto téma mnoho názorů, z nichž většina odráží osobní postoje nebo omezené zkušenosti. (Herzberg, 1993)

Účelem motivace je vytvořit pozitivní přístup k určitému výkonu či chování. Tento pojem většinou vyjadřuje jak proces, tak i jeho výsledek. Jestliže se manažer trefí do správných motivů zaměstnance, může práce v některých případech pokračovat i bez vnějších podnětů. Lidé konají svou práci, protože je baví a považují ji za důležitou či pozoruhodnou. Není ale jednoduché se trefit do vhodných motivů. Je zapotřebí mít o lidech správné a podrobné informace a také musíme hodně vědět o procesu motivace. (Plamínek, 2015)

Jestliže jsou lidé dobře motivováni, vyvíjejí větší úsilí a vykonávají něco navíc. Tito lidé mohou motivovat také sami sebe, a proto se v tomto případě se jedná o nejlepší formu motivace. Důležitá je ale také dodatečná motivace, která vyplývá ze samotné práce, zajímavých odměn či kvalitního vedení. Tato dodatečná motivace pomáhá lidem k tomu, aby nejlépe využili svých znalostí a schopností a dosahovali tak nejlepších výsledků.

Jsou vymezeny tři složky motivace:

- Směr – kam člověk směřuje a čeho se pokouší dosáhnout,

- Úsilí – kolik námahy vynaloží k dosažení cíle,
- Vytrvalost – jak dlouho se o to pokouší. (Armstrong, 2015)

17 základních pravidel motivace (Plamínek, 2015):

1. K ovlivňování lidí neslouží pouze motivace.
2. Lidé by neměli být přizpůsobováni k úkolům, ale úkoly k lidem.
3. Jestliže není možné upravit obsah úkolu, je zapotřebí přinejmenším změnit formu zadání.
4. Je důležité rozlišovat motivaci, která je žádaná a manipulaci, která je nepřijatelná.
5. Je zapotřebí, aby lidé byli alespoň s něčím spokojeni.
6. Každý člověk je citlivý na jiné podněty.
7. Charakteristika člověka se nejlépe pozná, když se dostane ze zóny setrvačnosti a pohodlí.
8. Strach z nepříjemného, může být pro člověka stejnou motivací, jako tužba po příjemném.
9. Leckdy stačí práci správně popsat a objasnit.
10. Jestliže někdo řekne slovo „nechci“, můžou se pod tím ukrývat slova „neumím“ a „nemohu.“
11. Je důležité, abychom při motivaci nemysleli jen na sebe, ale i na druhého.
12. S lidmi bychom měli mluvit jak o práci, tak i o životě.
13. Odhadněme, kdo je právě „na příjmu,“ u partnera s kterým hovoříme.
14. Je důležité, aby byl neustále podporován osobní rozvoj lidí.
15. Je zapotřebí podporovat synergii a využívat konflikty.
16. Měli bychom být pozitivním vzorem pro okolí.
17. Je zapotřebí využívat všech složek motivačního pole.

Motivaci můžeme rozdělit na vnitřní a vnější.

1.1.1 Vnitřní motivace

Vnitřní motivace se projevuje tehdy, kdy lidé nabývají pocitu, že jejich práce je důležitá, pozoruhodná a inspirativní a také že jim poskytuje volnost v jednání a rozhodování. Mohou dále rozvíjet své znalosti a dovednosti a dosáhnout úspěchu. Jedná se o motivaci, která vychází ze samotné práce a nevyvolávají ji vnější pobídky. (Armstrong, 2015)

Existují tři opatření, která slouží ke zvýšení motivace:

- Autonomie – lidé by měli mít možnost stanovit si vlastní plán a více se orientovat na dosahované výsledky než na vykonanou práci;
- Dokonalost – manažeři by měli pomáhat svým zaměstnancům k jejich neustálému zlepšování a společně sledovat jejich pokrok;
- Účel – jestliže chtějí manažeři předávat zaměstnancům instrukce a pokyny, musí jim také vysvětlit, jak se, co dělá a také z jakého důvodu se to dělá. (Armstrong, 2015)

1.1.2 Vnější motivace

Týká se opatření, která konáme, aby byli lidé motivováni, což zahrnuje odměny, ale také tresty. Mezi odměny patří například zvýšení mezd, pochvaly a povýšení. Naopak mezi tresty spadá například disciplinární řízení, odebrání nenárokové složky mzdy a kritika. Motivátory, které pochází z vnější motivace, mohou mít bezprostřední a výrazný efekt, ale většinou nepůsobí dlouhodobě. (Armstrong, 2015)

1.1.3 Teorie motivace

Známe několik teorií motivace, které budou postupně popsány níže:

TEORIE INSTRUMENTALITY

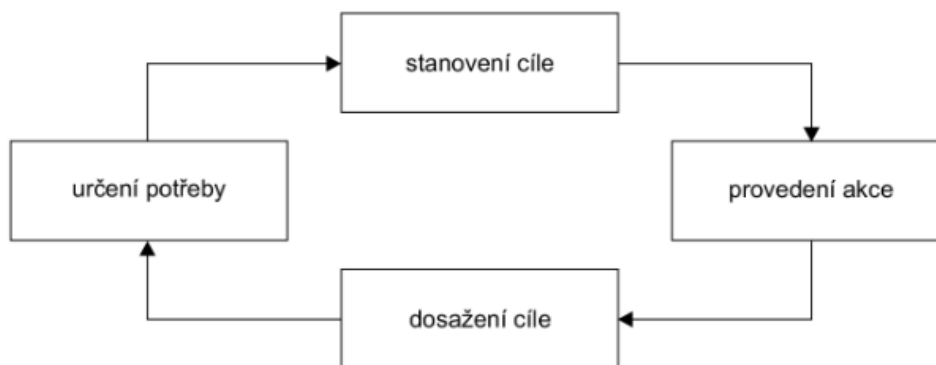
Teorie instrumentality staví na tom, že odměny a tresty jsou ideálním prostředkem formování chování. Pokud budou odměny a tresty spjaty přímo s výkonem zaměstnance, bude je to více motivovat k práci. Jestliže bude zaměstnanec vykonávat práci efektivně, bude to mít vliv na vyplácení odměn. Frederick W. Taylor napsal: „Je nemožné přimět dělníky během, jakkoliv dlouhé doby k tomu, aby pracovali usilovněji než průměrní jedinci v jejich okolí, pokud jim to nezajistí podstatné a trvalé zvýšení jejich mzdy.“

Tato teorie stojí především na systému kontroly a nebere v potaz mnoho jiných lidských potřeb. Nebere v úvahu ani to, že neformální vztahy mezi zaměstnanci mohou mít velký vliv na formální systém kontroly. (Armstrong, 2015)

TEORIE ZAMĚŘENÉ NA OBSAH

Teorie zaměřené na obsah neboli teorie potřeb mají za cíl určit faktory, které se vztahují k motivaci. Mezi autory těchto teorií patří Maslow, Alderfer, McClelland, Herzberg, Deci a Ryan. Tyto teorie staví na tom, že součástí motivace jsou potřeby, ale pokud potřebu neuspokojíme, vznikne napětí a nerovnováha. Jestliže bychom chtěli rovnováhu obnovit, musíme si dát cíl, který bude mít za úkol uspokojit potřebu a určit chování, které bude směřovat k dosažení cíle a uspokojení potřeby. Neuspokojené potřeby jsou tedy motivátorem pro chování.

Na uvedeném obrázku vidíme model procesu motivace, který je založen na uspokojování potřeb. Teorie zaměřené na obsah sice vymezují prvky motivace, ale nepopisují, jak motivace působí na výkon.



Obrázek 1 - Proces motivace založený na uspokojování potřeb
(Zdroj: Armstrong, 2015)

Maslowova hierarchie potřeb

Nejznámější členění potřeb je podle Maslowa. Rozdělil potřeby do pěti hlavních kategorií:

- Fyziologické potřeby;
- Bezpečí a jistota;
- Sounáležitost, láska;
- Uznání, sebeúcta;
- Seberealizace.

Jestliže je uspokojena nižší potřeba, pozornost se zaměřuje na uspokojení vyšší potřeby. Nejvyšší potřeba, tedy seberealizace, nemůže být nikdy uspokojena. Jen potřeba, která není uspokojena, může motivovat chování.

Tato hierarchie potřeb je velmi oblíbená, ale nikdy nebyla ověřena empirickým výzkumem. Je kritizována za zřejmou strnulost. Například výrok, že mají všichni lidé identické potřeby, je neplatný. Každý člověk může mít jiné priority. (Armstrong, 2015)

Alderferova teorie ERG

Tato teorie, jejímž autorem je Alderfer, je jednodušší a staví na třech základních kategoriích potřeb:

- Existence (existence needs) – hlad, žízeň, mzda, zaměstnanecké výhody či pracovní podmínky.
- Sounáležitost (relatedness needs) – lidé se potřebují zařadit do prostředí, kde žijí. Důležité prvky jsou přijetí, pochopení a potvrzení.
- Růst (growth needs) – jedná se o nejvýznamnější kategorii potřeb. Lidé se snaží najít příležitost a využít toho kým jsou, ve prospěch toho, čím by mohli být. (Armstrong, 2015)

McClellandova teorie potřeb

Autor McClelland zformoval členění potřeb, které jsou založeny na studiu manažerů. Popsal tři hlavní potřeby:

- Potřeba úspěchu – potřeba obstát v konkurenci. Jedná se o nejdůležitější potřebu.
- Potřeba sounáležitosti – potřeba srdečných, kamarádských a soucitných vztahů.
- Potřeba moci – nutnost ovlivňovat a řídit ostatní. (Armstrong, 2015)

Herzbergův dvoufaktorový model

Autorem tohoto modelu je Herzberg, který přišel na to, že existují dva druhy faktorů, které zodpovídají za spokojenost a nespokojenost zaměstnanců. Jedná se o:

- Motivační faktory – jsou vnitřní motivátory. Jedná se o faktory, které se zaměřují na obsah práce.

- Hygienické faktory – jedná se naopak o vnější faktory, které jsou určeny k prevenci nespokojenosti s prací. Zároveň ale mají pouze malý vliv na kladné postavení k práci. Nespokojenost může vyvolat nedostatečná či nepřiměřená mzda, avšak její správné vyplácení nepovede ke stálé spokojenosti.

Metoda výzkumu je velmi kritizována, protože nikdo neměřil vztah mezi výkonem a spokojeností, ale jeho dvou faktorová povaha je důsledkem dotazovací metody, která byla použita. Neexistuje důkaz o tom, že motivátory opravdu zvyšují produktivitu práce. A výchozí předpoklad, kde všichni jedinci mají stejné potřeby, je neplatný. Stále ale patří mezi oblíbené teorie, protože je lehce pochopitelná a je založena na reálném životě. (Armstrong, 2015)

Teorie sebeurčení

Teorie sebeurčení je zformulována Deci a Ryanem. Jednotlivci jsou zde motivováni pomocí dosažení tří základních cílů: sounáležitosti, způsobilosti a autonomie. (Armstrong, 2015)

TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PROCES

Tyto teorie se zaměřují na psychické procesy a síly, které mají vliv na motivaci a základní potřeby. Můžeme je označit za kognitivní teorie, jejichž úkolem je zjistit, jak je pracovní prostředí vnímáno lidmi a jak tomuto prostředí lidé rozumí. Mezi základní teorie patří:

- **Teorie posilování**

Jedná se o nejjednodušší a nejstarší teorii, kde je základem tzv. zákon účinku nebo efektu. Tento zákon definuje, že lidé vyzkouší znovu to, co se jim v minulosti osvědčilo. Teorii může někdo kritizovat za to, že působí příliš mechanicky. V podstatě nám říká, že můžeme lidi motivovat tak, že je budeme řídit jako stroje. (Armstrong, 2015)

- **Teorie očekávání**

Teorie očekávání nám říká, že motivace bude zajištěna, pokud zaměstnanci ví, co mají vykonat pro zaslouženou odměnu. A také ví, že vynaložené úsilí jim za odměnu stojí.

Očekávání může být postaveno na předchozích zkušenostech. Lidé jsou ale pravidelně vystavováni novým situacím, jako jsou výměna systému odměňování, změna pracovního

zařazení či pracovních podmínek, kde nám k zvládnutí následků změn nestačí předchozí zkušenosti. Jestliže se tyto okolnosti vyskytnou, může dojít ke snížení motivace.

Motivace je možná, pokud existuje jasný vztah pro pracovníka mezi jeho výkonem a výsledkem, kdy výsledek vede k uspokojování jeho potřeb. Proto peněžní odměny fungují tehdy, jestliže existuje vztah mezi obětovaným úsilím a vyplacenou odměnou. Proto se uvádí, že vnitřní motivace může být silnější než vnější motivace. U vnitřní motivace si mohou lidé kontrolovat své výsledky a mohou se opřít o dosud získané dovednosti.

U této teorie se také vyskytla určitá kritika, která se týká důkazů o platnosti teorie, které jsou velice nejednoznačné. (Armstrong, 2015)

Výzkum provedený Behlingem a Starkem zjistil, že lidé:

- důsledně neurčují a nevyhodnocují jiné alternativní možnosti,
- přijímají osobní rozhodnutí, i když si neuvědomují jejich důsledek,
- při rozhodování posuzují potřebnost a dosažitelnost, ale více se nechají ovlivnit potřebností,
- jsou schopni posoudit vnější odměny, ale je pro ně složité posoudit možnost vnitřních odměn,
- mají problém rozlišit přínosy výsledků.

Oba došli k závěru, že teorie popisuje určité změny v pracovním úsilí v menší míře, než je souzeno. Problémem teorie je očekávání, že je chování racionální a promyšlené, ale většinou je spontánní a emotivní. Teorie je užitečná například při odměňování dle výkonu. (Armstrong, 2015)

- **Teorie cíle**

Teorie cíle nám říká, že pokud lidem stanovíme určité cíle, které by měly být akceptovatelné, dosažitelné a poskytneme jim zpětnou vazbu týkající se odvedené práce, jejich motivace a výkon se zvýší. Cíle musí být jasně definovány. (Armstrong, 2015)

- **Teorie spravedlnosti**

Teorie spravedlnosti nám říká, že zaměstnanci budou více motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě. Podle Adamse hodnotí zaměstnanci své odměny v souvislosti ke svému snažení či odbornosti. Zároveň také hodnotí vlastní poměr vstupů a výstupů

s ostatními lidmi. Pokud zjistí, že je poměr nežádoucí, vede to k demotivaci zaměstnance. (Armstrong, 2015)

- **Teorie sociálního učení**

Teorie sociálního učení spojuje aspekty teorie posilování a očekávání. Teorie uznává podstatu posilování chování, které ovlivňuje budoucí chování. Ale také říká, že jsou důležité vnitřní psychologické faktory. Jedná se o očekávání, které je zaměřeno na hodnoty cílů a jednotlivých schopností, které napomáhají k jejich dosažení. „Reciproční determinismus“ je pojem, který nám říká, že situace ovlivňuje jedincovo chování, ale jedinec ovlivňuje i situaci. (Armstrong, 2015)

- **Teorie kognitivního hodnocení**

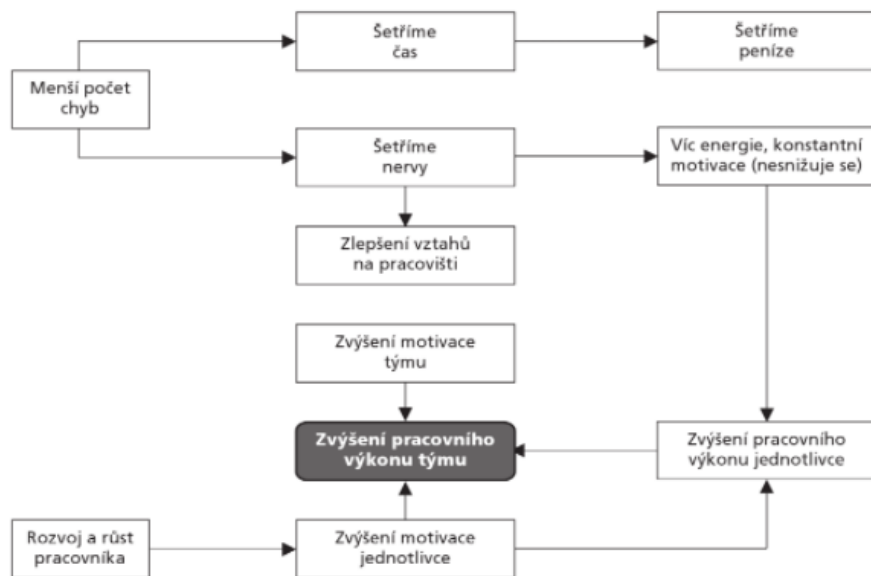
Teorii kognitivního hodnocení formulovali Deci a Ryan. Teorie tvrdí, že při použití vnitřních odměn se oslabuje vnitřní motivace. Po provedeném výzkumu Deci a Ryan řekli: „Když se odměny vyplácejí podobně, jako se poskytuje zpětná vazba, aby lidem vyjádřily uznání za dobře odvedenou práci, jsou prožívány spontánně a budou vnitřní motivaci udržovat nebo posilovat. Když se ale odměny vyplácejí, aby lidi motivovaly, jsou prožívány nuceně a budou vnitřní motivaci oslabovat.“ Podle doplňujícího výzkumu se ukázalo, že velice negativní vliv odměn se ukázal v případě velmi zajímavých pracovních úkolů. (Armstrong, 2015)

1.1.4 Kritika jako nástroj motivace

Kritika patří mezi velmi náročné komunikační dovednosti. Kritika musí být správně podána, aby neměla špatný vliv na sebevědomí zaměstnanců, ale zároveň je při vykonávání práce velmi důležitá. Jedná se o součást života. Konstruktivní kritika posouvá lidi dál. Lidé se mohou zaměřit na své chyby a pracovat na nich.

Cíle kritiky

Hlavním a nejdůležitějším cílem kritiky je poskytnutí zpětné vazby. Lidé potřebují vědět, co dělají špatně. Kritika je stále vnímána především negativně, ale může lidem přinést taky něco dobrého. Správně podaná konstruktivní kritika může vést k menšímu počtu chyb, ušetření času, a především k ušetření peněz. (Rychtaříková, 2008)



Obrázek 2 - Přínosy kritiky
(Zdroj: Rychtaříková, 2008)

Pravidla účinné kritiky

- Hodnotí se pouze pracovní výkon člověka, nikoliv jeho osobnost.
- Konkrétně hodnotíme výsledky, chování, jednání, chyby atd.
- Dialog musí mít vždy pozitivní závěr.
- Kritika musí přijít ve správný čas (ani brzy, ani pozdě).
- Výsledkem kritiky má být určité řešení nebo závěr. (Rychtaříková, 2008)

1.1.5 Motivační faktory

Faktorů, které ovlivňují pracovní motivaci, a to příznivě či nepříznivě, existuje velké množství. Můžeme je třídit do určitých společných skupin, a to z několika hledisek. Maslow rozdělil potřeby do pěti skupin, od potřeb základních až po potřeby seberealizace. Motivační faktory se také dají dělit na vnitřní a vnější. Rozlišujeme, zda jsou zdrojem uspokojení potřeb práce nebo její výsledek. Podobné je rozdělení na hmotné a nehmotné motivační faktory. Nejznámější je hierarchické třídění potřeb podle Maslowa. Jedná se o pyramidu, která je složena z pěti skupin motivačních faktorů.

- Potřeby fyziologické, jejichž uspokojení je podmínkou přežití,
- Potřeby jistoty, bezpečí a zdraví,
- Potřeby sociální,

- Potřeby uznání,
- Potřeby seberealizace

Z Maslowovy teorie plyne, že pracovní motivaci ovlivňují především potřeby neuspokojené. Tento model podává dobrý přehled hlavních motivačních faktorů, které na pracovišti působí. Hierarchická povaha těchto faktorů však vždy neplatí. Uspokojování nižších potřeb nemusí vést automaticky k tomu, že se zájem pracovníků přesouvá k potřebám vyšším. (Urban, 2017)

1.1.6 Motivační typy lidí

Plamínek (2015) ve své knize stanovil čtyři motivační typy lidí, z nichž každý reaguje na jiné stimuly. Mezi tyto typy lidí patří:

- Objevovatelé,
- Usměrňovatelé,
- Slad'ovatelé,
- Zpřesňovatelé.

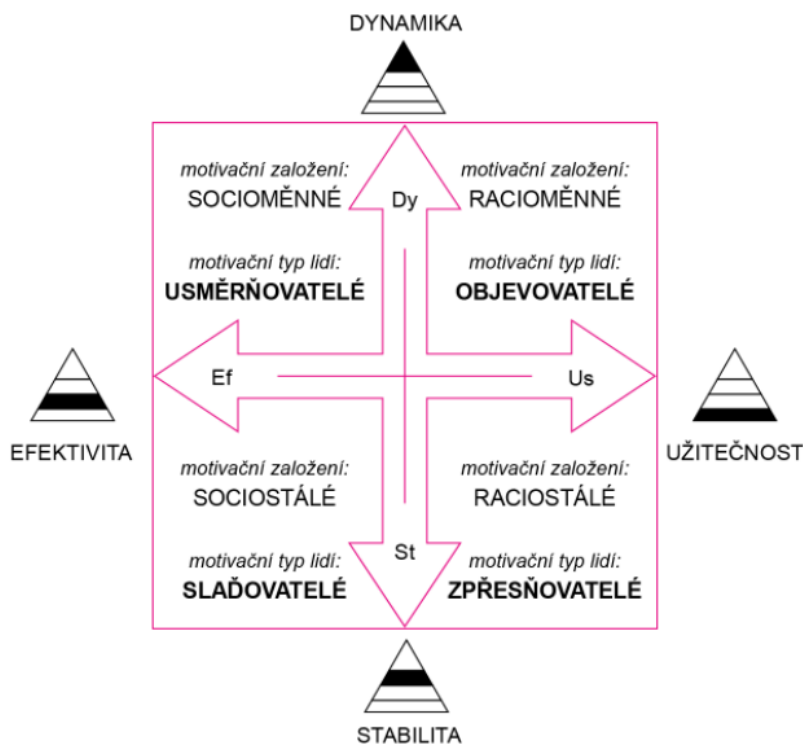
Objevovatelé „jsou vymodelováni dynamickými preferencemi a zaměřením na užitečnost.“ Objevovatele nejvíce zajímá překonávání překážek a akceptování výzev. Je pro ně typické, že jsou netrpěliví, dožadují se co nejvíce informací a nemají rádi, když je kdokoliv řídí, cení si své svobody. Překonávání překážek je pro ně něco jako závod se sebou samotným. Když dosáhnou svého cíle, berou problém za vyřešený, ale vzápětí hledají nějakou novou výzvu a řeší nový problém. Tento styl života ale může vést k fyzickému vysílení a někdy až k ohrožení zdraví člověka. Objevovatelé jsou vhodní pro kreativní práci, ale ne pro práci v týmu. Příliš nemluví, protože to pro ně není přirozené, spíše využívají nápadnou řeč těla.

Usměrňovatelé „jsou kombinací dynamických preferencí a zaměření na efektivitu.“ Věnují se nebezpečným aktivitám. Je pro ně blízké, aby mohli působit na jiné lidi a touží po největší volnosti sami pro sebe. Tento typ lidí bývá rád středem pozornosti, protože jsou velice společenští. Jsou velice vnímaví k tomu, co je a co není příhodné. Usměrňovatelé mají dispozice k tomu stát se vůdci velkých skupin. mají vynikající přesvědčovací schopnosti. Pro usměrňovatele je typická soutěživost, která se projevuje i

v mezilidských vztazích. Nejméně si rozumí s objevovateli, proto mají sklony k tomu je zesměšňovat.

Sladřovatelé se specializují na stabilitu a efektivitu. U tohoto typu motivačních lidí se vše točí kolem lidí (jejich spokojenosti, pocitů a vztahů). Rádi komunikují a diskuze s nimi bývá příjemnou záležitostí, ale také rádi i naslouchají. Jsou velmi empatičtí, jedná se tedy o přímý opak objevovatelů. Sladřovatelé jsou považováni za oporu sociálního uspořádání. Usilují o to, aby prostředí kolem nich bylo příjemné, lidské a chápající. Tento typ vytváří mezilidskou komunikační síť. Očekávají, že jejich vstřícné činy jim budou vráceny v případě nepříjemností. Když se tak nestane bývají zklamaní.

Zpřesňovatelé „jsou kombinací zaměření na užitečnost a stabilitu.“ Vyznačují se především pečlivostí, spolehlivostí a přísností jak na sebe, tak na své okolí. Jsou rádi, když je jejich práce organizovaná a mají na svém pracovním místě uklizeno. Je pro ně podstatné, aby dodržovali normy a pravidla. Jsou velice věrní, svého nadřízeného respektují bez ohledu na to, jaký vztah k němu mají. Při komunikaci působí chladně, cílem komunikace je pro ně dosažení či potvrzení dat. Zpřesňovatelé velmi úspěšně skrývají své emoce, a díky tomu jsou často označováni za podivíny. (Plamínek, 2015)



Obrázek 3 - Motivační typy lidí
(Zdroj: Plamínek, 2015)

1.1.7 Stimulace

Jestliže chceme ve společnosti dosahovat stanovených cílů, musím se zaměřit na speciální potřeby svých zaměstnanců. Je zapotřebí tedy určit, jaké jednotlivé motivy jednání a chování zaměstnanců směřují k dosahování cílů společnosti a uspokojování nároků zaměstnanců.

Jedná se o systematický proces, kterému se věnují manažeři po celou dobu životního cyklu zaměstnanců ve společnosti. Pro manažery je důležité, aby byli neustále pozitivní a všímali si předností zaměstnanců, využívali vhodných zaměstnanců na vhodných místech, nabízeli zaměstnancům logickou a slibnou práci, která bude odpovídat schopnostem a motivaci zaměstnanců.

Limitem pro stimulaci zaměstnanců ve společnosti je fakt, že spuštění a zachovávání kladné a požadované motivace zaměstnanců k odvedení práce a dosahování určitého výkonu je dlouhodobá a individuální záležitost. Omezení se vyskytují jak na straně zaměstnanců, tak na straně společnosti. Pravidlem je, že které motivační faktory fungují na jednoho zaměstnance, nemusí fungovat na toho druhého. Společnost by tedy měla využívat vhodnou koncepci účelné stimulace zaměstnanců. (Šikýř, 2012)

1.2 Řízení odměňování

Tato oblast se zabývá politikou, strategiemi a procesy, které jsou důležité k zabezpečení toho, aby zaměstnanci, kteří svou prací přispívají organizaci, byli řádně odměněni jak peněžní, tak nepeněžní formou. Cílem řízení odměňování je řádné odměňování lidí, spravedlivé a důsledné podle hodnoty, kterou vytváří pro společnost. To poslouží k budoucímu nabývání strategický cílů společnosti.

Řízení odměňování se nezabývá pouze peněžními odměnami a zaměstnaneckými výhodami, ale také nepeněžním a nehmotným odměňováním. Mezi nepeněžní a nehmotné odměňování patří pochvala, uznání, rozvoj dosaženého vzdělání, růst pravomocí a růst odpovědnosti. (Armstrong, 2009)

Cíle řízení odměňování

- Lidé by měli být odměňováni na základě hodnot, které vytváří;
- Budovat kulturu vysokého výkonu;

- Lidé musí být motivováni a společnost tak získává jejich oddanost a angažovanost;
- Společnost musí získávat a udržovat si kvalitní pracovníky;
- Lidé by měli být odměňováni za správné věci, aby bylo zřejmé, co je podstatné z hlediska chování a výsledků;
- Je zapotřebí propojovat postupy v odměňování s cíli společnosti a podnikání i s hodnotami a potřebami zaměstnanců. (Armstrong, 2009)

1.2.1 Filozofie odměňování

Podstatou řízení odměňování je dobře formulovaná filozofie. Jedná se o systém přesvědčení a vůdčích principů, které odpovídají hodnotám společnosti. Jestliže je řízení lidských zdrojů o investování do lidského kapitálu, od kterého se vyžaduje adekvátní návratnost, pak je správné odměňovat zaměstnance různě podle jejich přispěné hodnoty. Z podnikové strategie musí vycházet strategie a procesy odměňování, které je potřeba uskutečnit.

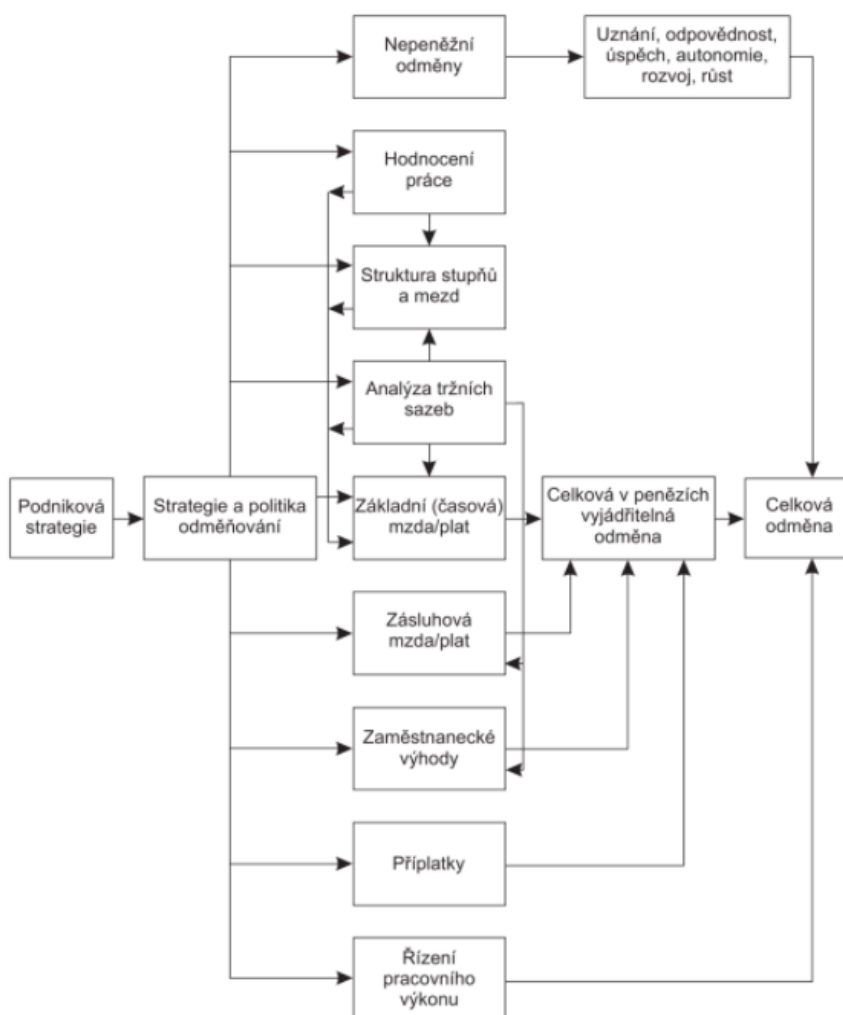
Tato filozofie uplatňuje pojem „celkové odměny.“ Celková odměna poukazuje na význam uznávání veškerých hledisek odměny jako celku, který je provázán s jinými iniciativami řízení lidských zdrojů orientovanými na motivaci, věrnost a rozvoj zaměstnanců. Je zapotřebí sloučení strategie odměňování s jinými strategiemi řízení lidských zdrojů. (Armstrong, 2009)

1.2.2 Systém odměňování

Systém odměňování v organizaci tvoří:

- Strategie odměňování – vymezují, co organizace v dohledné době plánují v oblasti vytváření a realizace praxe, procesů a postupů odměňování, které mají napomáhat k dosažení podnikatelských cílů.
- Politika odměňování – podává instrukce pro rozhodování a potřebné kroky.
- Praxe odměňování – tvoří ji soustavy stupňů a sazeb, hodnocení práce a zásluhové odměňování, které se využívá k uskutečnění strategie a politiky odměňování.
- Procesy odměňování – jsou tvořeny způsoby realizace politiky a realizováním praktické stránky odměňování.

- Postupy odměňování – jsou využívány ve prospěch udržení systému a k zabezpečení toho, že fungování bude efektivní a pružné a vydané peněžní prostředky budou přinášet adekvátní hodnotu. (Armstrong, 2009)



Obrázek 4 - Prvky systému odměňování
(Zdroj: Armstrong, 2009)

Podniková strategie

Podniková strategie společnosti je východiskem systému odměňování. Má za úkol stanovovat podnikové cíle a je hnací silou podnikání. Tyto síly jsou ve všech společnostech originální, ale nejspíše pokaždé budou obsahovat skutečnosti, jako vysoký výkon, produktivita, ziskovost, aktualizace, jakost, cena, náklady, služba zákazníkům a uspokojování zainteresovaných stran. Mezi zainteresované strany řadíme akcionáře, investory, zaměstnance a popřípadě i poslance či zastupitele.

Strategie a politika odměňování

Strategie odměňování vychází ze zkoumání hnacích sil podnikání. Definuje dlouhodobé cíle v určitých oblastech, jako jsou zaměstnanecké bonusy, mzdové struktury, úkony směřující k růstu věrnosti a angažovanosti a využívání přístupu, který je založen na celkové odměně.

Politika odměňování obsahuje záležitosti, jako například úrovně peněžních odměn, přístupy k zásluhové peněžní odměně, pružné zaměstnanecké výhody, úspora tržních sazeb a využívání hodnocení práce. (Armstrong, 2009)

1.2.3 Trend odměňování

Výše výdělku není jediným důvodem k setrvání zaměstnance v organizaci. Pro zaměstnance jsou důležité i jiné hodnoty, jako jsou například dobré mezilidské vztahy, možnost kariérního růstu, dostatek volného času, možnost dalšího vzdělávání a podobně. Součástí tohoto systému je také nehmotná forma odměňování. Může být formální i neformální. Za formální lze označit různá oficiální uznání, povýšení, či účast na rozhodovacích procesech organizace. Za neformální je považována úcta, kterou prokazují spolupracovníci zaměstnanci, jehož si váží.

Motivující ve smyslu nehmotných odměn je poskytování služeb na pracovišti. Mezi důležité příklady těchto služeb patří:

- Stravování pracovníků a možnost občerstvení
- Poskytování pracovních oděvů
- Zajištění dopravy do zaměstnání
- Poradenské služby týkající se pracovních záležitostí
- Zařízení sloužící osobní hygieně
- Služby spojené s využíváním volného času s rodinou

Tyto příklady jsou základní a záleží na každé organizaci, ke kterým z nich se přikloní. (Vnoučková, 2013)

1.2.4 Mzdový systém

Mzdový systém je tvořen zásadami, postupy a formami odměňování mzdou. Každý zaměstnavatel, který zaměstnance odměňuje mzdou, využívá určitý mzdový systém. Aplikaci mzdového systému neupravuje žádný právní předpis a je na každém zaměstnavateli, jak tento systém uplatní. Zároveň ale musí dodržet pravidla odměňování za práci, které jsou stanoveny zákoníkem práce a právními předpisy. (Šikýř, 2016)

Mezi tyto zásady patří:

- Primární zásadou je objektivní odměňování zaměstnanců a také přímé jednání se zaměstnanci. Je zakázáno jakékoliv jejich znevýhodňování.
- Všichni zaměstnanci, kteří vykonávají stejnou práci, musí být za ní také stejně odměněni.
- Při výpočtu výše mzdy se zohledňuje obtížnost a zodpovědnost za práci. Dále je to složitost pracovních podmínek, produktivita práce a dosažené výsledky.
- Výše mzdy nesmí klesnout pod minimální mzdu, která je dána zákonem. Jestliže je mzda nižší, musí zaměstnavatel vyplatit zaměstnanci doplatek.

Mzda

Jedná se o peněžité plnění, které dává zaměstnavatel svým zaměstnancům za vykonanou práci. Mzda je poskytována v rámci pracovního poměru a bere v potaz náročnost práce, složitost, odpovědnosti za ni, náročnost pracovních podmínek, výkonnost zaměstnance a dosahovaných výsledků. Vyplacená mzda musí být alespoň ve výši minimální mzdy.

Existuje také naturální mzda, se kterou musí ale zaměstnanec souhlasit. Jako naturální mzdu můžeme brát výrobky, výkony, práce či služby. (Šikýř, 2012)

Mzdové formy

Mzdové formy jsou využívány při stanovení mezd, jedná se o různé zásady a postupy. Použití mzdových forem není nijak upraveno právním předpisem, vychází pouze z běžné praxe. Každý ze zaměstnavatelů může využít svých vlastních mzdových forem, ale vždy musí dodržet pravidla odměňování za práci, jež stanovuje zákoník práce a právní předpisy. (Šikýř, 2012)

Známe různé druhy mzdy:

- **Časová mzda**

Časová neboli základní mzda se nejčastěji vymezuje v podobě hodinové, týdenní či měsíční částky. Není administrativně náročná a je tudíž i levnější. Posuzování a navrhování mzdových nákladů je jednodušší a je srozumitelnější i pro zaměstnance. Nevýhodou je limitovaný pobídkový účinek a nevyvolává v zaměstnancích podnět ke zvyšování pracovního výkonu. (Koubek, 2011)

- **Úkolová mzda**

Úkolová mzda se využívá především u odměňování dělníků. Zaměstnanec je odměněn za jednotku vykonané práce. (Koubek, 2011)

Úkolová mzda se využívá především u zaměstnanců ve výrobě. Při určování výše mzdy se využívá norma času a norma množství. (Šikýř, 2012)

- **Podílová mzda**

Podílová mzda se využívá v určitých službách a v obchodních aktivitách. Mzda se odvíjí od počtu prodaného množství či vykonaných služeb, v tomto případě se jedná o přímou podílovou mzdu. Existuje také podílová mzda se zaručeným základním platem, ke kterému zaměstnanec získává provize za prodané zboží či poskytnuté služby. Další možností je zálohovaná podílová mzda. Zaměstnanec každý měsíc přijímá zálohu, která je poté odečtena z jeho provize. Tato možnost se využívá především u zaměstnanců, které výrazněji ovlivňují meziměsíční či sezónní výkyvy prodeje. (Koubek, 2011)

- **Smíšená mzda**

Mezi doplňkové mzdové formy patří:

- **Provize** – využívá se u zaměstnanců, kteří pracují v obchodě a ve službách, kde mzda také závisí na prodaném množství. Většinou se určuje jako procento z obratu, tržeb či zisku. Provize podněcuje zaměstnance k neustále lepšímu výkonu. Je poskytována buď jako doplněk základní složky mzdy nebo jakožto jediná složka mzdy. V tomto případě má ale zaměstnanec nárok nejméně na nejnižší zaručenou mzdu.

- **Prémie** – slouží jak doplněk pro časovou a úkolovou mzdu. Jsou vypláceny jednorázově nebo soustavně. Vyplácení prémie je určeno zásadami premiování (měřítko hodnocení zaměstnanců, skupiny zaměstnanců, metoda stanovení prémie).
- **Osobní hodnocení** – je stanoveno pomocí soustavného hodnocení zaměstnance a její výši určuje manažer. Osobní hodnocení má za úkol podněcovat zaměstnance dosahování určitého výkonu a k vykonávání smlouvané práce. Určuje se především procentem ze mzdového tarifu.
- **Podíl na výsledcích hospodaření** – využívá se při oceňování podílů individuálních zaměstnanců na nabytí předpokládaných výsledků hospodaření organizace. Úkolem je stabilizovat zaměstnance a utvrdit soudržnost zaměstnanců s odvedenou prací a uskutečněnými cíli společnosti. (Šikýř, 2012)

Benefity

Zaměstnanecké benefity jsou další části odměny, které ale většinou nejsou vypláceny v hotovosti nebo na bankovní účet. Ačkoli tyto výhody nemusejí být součástí měsíčního nebo týdenního výkazu mezd, jsou to zjevné náklady pro zaměstnavatele a vytváří hodnotu pro zaměstnance. CIPD odhaduje, že zaměstnanecké výhody mohou tvořit až 40 % nákladů společností. Mezi benefity, které tvoří výjimku ve vyplácení, patří nemocenská, mateřská dovolená a odstupné. Důchody jsou často vnímány jako forma odložené odměny, kdy si zaměstnanec část svého ročního příjmu spoří na zaručený budoucí příjem v důchodu.

Důležitou funkcí benefitů je poskytnout zaměstnanci jistotu v případě narušení pravidelného výdělku, zatímco v jiných případech mohou benefity udělovat status nebo sloužit jako pomůcka při náboru na pracovní pozici.

Mezi hlavní benefity patří: nemocenská, dovolená, životní pojištění, mateřská dovolená, otcovská dovolená, penze nebo penzijní připojištění, osobní úrazové pojištění, trvalé zdravotní pojištění, slevy na firemní zboží nebo služby, členství ve sportovních nebo společenských klubech, zdravotní prohlídka, firemní jídelna nebo stravenky, služební automobil, rodičovská dovolená, školení a příspěvky na pracovní oděv.

Jak již bylo zmíněno výše, v současné době existuje široká škála benefitů, které zaměstnavatelé poskytují svým zaměstnancům. Ale různé výhody mají různé cíle.

- Některé jsou vyžadovány zákonem (minimální nárok na dovolenou, zákonná nemocenská).
- Některé jsou poskytovány jako kompenzace zaměstnancům za výdaje vynaložené při výkonu jejich práce nebo na pomoc při této práci (cestovné a diety, služební auta nebo dodávky).
- Některé jsou sociálními benefity navrženými k udržení zaměstnanců nebo k vytvoření image pečujícího zaměstnavatele.
- Některé jsou statusové výhody poskytované jako výhody k udržení a motivaci vedoucích pracovníků (služební vozy, které pro ně nejsou nezbytné). (Perkins, 2016)

1.2.5 Finanční a nefinanční složky odměňování

Kombinací finančních a nefinančních odměn je celková odměna. Odměňování je velmi důležitou složkou řízení lidí, protože lidský kapitál umožňuje společnosti generovat finanční kapitál neboli vydělávat peněžní prostředky.

Peněžní odměna = základní odměna + proměnlivá odměna + podíly na vlastnictví + zaměstnanecké výhody

Nepeněžní odměna = uznání + příležitost k rozvoji + příležitost ke kariéře + kvalita pracovního života (Charvát, 2006)

Finanční složky odměňování

Existuje mnoho různých způsobů, jak stanovit peněžní odměnu. Jedna z možností je, stanovit peněžní odměnu jako pevnou sazbu v platovém výměru. Zaměstnanec tedy dostane každý měsíc fixní částku bez ohledu na to, jestli pracuje, nebo nepracuje. Přístup tedy nebere v úvahu vazby mezi výkonem a peněžní odměnou.

Druhou možností je peněžní odměnu co nejvíce diferencovat. Společnost má stanovené pohyblivé složky mzdy. Tento přístup má na starost peněžní odměnu co nejvíce odlišit, a to jak u jednotlivých zaměstnanců, tak u jednotlivých zásluh nebo přínosů. Podstatné je, aby společnost uměla správně definovat a popsat měřitelné ukazatele, aby zaměstnanci

věděli, podle čeho a jak budou měřeni a popřípadě mohli svůj výkon nebo přínos ovlivnit. (Charvát, 2006)

Nefinanční složky odměňování

Nefinanční odměňování neobsahuje žádné přímé platby a často pouze vyplývá z práce samotné. Jedná se například o pocit úspěšnosti, autonomie, uznání, prostor pro využívání a rozvoj dovedností, poskytování vzdělávání, příležitosti k rozvoji kariéry a vysoce kvalitní vedení ze strany nadřízených. (Armstrong, 2009)

Celková odměna

Celková odměna je souhrn všech odměn, tedy přímých, nepřímých, vnitřních a vnějších. Základní mzda (plat), zaměstnanecké bonusy, zásluhová odměna a nepeněžní odměny, tedy odměny, které obsahují i vnitřní odměny, plynou z práce samotné a jsou navzájem propojené. S těmito odměnami se pracuje jako se sjednoceným a logickým celkem.

Celková odměna se dělí na dvě hlavní skupiny odměn:

1. Transakční odměny – jedná se o odměny hmotné, které pochází z transakce mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Jde tedy o peněžní odměny a zaměstnanecké bonusy.
2. Relační (vztahové odměny) – jedná se o odměny nehmotné, které souvisí se vzděláním, rozvojem, zkušeností a zážitky z pracovního prostředí.

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková v penězích vyjádřitelná (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/ vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

Obrázek 5 - Složky celkové odměny
(Zdroj: Armstrong, 2009)

Výhody celkové odměny

- Vylepšení vztahů na pracovišti – vztahy na pracovišti, které jsou tvořeny pomocí koncepce celkové odměny, směřují k nejvhodnějšímu využívání relačních a transakčních odměn.
- Větší vliv – kombinace několika různých odměn má dlouhodobější účinek na motivaci a věrnost lidí.
- Flexibilita v uspokojování jednotlivých požadavků – relační odměny více odpovídají jednotlivým požadavkům, tedy mohou zaměstnance silněji připevnit ke společnosti.
- Úspěch v boji o talenty – odměny relační jsou nápomocné k dosažení pozitivní psychologické smlouvy. To může hrát v prospěch společnosti při získávání zaměstnanců, protože to odlišuje společnost od těch ostatních. (Armstrong, 2009)

1.2.6 Faktory odměňování

Při tvorbě mzdového systému musí podnik kromě hodnocení práce a dodržování právních předpisů, brát v potaz i jiné podmínky, které jsou označovány jako mzdovorné faktory. Rozlišujeme:

- Vnitřní mzdovorné faktory
- Vnější mzdovorné faktory

Vnitřní mzdovorné faktory se týkají přímo činností podniků a jeho zaměstnanců. Řadíme mezi ně:

- Požadavky a úkoly pracovního místa, které vyplývají z popisu pracovního místa a postavením v pořadí funkcí společnosti.
- Pracovní chování zaměstnance, výsledky práce a úroveň pracovního výkonu.
- Pracovní podmínky na určitém pracovním místě nebo ve společnosti jako celku.

V úvahu je také nutné brát vnější mzdovorné faktory. Mezi ně můžeme zařadit:

- Aktuální situace na trhu práce (především nedostatek nebo přebytek uchazečů s vhodnou kvalifikací, úroveň a způsob odměňování pracovníků u konkurence, v odvětví či státě.)
- Legislativa (nařízení, výsledky kolektivního jednání a platné zákony.)

Výše uvedené faktory spolu s dalšími okolnostmi tvoří determinanty odměňování zaměstnanců ve společnosti. Mezi hlavní determinanty odměňování patří:

- *„Relativní hodnota, kterou má práce na pracovním místě pro firmu.*
- *Relativní hodnota (vzácnost) pracovníka.*
- *Situace na trhu práce.*
- *Úroveň odměňování v zemi, regionu, odvětví, v ostatních firmách.*
- *Životní náklady v regionu a zemi.*
- *Životní způsob lidí v regionu a zemi.*
- *Objem prostředků, které může firma na odměňování vynaložit.*
- *Používaná technika a technologie ve firmě.*
- *Produktivita práce ve firmě.*
- *Síla odborů v kolektivním vyjednávání.*
- *Existující právní normy týkající se odměňování.“ (Srpová, 2010)*

1.3 Hodnocení zaměstnanců

Jedná se o personální činnost, která je pro společnost velmi důležitá, ale může také způsobovat problémy. Pro každého zaměstnavatele je důležité, aby věděl, jak jeho zaměstnanci pracují a zda se snaží vylepšit pověst společnosti. Naopak ale i zaměstnanec musí mít povědomí o tom, co si o něm jeho zaměstnavatel myslí a jestli je spokojen s jeho prací.

Mezi hlavní požadavky hodnocení zaměstnanců patří preciznost a nestrannost. Zaměstnanec nesmí získat dojem, že mu hodnocení nějakým způsobem ubližuje. Hodnocení zaměstnanců ve společnosti by mělo fungovat jako prostředek k tomu, aby si každý zaměstnanec mohl najít své rezervy a vylepšit tak svůj výkon a tím si zvýšit i odměnu za vykonanou práci.

Hodnocení pracovníků je rozděleno na dvě části:

- Formální
- Neformální

Formální hodnocení se pravidelně opakuje. Je plánované a má svůj systém. Výstupem formálního hodnocení jsou dokumenty, které jsou přiřazeny do osobních složek

zaměstnanců. Poté slouží pro budoucí personální aktivity, které se vztahují jak na jednotlivce, tak i skupiny zaměstnanců. V rámci formálního hodnocení může být také provedeno tzv. příležitostné hodnocení. Vykonává se při náhlé potřebě zhotovení pracovního posudku. Nevyužívá se příliš často, spíše tehdy, kdy nemáme aktuální informace o hodnocení daného zaměstnance. (Koubek, 2011)

Všechna personální rozhodnutí by měla vycházet především z formálního hodnocení.

Výhody formálního hodnocení:

- Své zaměstnance se snaží poznat celkově. Hledí tedy na znalosti, jednání, zručnost a další potřebné schopnosti,
- Systematicky usměrňuje pozornost zaměstnance na výkon,
- Dopředu rozpoznává potenciální stížnosti a kázeňské problémy,
- Přispívá ke zvýšení pracovního nasazení,
- Upozorňuje na slabé stránky zaměstnance a efektivně je odstraňuje,
- Zjišťuje u zaměstnanců, zda mají zájem nebo potřebují další vzdělání a rozvíjí v nich potenciál.

Neformální hodnocení spočívá v kontinuálním hodnocení zaměstnance jeho vedením při vykonávání práce. Nevýkonává se pravidelně a je vymezeno spíše aktuální situací ve společnosti nebo podle nálady hodnotící osoby. Výstupem neformálního hodnocení není žádný dokument, ale tato činnost je velmi důležitá ke správné motivaci zaměstnance a ocenění jeho kvalitní práce. Zaměstnavatel by tedy neměl zapomínat na pochvalu za dobře vykonanou práci.

Neformální hodnocení obvykle nepřístupuje k zaměstnancům jednotně. Využívání shodných kritérií hodnocení je většinou předpojaté. Hodnocení se dá snadno napadnout. (Koubek, 2011)

1.3.1 Systém hodnocení

Existuje mnoho zpráv o společnostech, které instalují hodnotící systém, jen aby po krátké době zjistily, že jej musí změnit nebo zcela zrušit. Jiní bojují dál se svými systémy, ale uznávají, že jsou neúčinné nebo nedostatečné či neoblíbené. Co lze udělat pro to, aby systém fungoval co nejefektivněji?

Efektivita bude větší, pokud všem zúčastněným bude jasné, k čemu systém slouží. Personální manažer a vrcholoví manažeři musí zjistit, čeho chtějí, aby systém hodnocení dosáhl, a jak zapadá do ostatních HR aktivit, které do něj vstupují, jako je plánování kariéry, školení a plánování lidských zdrojů. Ten, kdo systém provozuje, musí také ocenit jeho cíle, jinak jen vyplňuje formuláře, aby uspokojil personalisty. Konečně ti, jejichž výkon má být ohodnocen, budou odpovídat na dotazy a přispívat nápady s mnohem konstruktivnější upřímností, pokud rozumí a věří v účely schématu.

Je důležité, aby systém viditelně vlastnil vyšší a liniový management v podniku a aby to nebyla pouze činnost, která se musí vykonávat pro personální oddělení. To může například znamenat, že hodnotící formuláře jsou uchovávány a používány v rámci oddělení a pouze vybrané typy dat jsou předávány personálnímu oddělení či jiným oddělením. V ideálním případě by samotný formulář měl být pracovním dokumentem používaný odhadcem a hodnotitelem po celý rok. (Torrington, 2002)

Čím „otevřenější“ je systém hodnocení, to znamená, že čím více zpětné vazby zaměstnanci dostanou o svém pracovním výkonu, tím pravděpodobněji hodnotící proces přijmou, nikoli odmítnou. Podobně platí, že čím větší je míra zapojení hodnotitelů do systému, tím větší je šance získat svůj závazek, až na tyto výhrady:

- ne všichni hodnocení jsou připraveni a ochotni se zapojit a
- ne všechny organizační kultury podporují participativní procesy.

Hodnotitelé potřebují školení v tom, jak hodnotit a jak vést hodnotící rozhovory. Vynikající systém hodnocení výkonu je k ničemu, pokud manažeři nevědí, jak systém využít, aby byl co nejvíce efektivní.

Systém hodnocení je potřeba spravovat tak, aby oběma stranám působil co nejméně problémů. Vyplňování formulářů by mělo být omezeno na minimum a čas vyhrazený na tuto činnost by měl být dostatečný, aby byl proveden správně, ale ne natolik, aby byl úkol považován za nedůležitý a měl nízkou prioritou.

Systémy hodnocení musí být podpořeny následnými opatřeními. Pracovní plány schválené hodnotitelem je třeba monitorovat, aby bylo zajištěno, že skutečně probíhají, nebo že jsou upravovány v souladu se změněnými okolnostmi nebo prioritami. Měly by být identifikovány potřeby školení a vytvořeny plány, které tyto potřeby naplní. Další

plány rozvoje mohou zahrnovat personální oddělení při zajišťování dočasných přesunů nebo přesunů do jiného oddělení, když se uvolní místo. Aby toho bylo možné dosáhnout, je životně důležité, aby formuláře hodnocení nebyly jen vyplněny a zapomenuty. (Torrington, 2002)

1.3.2 Metody hodnocení zaměstnanců

Při hodnocení zaměstnanců využíváme určitá kritéria a metody. Existují různé faktory, které mají vliv na pracovní výkon zaměstnance, jako například:

- Motivace
- Vystupování
- Schopnosti
- Výsledky
- Okolnosti (Šikýř, 2016)

Zaměstnance hodnotíme na základě:

- **Předem stanovených cílů** – využívá se v případech, kdy hodnotíme manažery či různé specialisty. Posuzujeme u nich dosažení předem stanoveného cíle. Stanovený pracovní a vývojový cíl by měl být vždy SMART, tedy S – specific, M – measurable, A – achievable, R – relevant, T – timed.
- **Vymezených norem** – využívá se v případech, kdy hodnotíme dělníky. Zkoumá se, zda splňují vymezené normy (např. průměrný pracovní výkon).
- **Stupnice** – jedná se o metodu, která je univerzální a dá se použít také u sebehodnocení zaměstnanců. Všechna kritéria pracovního výkonu jsou hodnocena samostatně. Hodnotí se tak, že ke každému kritériu je přidělen stupeň pracovního výkonu (např. 1 – neuspokojivý, 2 – uspokojivý, 3 – schopný, 4 – velmi schopný, 5 – skvělý). Problém může nastat při objasnění jednotlivých kritérií pracovního výkonu. Je důležité se zdržet subjektivního hodnocení, používání jen stupňů, které jsou uprostřed stupnice, tendence k vlídnosti či tvrdosti hodnocení nebo hodnocení založené na významných pozitivěch či negativěch.

- **Volné charakteristiky** – jedná se o metodu, která je univerzální a využívá se u hodnocení manažerů a jiných odborníků. Zaměstnanec je hodnocen na základě vymezených kritérií pracovního výkonu.
- **Kritických případů** – jedná se o metodu, která je univerzální, ale většinou podává jen doplňkové informace o pracovním výkonu zaměstnance. Jsou zaznamenávány hraniční situace, případy vyhovujícího či nevyhovujícího pracovního výkonu zaměstnance.
- **Assessment centre/development centre** – je využíván pro hodnocení pracovního výkonu, odborné kvalifikace a vývojového potenciálu důležitých zaměstnanců v rámci přípravy personálního vývoje zaměstnanců. Jestliže chceme využít AC/DC je zapotřebí řešit modelové úkoly. Tyto úkoly se řeší buď jednotlivě nebo ve skupině. Další možností jsou také případové studie, které mají za úkol prověřit reálné schopnosti a motivaci posuzovaných zaměstnanců. (Šikýř, 2016)

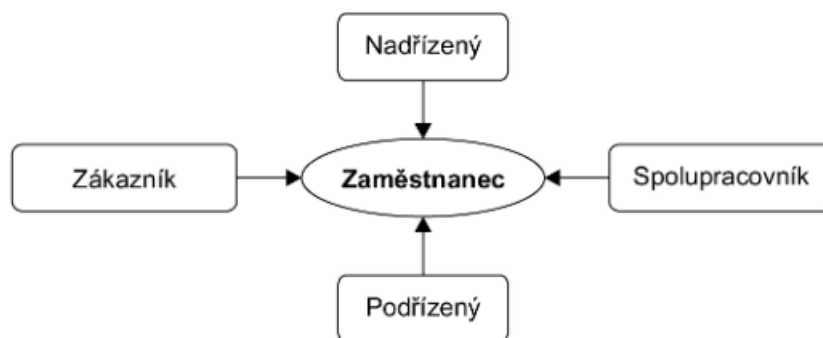
Hodnocení zaměstnanců na základě kritérií a metod realizuje především manažer, který také vede pracovní výkon zaměstnance. Jestliže zapojíme do hodnocení více hodnotitelů, můžeme využít koncepci 360stupňové zpětné vazby. Tato koncepce nám říká, že zaměstnanec může hodnotit například nadřízený, kolega, podřízený a klient a má za cíl navýšit věcnost hodnocení. Pokud má být hodnocení účelné a efektivním nástrojem řízení a vedení zaměstnanců, při jejím využití musíme používat věcná kritéria a metody hodnocení. (Šikýř, 2016)

U systému 360stupňové zpětné vazby se názor ostatních získává především pomocí dotazníkového šetření v elektronické podobě. Tento systém se využívá převážně u hodnocení manažerů. Součástí je i sebehodnocení zaměstnanců, které při hodnocení využívá shodná kritéria jako zbývající hodnotitelé. Hodnocení v tomto systému musí být anonymní.

System se zabývá především chováním jednotlivců a porovnává ho s předem stanoveným vzorem schopností chování. Schopnosti chování se zabývají vedením a také tomu, jak člověk k práci přistupuje. Dotazníkové šetření 360stupňové zpětné vazby zahrnuje tato kritéria:

- Umění řídit;
- Kolektivní hráč;
- Dorozumívání se;
- Vedení sebe samého;
- Představa;
- Řídící schopnosti;
- Umění se rozhodnout;
- Specializovanost;
- Čilost, iniciativnost;
- Přizpůsobivost.

Hodnocený zaměstnanec má díky tomuto systému kompletní zpětnou vazbu jak od nadřízeného, tak i od spolupracovníků a podřízených. Vedení má zase všechny důležité informace o kvalitě pracovního výkonu a jednání hodnoceného. Výstupem je také zjištění silných a slabých stránek zaměstnance. Tyto zjištěné informace mohou zaměstnance posunout a motivovat ho k dalšímu rozvoji. (Kociánová, 2010)



Obrázek 6 - Systém 360stupňové zpětné vazby
(Zdroj: Šikýř, 2016)

1.3.3 Hodnotící pohovor

Hodnotící pohovor slouží k hodnocení zaměstnanců a je prostředkem soustavného vedení pracovního výkonu. Koná se za účelem dosáhnouti pevných závěrů o následujícím rozvoji hodnoceného zaměstnance ve všech oblastech, které vyžaduje zlepšení.

Ze studií je zřejmé, že pro zaměstnance je důležité, aby při pohovoru mluvili i sami o své výkonnosti. Tito zaměstnanci budou poté lépe plnit své budoucí cíle a hodnocení jim bude

připadat více spravedlivé. Hodnotitel by tedy neměl mluvit více než 30-35% času. Pohovor má být oboustranný. Hodnocený zaměstnanec a hodnotitel jsou rovnoprávní partneři, kteří se společně pokouší najít řešení.

Proces hodnocení zaměstnanců má tři fáze:

- **Příprava**
 - Školení hodnotících, konzultace ohledně hodnocení.
 - Rozvrh hodnotících pohovorů.
 - Příprava informací o hodnoceném zaměstnanci.
 - Stažení autoevaluace.
 - Příprava listů na hodnocení.
 - Příprava písemných podkladů k hodnocení.
- **Hodnotící pohovor**
 - Přivítání hodnoceného zaměstnance a začátek pohovoru.
 - Popis cílů, kterých má být dosaženo.
 - Pochvala za pozitivní výsledky.
 - Zaměření se na oblasti, které jsou problémové a vyžadují vylepšení.
 - Zformování nastávajících společných cílů.
 - Podpora a motivace do dalších výkonů.
- **Po hodnotícím pohovoru**
 - Vyplnění hodnotícího listu a předání informací získaných na pohovoru.
 - Splnění uvedených slibů.
 - Prodiskutování výstupů s personálním oddělením.
 - Uplatnění závěrů. (Wagnerová, 2008)

Při hodnotícím pohovoru se musí dodržovat nastavená pravidla, jako jsou například:

- Hodnotitel musí být na pohovor připravený a je zodpovědný za jeho průběh.
- Hodnotící pohovor musí probíhat jako dialog.
- Téma hovoru se musí zabývat pouze prací, nikoliv osobních problémů.
- Při hodnocení musí hodnotitel vycházet z podstatných informací, které musí být objektivní.
- Hovor se musí zabývat konkrétními tématy.

- Hodnotitel nesmí na hodnoceného zaměstnance nijak útočit, ale také se nejedná o přátelský rozhovor.
- Hodnotící pohovor by se měl odehrávat v příjemném a tichém prostředí, aby se hodnocený cítil dobře.
- Pohovor má zaměstnanci pomoci. Má se zde dozvědět, jak zlepšit svůj pracovní výkon.
- Otázky během pohovoru musí být jasné a srozumitelné. Úkolem hodnotitele je naslouchat, přesvědčovat se o pravdivosti získaných informací a prověřovat postoj zaměstnance.
- Hodnotitel během pohovoru nesmí zapomenout na pochvalu za dobře odvedený pracovní výkon.
- Hodnotitel by měl mluvit především pozitivně, nebo při pohovoru využít sendvičovou metodu (vyjádření: kladné – negativní – kladné...)
- Hodnotitel nesmí zapomenout, že zaměstnanci se lépe přijímá kritika na jeho odvedenou práci než kritika na jeho osobu.
- Vytváření poznámek během pohovoru je pro hodnotitele velmi podstatné.
- Na hodnotící pohovor je třeba si vynahradiť více času. (Kociánová, 2010)

1.4 Pracovní spokojenost

Spokojenost člověka vyjadřuje míru vyrovnání se s životními okolnostmi. Pracovní spokojenost je součástí celkové životní spokojenosti. Spokojenosti lidí se mění v průběhu vývoje společnosti v závislosti na sociálně-ekonomické situaci, je ovlivňována specifiky různých kultur a mění se v průběhu jednotlivých období vývoje života jednotlivců. Spokojenost člověka je individuální, jedná se o subjektivní prožívání reality. Důležitou roli hrají emoce, potřeby, postoje a hodnoty.

Pracovní spokojenost je významným aspektem řízení organizace. Pracovní spokojenost je spojována s pracovní motivací, výkonností pracovníků, jejich identifikací s firmou v souvislosti s jejich pracovní stabilizací a organizačními změnami. Některé studie se zabývají v souvislosti s pracovní spokojeností s pojmem „well-being“ (mít se dobře). Tento pojem lze charakterizovat jako optimální bio-psycho-sociální stav. Problematika pracovní spokojenosti se objevuje v souvislosti s kvalitou pracovního života. Kvalita

pracovního života znamená: mít dobré nadřízené, kvalitní pracovní podmínky, dobrý plat, sociální výhody a užitečnou práci. Pracovní činnost, kde je ve velké míře využívána samostatnost a je dána zpětná vazba, přispívá k uspokojení pracovníka.

Zaměstnanec s vysokou úrovní pracovní spokojenosti má pozitivní postoj ke své práci. Pracovní spokojenost či nespokojenost je komplexní jev, je reakcí člověka na subjektivně vnímané a prožívané souvislosti jeho pracovního působení, je výsledkem hodnocení podmínek a okolností práce, je ovlivněna osobnostními charakteristikami člověka, jeho individuálními preferencemi a má vliv na utváření jeho pracovních postojů. Faktory, které posilují pracovní spokojenost, jsou:

- Průhledná organizační a personální politika
- Jasně určené cíle vlastní práce
- Různorodá práce
- Vlastní kontrola nad svojí prací
- Finanční ohodnocení
- Optimální spolupráce a mezilidské vztahy
- Bezpečnost vykonané práce

Naopak pracovní spokojenosti snižují zejména:

- Časový stres
- Velká pracovní zátěž
- Nereálné pracovní nároky
- Nedostatek volného času
- Sociální „nepohoda“ (Kocianová, 2010)

1.5 Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců má za účel oslovit a upoutat vhodné uchazeče o zaměstnání, v daném čase a s adekvátními náklady. Nejdůležitější je právě navázání komunikace mezi vhodným uchazečem o zaměstnání a zaměstnavatelem. Uchazeče je třeba informovat o možnosti zaměstnání, podmínkách a požadavcích dané práce. To, jak bude komunikace probíhat, ovlivňuje pověst zaměstnavatele a také efektivnost celkové procesu obsazování pracovních míst.

Cílem je získat dostatečný počet vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří splňují všechny uvedené požadavky. Jestliže tohoto cíle zaměstnavatel dosáhne, pozve uchazeče k výběru zaměstnanců. Postup k získávání zaměstnanců obsahuje tyto úkony:

- Zvážit, zda je potřeba obsadit volné pracovní místo.
- Vypsát požadavky a vymezení volného pracovního místa.
- Označení eventuálních zdrojů zaměstnanců.
- Určení metod získávání zaměstnanců.
- Určit dokumenty, které budou po uchazečích požadovány (životopis, posudky, reference, kopie diplomů...)
- Zformování a zveřejnění pracovní nabídky.
- Prozatímní výběr vhodných uchazečů. (Šikýř, 2012)

Výběr zaměstnanců má za účel zhodnotit a vybrat vhodného uchazeče, který splňuje požadavky k volnému pracovnímu místu. Výběr zaměstnanců přímo navazuje na získávání zaměstnanců a provádí se pomocí daných kritérií a metod výběru zaměstnanců.

Kritéria pro výběr zaměstnanců obsahují nepostradatelné, potřebné, příhodné i druhořadé požadavky, které jsou důležité pro výkon práce. Tyto kritéria jsou stanoveny buď dle vlastních potřeb (vzdělání, praxe, zvláštní dovednosti a znalosti) nebo dle specifických právních předpisů (bezúhonnost, zdravotní způsobilost, způsobilost k právním úkonům.) U výběru nejvhodnějších uchazečů rozhodují žádoucí i nežádoucí požadavky. Vhodný uchazeč musí prokázat potřebnou způsobilost k vykonávání práce a také rozvojový potenciál.

Metoda výběru zaměstnanců je zvláštní postup zkoumání a hodnocení, zda jsou uchazeči o zaměstnání způsobilí k vykonávání požadované práce. Tento postup zahrnuje:

- „*hodnocení životopisu,*
- *výběrový pohovor,*
- *testování uchazečů,*
- *Assessment Centre,*
- *zkoumání referencí.*“ (Šikýř, 2012)

Mezi účinné metody výběru zaměstnanců patří takové metody jako uspořádaný pohovor, předvedení práce, test způsobilosti, Assessment Centre nebo zkoumání osobních údajů. (Koubek, 2007)

Přijímání zaměstnanců obsahuje formální činnosti, které jsou spojeny s uzavřením pracovního poměru s vhodným uchazečem o zaměstnání. Přijímání navazuje na výběr zaměstnanců, kde jsme posoudili vhodnost uchazečů. Cílem tohoto procesu je uzavřít pracovní poměr s vhodným uchazečem o volné pracovní místo. Zaměstnavatel může obsadit volné pracovní místo:

- svým zaměstnancem v primárním pracovněprávním vztahu (dle zákoníku práce – pracovní poměr, dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti)
- přechodně určeným zaměstnancem, který je z agentury práce (dohoda o přechodném přidělení zaměstnance agentury práce)
- přechodně určeným zaměstnancem druhého zaměstnavatele (dohoda o přechodném přidělení zaměstnance k druhému zaměstnavateli) (Šikýř, 2012)

1.6 Péče o zaměstnance

„Péče o zaměstnance vyjadřuje starost zaměstnavatele o zaměstnance, jejich pracovní podmínky k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“

Cílem péče o zaměstnance je dosáhnout přívětivých hodnot všech bezpečnostních, prostorových, časových a dalších faktorů, které zaměstnance ovlivňují při vykonávání práce. Jedná se o zákonnou i ekonomickou nutnost. Jestliže jsou pracovní podmínky příhodné, pak mají pozitivní vliv na vyrovnanost, motivaci, zdraví, způsobilosti, výsledky a jednání zaměstnanců. Příhodné pracovní podmínky také zvětšují atraktivnost práce a vylepšují jméno zaměstnavatele. (Šikýř, 2012)

Péče o zaměstnance se dělí na tři skupiny:

- Povinná péče o zaměstnance – je určena zákony, kolektivními smlouvami a předpisy;
- Smluvní péče o zaměstnance – je určena kolektivními smlouvami, které jsou na úrovni společnosti;

- Dobrovolná péče o zaměstnance – jedná se o projev sociální politiky zaměstnavatele, a také je projevem úsilí o zvýšení konkurenceschopnosti na trhu práce. (Koubek, 2007)

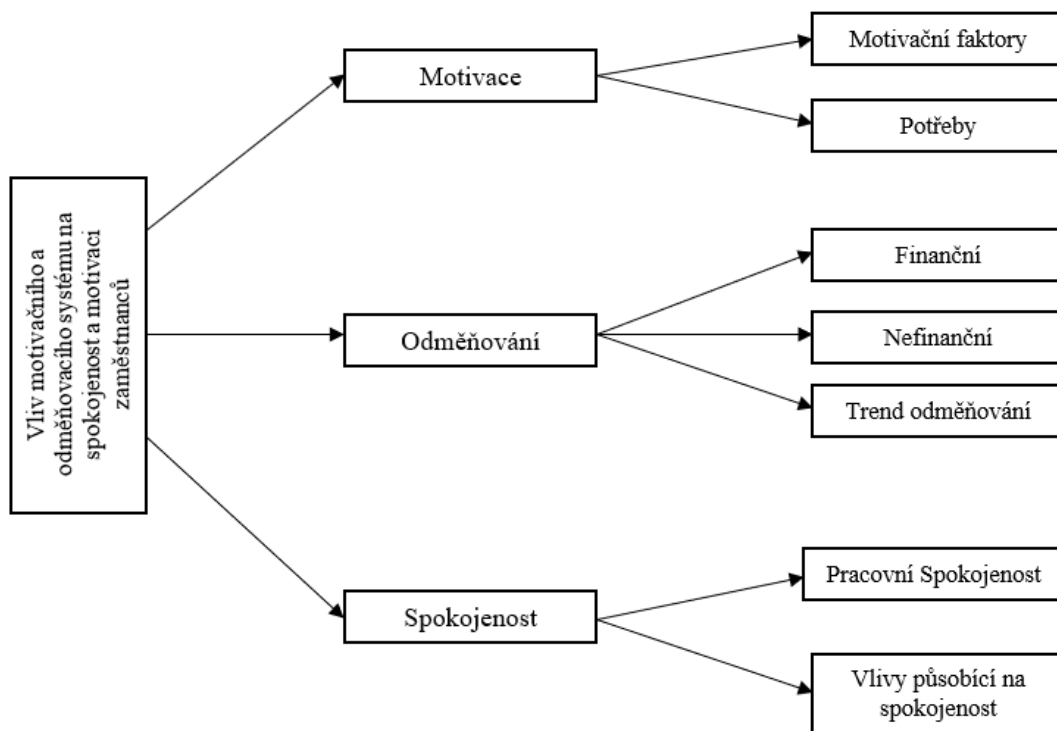
V podrobném pojetí zahrnuje péče o zaměstnance tyto oblasti:

- pracovní řád a pracovní doba (např. klouzavá pracovní doba);
- pracovní prostory;
- personální vývoj zaměstnanců;
- BOZP (bezpečnost práce a ochrana zdraví);
- služby, které jsou poskytovány pro zaměstnance na pracovišti (zdravotní služby, stravovací služby, doprava...);
- sociální služby, které jsou poskytovány zaměstnancům a jejich rodinám (bydlení, péče o děti, sportovní a kulturní činnosti...);
- starost o životní prostředí (např. podpora na veřejnou zeleň). (Koubek, 2007)

V rámci pracovních podmínek musí zaměstnavatel zajistit správné pracovní podmínky, které jsou vhodné pro bezpečné vykonávání práce a také závodní preventivní péči (je dáno zákoníkem práce). V rámci odborného rozvoje musí zajistit zaškolení a zaučení zaměstnanců (odborná praxe, prohlubování znalostí zaměstnanců). Dále musí zaměstnavatel zprostředkovat zaměstnancům stravování ve všech směnách. V rámci zvláštních pracovních podmínek musí zaměstnavatel zařídit zvýšenou ochranu zaměstnanců. Jedná se o mladistvé zaměstnance, zaměstnané ženy a zaměstnance, kteří mají určité zdravotní postižení. (Šikýř, 2012)

1.7 Teoretický rámec

Na základě literární rešerše byl sestaven teoretický rámec, který představuje veškeré oblasti, kterými se tato práce zabývá a tímto poslouží pro lepší orientaci v dané zkoumané problematice.



Obrázek 7 - Teoretický rámec
(Zdroj: vlastní zpracování)

2 Analýza současného stavu

2.1 Představení společnosti

Společnost Tradix založil Ing. Jiří Křen v roce 1990 jako stavební firmu. O dva roky později rozšířili svou činnost i na prodej stavebních materiálů, který začal postupně převládat, až tvořil velkou část obrátu firmy. Společnost je v současnosti největšími stavebninami v regionu.

Od roku 1999 společnost sídlí ve Starém Městě u Uherského Hradiště. V průběhu let vznikly další pobočky společnosti, a to ve Zdounkách, Hradci Králové, Kroměříži, Olomouci, Benátkách nad Jizerou, Břeclavi, Brně, Prostějově, Slavičíně, Vsetíně a Zlíně.

Od roku 2005 se společnost dělí na dva právní subjekty, TRADIX UH, a.s. a TRADIX REALIZACE s.r.o. TRADIX UH, a.s. zprostředkovává prodej stavebního materiálu a ostatní obchodní aktivity. TRADIX REALIZACE s.r.o. zajišťuje dopravu, montáže dveří a střešních oken, realizace staveb a elektromontáže.

Společnost má vydaných 100 ks kmenových akcií ve jmenovité hodnotě 10 000Kč. Výše základního kapitálu je 1 000 000Kč a splacena je celá částka.



Obrázek 8 - Logo společnosti Tradix
(Zdroj: Křen, 2015)

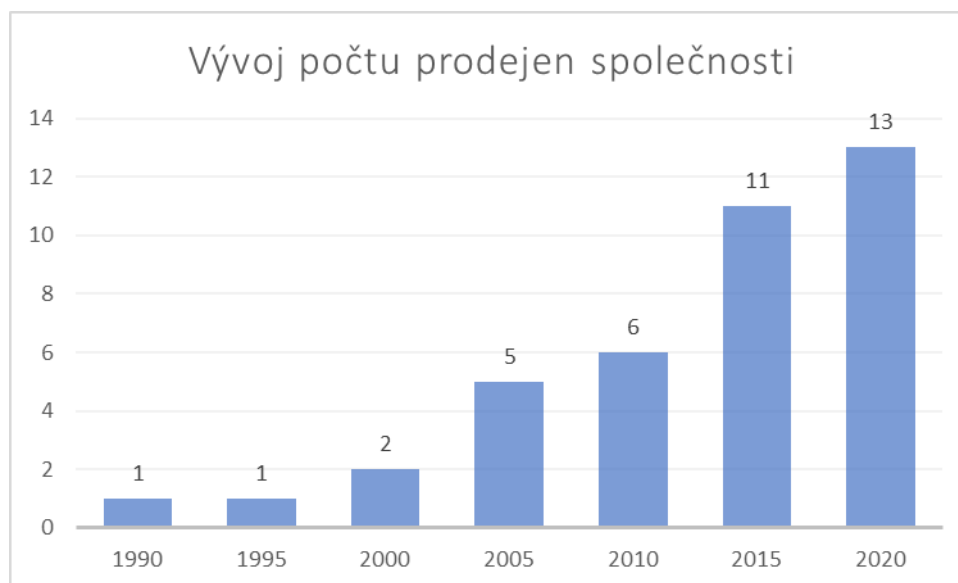
2.1.1 Činnost společnosti

Obchodní politiku firmy a prodej stavebního materiálu má na starosti obchodní úsek. Prodej sortimentu zajišťují obchodní zástupci a každý má své vlastní zaměření. Jejich úkolem je poradit zákazníkům s výběrem, zajistit objednání daného sortimentu, zpracovat

cenovou nabídku na materiál a zajistit dopravu. Dále také uzavírají smlouvy jak s obchodními partnery, tak se zákazníky.

2.1.2 Cíle společnosti

Cílem společnosti je dobrý vztah se zákazníkem pomocí budování důvěry. Snaží se, aby byl zákazník v prodejně spokojený s prostředím, ochotou, znalostmi a vystupováním zaměstnanců, ale také se sortimentem stavebního materiálu. Pro společnost je důležité udržovat vzájemné dlouhodobé vztahy s odběrateli, ale také s dodavateli. Další cílem je v budoucích pěti letech rozšířit pobočkovou síť společnosti.



Graf 1 - Vývoj počtu prodejen společnosti v letech 1990-2020

2.1.3 Zaměstnanci

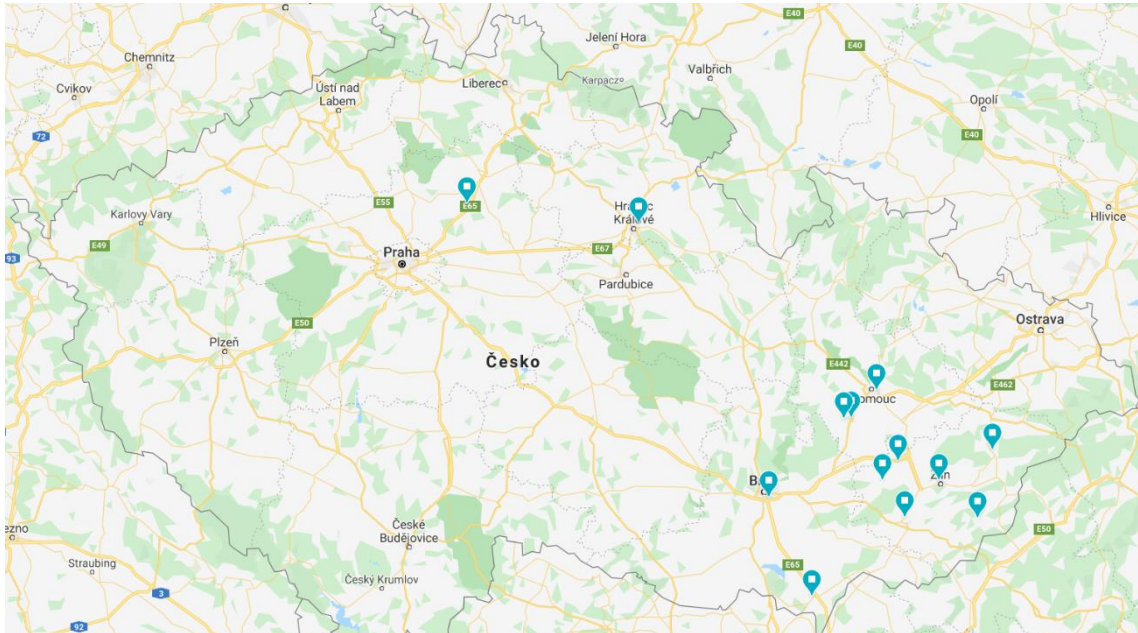
Tabulka 1 - Vývoj průměrného počtu zaměstnanců

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Počet zaměstnanců	111	125	138	150	163	165

Počet zaměstnanců v průběhu let stále roste. Důvodem je především vznik nových poboček. V roce 2015 měla společnost průměrně 111 zaměstnanců, oproti předešlému roku vzrostl počet o 14 zaměstnanců. Ve stejném roce byla otevřena nová pobočka ve Slavičíně. Množství zaměstnanců rostlo i v roce 2016, kdy jich bylo 125, a vznikla další pobočka v Holešově, která ale byla ke konci dalšího roku zrušena. Během dalších let už se žádná nová pobočka neotevřela, ale počet zaměstnanců se stále navyšoval. V roce 2019 společnost zaměstnávala 163 zaměstnanců, v roce 2020 jich bylo už 165.

2.1.4 Vedení společnosti

Společnost Tradix má své představenstvo a také dozorčí radu. Předsedou představenstva je Ing. Radek Křen a členové jsou Ing. Jiří Křen a Jiří Křen. Dozorčí radu tvoří předsedkyně Hana Křenová a další členové Ing. Jiří Doležal a Ing. Jaroslav Bačák.



Obrázek 9 - Rozložení prodejen po České republice

3 Průzkum ve společnosti

Realizovaný průzkum má za cíl zjistit, jak jsou pracovníci spokojeni se zavedeným systémem odměňování a motivace. Aby společnost mohla realizovat změny v této oblasti, je nutné zjistit názory a postoje zaměstnanců na současný systém motivace a odměňování a stanovit hlavní motivační faktory.

3.1 Dotazníkové šetření

Průzkum ve společnosti probíhal pomocí dotazníkového šetření, tedy kvantitativní formou. Šetření probíhalo pouze za účelem diplomové práce. Pomocí webové stránky, která slouží pro tvorbu dotazníkových šetření, byl vytvořen dotazník, který byl následně rozeslán všem zaměstnancům společnosti e-mailem.

Společnost aktuálně zaměstnává 165 zaměstnanců a 66 z nich odpovědělo na dotazník. Celková návratnost tedy byla 40%.

Jak je v příloze uvedeno, dotazník obsahuje 20 otázek, které jsou buď uzavřené s možností jedné odpovědi, nebo jsou to otázky, kde je na výběr více odpovědí či vlastní slovní vyjádření. Dotazníkové šetření bylo zpracováno na webových stránkách www.surveymonkey.com a jeho výsledky byly dále zpracovány pomocí dvou typů grafů, a to koláčovým i sloupcovým.

Cílem výzkumu je zjistit spokojenost zaměstnanců s motivací a odměňováním v akciové společnosti Tradix a poté navrhnout možná řešení na zlepšení.

V práci je aplikována metoda kvantitativního průzkumu. Kvantitativní průzkum je vhodný pro shromáždění velkého množství informací. Nedostatkem může být nemožnost hlubšího pochopení dané problematiky. Pro průzkum bylo zvoleno dotazníkové šetření.

Dotazníkový průzkum, zaměřený na motivaci a odměňování, probíhal v 5 fázích:

- příprava dotazníku,
- sběr dat,
- zpracování získaných dat,
- interpretace výsledků průzkumu,
- návrhy a doporučení.

3.2 Sběr dat

Sběr dat z dotazníkové šetření probíhalo od 22.3. do 20.4.2023. Během tohoto období byl všem zaměstnancům společnosti zaslán dotazník pomocí emailu. Zaměstnanci byli také ujištěni, že dotazníkové šetření je zcela anonymní a zjištěné výsledky slouží pouze ke školním účelům. Dotazníkové šetření se považuje za spolehlivé v momentě, kdy dosáhne určitého množství respondentů, velikost vzorku se vypočítá dle následujícího vzorce.

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

n – minimální velikost výběrového souboru

N – velikost základního souboru

e – požadovaná úroveň přesnosti

Pro 95% spolehlivost průzkumu bude po dosažení vzorec vypadat následovně:

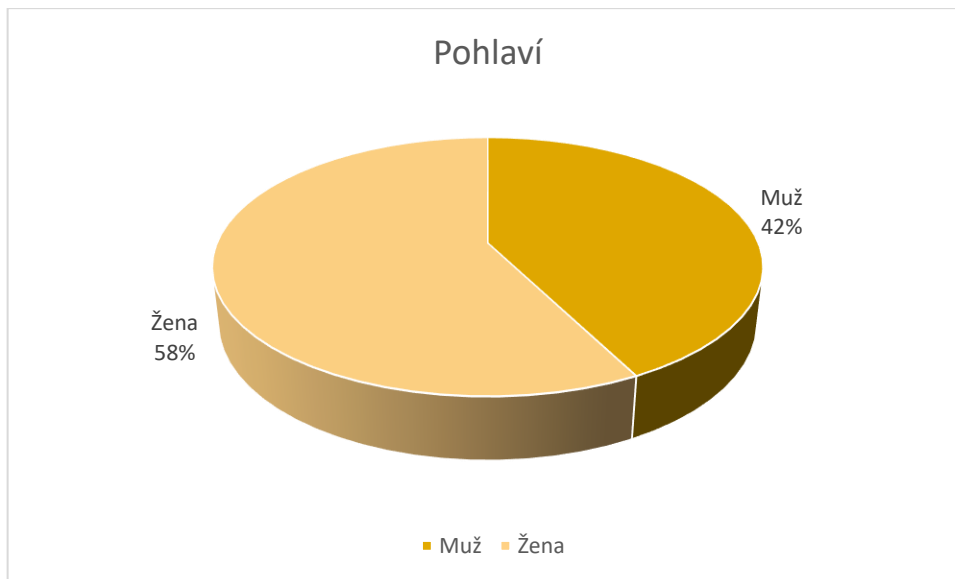
$$n = \frac{165}{1 + 165(0,05)^2} = 116,8$$

Aby bylo docíleno 95% spolehlivosti, tak je nutné, aby alespoň 117 respondentů ze 165 vyplnilo dotazník. Návratnost byla 40%. Pouze 66 zaměstnanců vyplnilo dotazník v daném termínu.

3.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

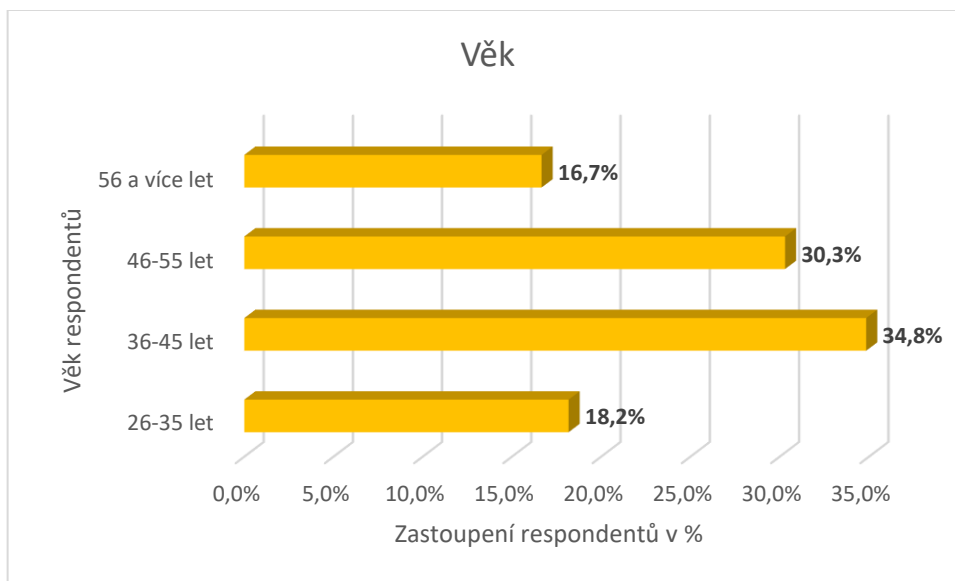
Následující část práce se zabývá podrobným rozbořem poskytnutých informací, které se podařilo shromáždit pomocí dotazníkového šetření. Ke každé otázce bude vždy uveden slovní komentář společně s tabulkou či grafickým zobrazením dat.

Prvních 5 otázek dotazníku bylo osobních, zabývalo se samotnými respondenty, jejich pohlavím, věkem, dosaženým vzděláním, délkou zaměstnání ve společnosti a pracovní pozicí.



Graf 2 - Rozdělení respondentů podle pohlaví
(Zdroj: vlastní zpracování)

Z uvedeného grafu vyplývá, že na dotazník odpovídalo více žen než mužů. Konkrétně bylo mezi respondenty 28 mužů, což představuje 42 % ze všech respondentů a 38 žen, tedy 58%.



Graf 3 - Rozdělení respondentů podle věku
(Zdroj: vlastní zpracování)

Další otázka směřovala na věk respondentů. Respondenti mohli vybírat z 5 možností. První variantou bylo 18-25 let, ale nikdo v tomto věku na dotazník neodpověděl. Nejvyšší počet respondentů se nachází ve věkovém rozmezí 36-45 let, jedná se o 23 respondentů, tedy 34,8%. Druhé největší zastoupení jsou respondenti ve věku 46-55 let, zde se jedná o 20 zaměstnanců a v procentuální podobě o 30,3%. Věková kategorie 26-35 let je

zastoupena počtem 12 respondentů, v procentuální podobě 18,2%. Poslední možností byl věk 56 a více let, v této kategorii je 11 respondentů, tedy 16,7%.



Graf 4 - Rozdělení respondentů dle dosaženého vzdělání
(Zdroj: vlastní zpracování)

Třetí otázka se týkala vzdělání respondentů. Největší procentuální zastoupení má středoškolské vzdělání s maturitou, jedná se o většinu respondentů, tedy o 76% z celkového počtu. Mezi respondenty se nenacházel nikdo, kdo by měl pouze základní vzdělání. Střední odborné vzdělání s výučním listem má 12% respondentů, tedy 8. A zbylých 9% respondentů má vysokoškolský titul.



Graf 5 - Rozdělení respondentů dle počtu odpracovaných let
(Zdroj: vlastní zpracování)

Další otázka se zabývala počtem odpracovaných let respondentů ve společnosti. Nejvíce respondentů pracuje ve společnosti 6-10 let, jedná se o 20 respondentů, kteří tvoří 30,3% z celkového počtu. Další hojně zastoupenou skupinou jsou respondenti, kteří jsou ve společnosti více než 15 let a stejný počet je i u odpracovaných 1-3 let. V každé kategorii se jedná o 15 respondentů, v procentuální podobě je to 22,73%. 3-6 let je ve společnosti zaměstnáno 7 respondentů. Další v pořadí je 10-15 odpracovaných let, kde jsou zaznamenáni 5 respondentů. Nejméně zastoupenou skupinou jsou zaměstnanci, kteří zde pracují méně než 1 rok, jedná se o 4 respondenty.

Na základě výsledků můžeme říci, že fluktuace zaměstnanců ve společnosti není vysoká, ale spíše nízká. Zaměstnanci jsou loajální a věrní. Tito lidé jsou důležití pro společnost a jsou velmi přínosní, kvůli svým zkušenostem a schopnostem, které získali během odpracovaných let. Pro společnost je podstatné, aby si takové zaměstnance dokázala udržet.



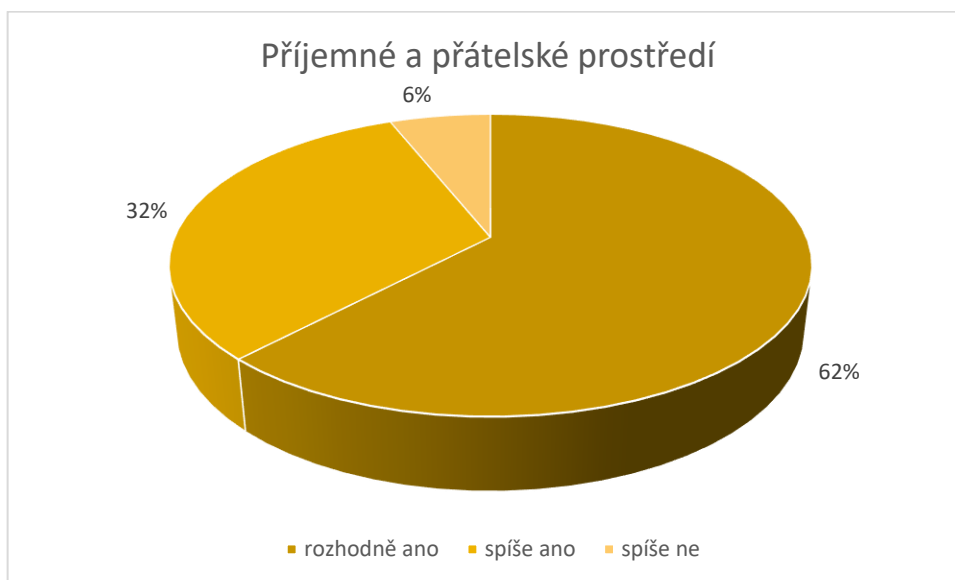
Graf 6 - Rozdělení respondentů dle pracovní pozice
(Zdroj: vlastní zpracování)

Poslední osobní otázka se týkala pracovní pozice respondentů. Z pozice vrcholového managementu nebyl ani jeden z respondentů. Nejvíce z dotazovaných byli běžní pracovníci a to 77%, tedy 51 respondentů. Zbýlých 23% respondentů byli vedoucí oddělení.



*Graf 7 - Spokojenost respondentů s vykonávanou prací
(Zdroj: vlastní zpracování)*

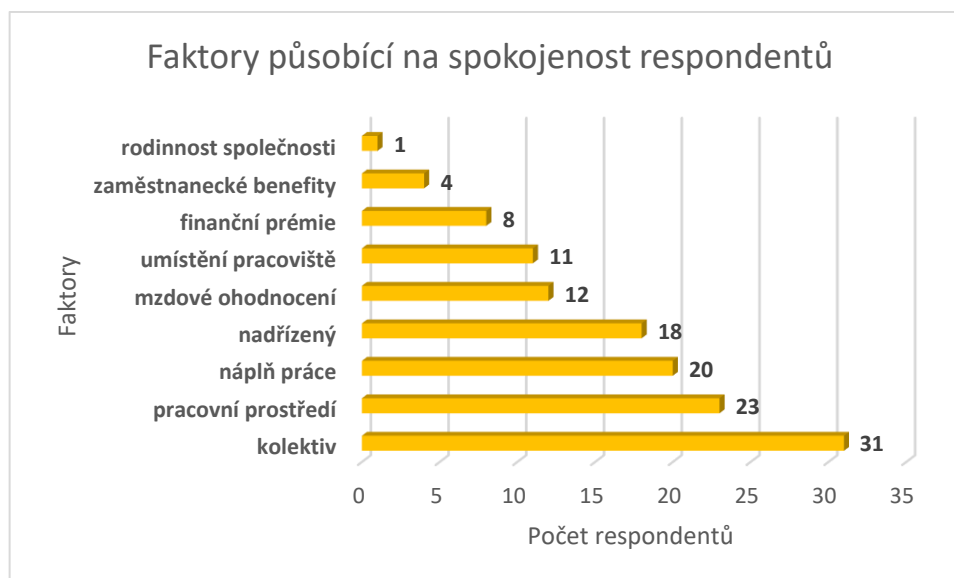
Další otázka v rámci dotazníkové šetření už byla více zaměřena na průzkum. Snažila se zjistit, jak jsou respondenti spokojeni s vykonávanou prací. V grafu vidíme, že 64% respondentů odpovědělo, že spokojeni jsou. Druhou nejčastější odpovědí bylo, že jsou spíše spokojeni, a to v případě 19 respondentů. Zbylí respondenti zvolili odpověď „ani spokojen/a, ani nespokojen/a.“ Možnost „spíše nespokojen/a“ a „nespokojen/a“ nezvolil ani jeden respondent.



*Graf 8 - Hodnocení pracovního prostředí
(Zdroj: vlastní zpracování)*

Dále byl průzkum zaměřen na to, zda respondenti považují pracovní prostředí za příjemné a přátelské. Celkem 62% respondentů je s prostředím rozhodně spokojeno. S těmito

souzní i dalších 32% respondentů, kteří ale mají možná menší výhrady. Naopak 6% respondentů zhodnotilo, že prostředí spíše není příjemné a přátelské.



Graf 9 - Faktory působící na spokojenost respondentů
(Zdroj: vlastní zpracování)

Další otázka se věnovala faktorům, které působí na spokojenost respondentů a co respondenti na práci nejvíce oceňují. Na respondenty nejlépe působí dobrý kolektiv. Druhou nejčastější odpovědí je pracovní prostředí, což oceňuje 23 zaměstnanců. Dvacet respondentů označilo náplň práce, 18 nadřízeného. O něco méně respondentů oceňuje mzdové hodnocení, umístění pracoviště a finanční prémie. Pouze 4 zaměstnanci jako faktor působící na jejich spokojenost uvedli zaměstnanecké benefity. Jeden respondent uvedl, že společnost oceňuje za rodinnost.

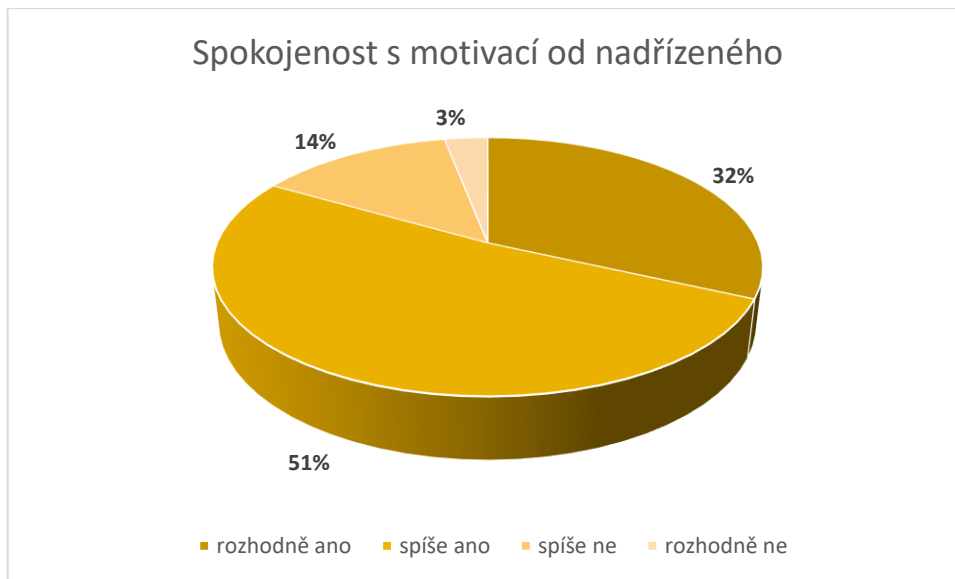


Graf 10 - Faktory působící na nespokojenost respondentů
(Zdroj: vlastní zpracování)

Následující otázka měla naopak zjistit, s čím jsou respondenti nespokojeni. Zaměstnancům nejvíce vadí stereotypní náplň práce, tuto odpověď zvolilo 14 respondentů. Jako druhý nejčastější faktor, který působí na nespokojenost, uváděli nespravedlivé odměňování. Tři respondenti odpověděli, že jim vadí kritika na jejich odvedenou práci. Nedostatečná zpětná vazba od nadřízeného vadí 5 zaměstnancům. Stejný počet respondentů není spokojeno se vztahy na pracovišti.

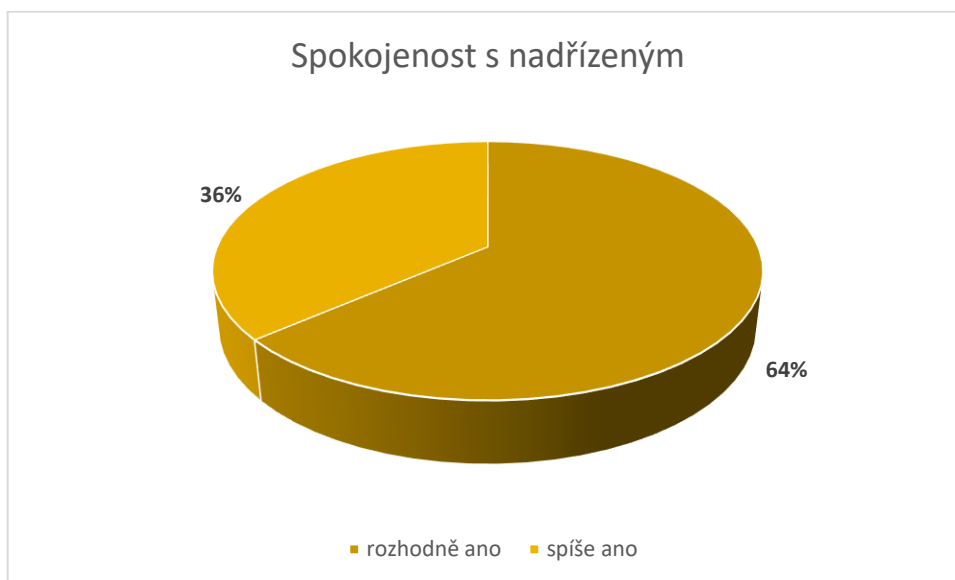
Jako poslední odpověď bylo uvedeno „jiné“, kde mohl zaměstnanec uvést svou vlastní odpověď, která není uvedena v nabízených možnostech. Deset zaměstnanců uvedlo tyto faktory:

- Stres
- Informační systém K2
- Současná situace na trhu
- Nedostatek materiálu k prodeji (výpadky ze strany dodavatelů)
- IT vybavení
- Dlouhá pracovní doba



Graf 11 - Spokojenost s motivací od nadřízeného
(Zdroj: vlastní zpracování)

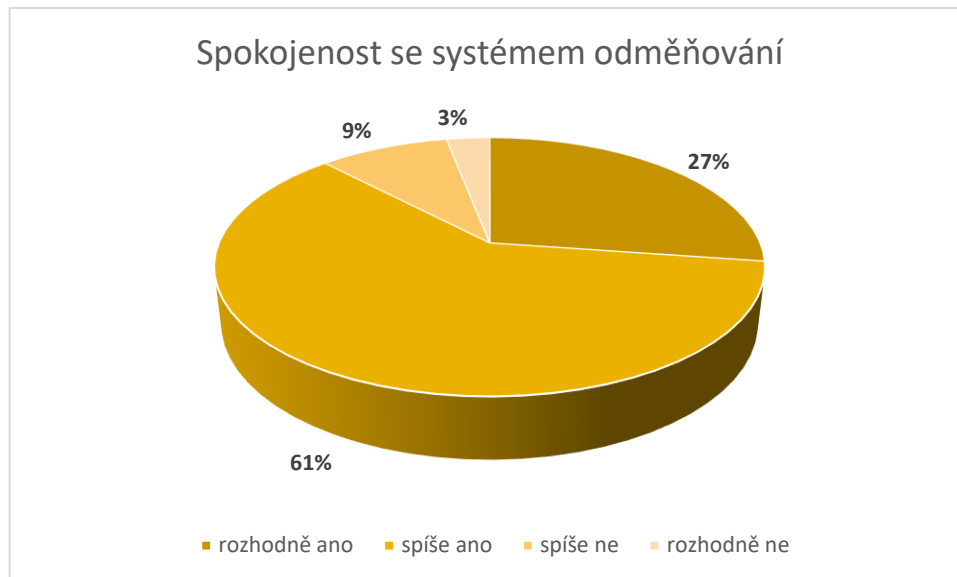
Respondentům byla také položena otázka, zda jsou spokojeni s motivací od svého nadřízeného. Z výsledků je zřejmé, že většina se cítí být motivována, 32% je naprosto spokojená a 51% respondentů zvolilo odpověď, že jsou spíše spokojeni. Nedostatečnou motivaci ze strany nadřízeného pociťuje 14% respondentů, jedná se tedy o 9 zaměstnanců. Zde můžeme vidět možná první náznaky nespokojenosti zaměstnanců s přístupem nadřízeného k odměňování a motivaci.



Graf 12 - Spokojenost s nadřízeným
(Zdroj: vlastní zpracování)

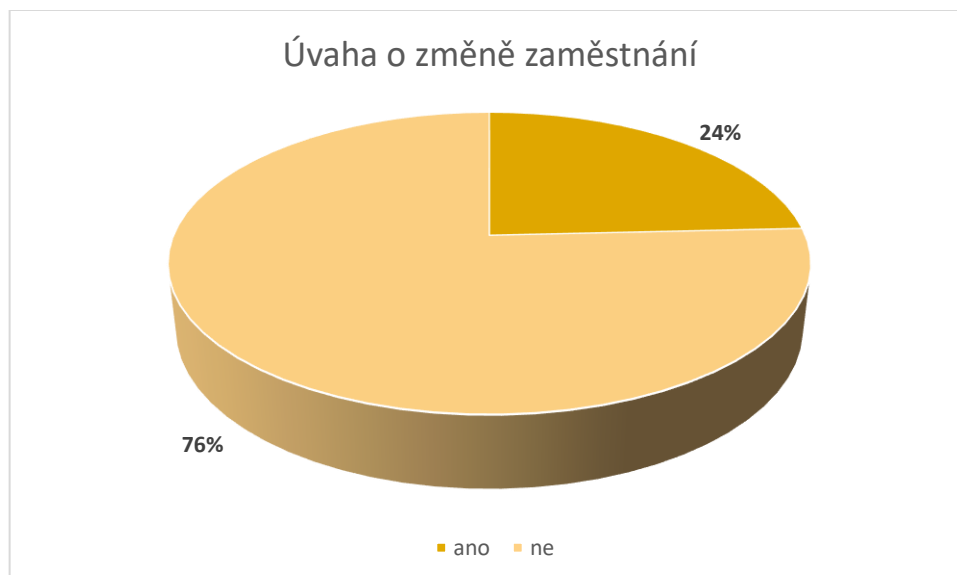
V další otázce měli respondenti zhodnotit, zda jsou spokojeni se svým nadřízeným. Nikdo z respondentů nevedl, že by byl s nadřízeným nespokojený. Naopak bylo zjištěno, že se

svým nadřízeným je rozhodně spokojeno 42 zaměstnanců a zbylých 24 zaměstnanců je spíše spokojeno.



Graf 13 - Spokojenost respondentů se systémem odměňování
(Zdroj: vlastní zpracování)

V uvedeném grafu se můžeme dozvědět, zda jsou respondenti spokojeni se systémem odměňování. Naprosto spokojeno je 27% respondentů, ale většina odpověděla na otázku „spíše ano“, a to 61%, tedy 40 respondentů. Naopak spíše nespokojeno je 9% respondentů a zbytek z nich je rozhodně nespokojeno.

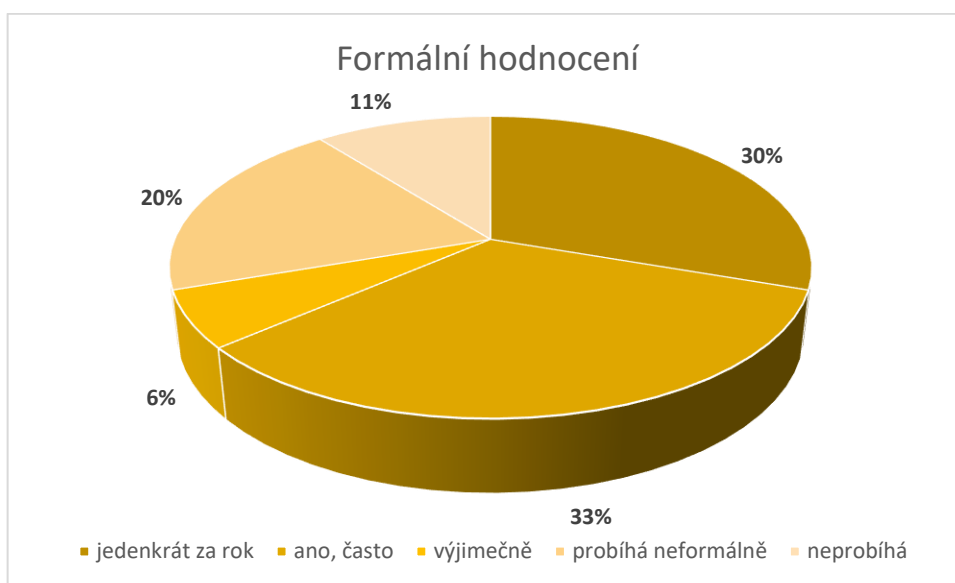


Graf 14 - Úvaha o změně zaměstnání
(Zdroj: vlastní zpracování)

Dotazníkové šetření také obsahovalo otázku, zda respondenti v poslední době uvažovali o změně zaměstnání. V případě, že respondent odpověděl kladně, mohl následně uvést důvod této změny.

Většina respondentů odpovědělo, že nad změnou zaměstnání zatím nepřemýšlelo. Jedná se o 76% ze všech respondentů. Naopak zbylých 24% respondentů nad touto možností již přemýšlelo, jde o 16 zaměstnanců. Mezi důvody, kvůli kterým zaměstnanci uvažují o změně zaměstnání, patří:

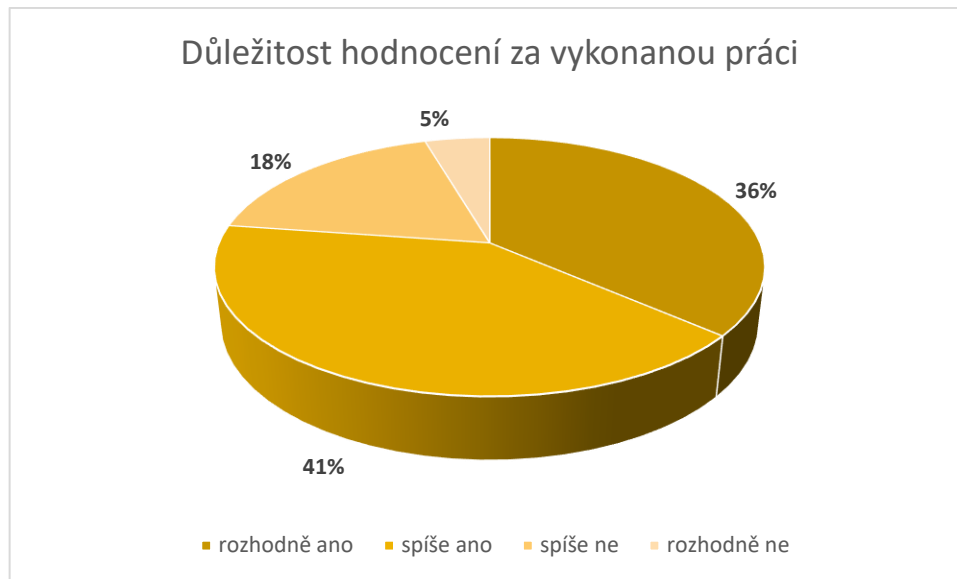
- Nejistota ve stavebnictví, způsobena touto dobou;
- Osobní důvody;
- Věk;
- Nutnost jakékoliv změny;
- Touha o kariérní postup;
- Nízký plat;
- Dlouhá pracovní doba;
- Špatné vztahy na pracovišti.



Graf 15 - Formální hodnocení respondentů nadřízeným
(Zdroj: vlastní zpracování)

Další otázka se týkala formálního hodnocení. Úkolem bylo zjistit, zda vůbec probíhá formální hodnocení ze strany nadřízeného. Dvacet respondentů odpovědělo, že u nich hodnocení probíhá jedenkrát za rok. Dalších 22 vybralo odpověď, že hodnocení probíhá opakovaně. U čtyř zaměstnanců probíhá výjimečně a 13 zaměstnanců uvedlo, že

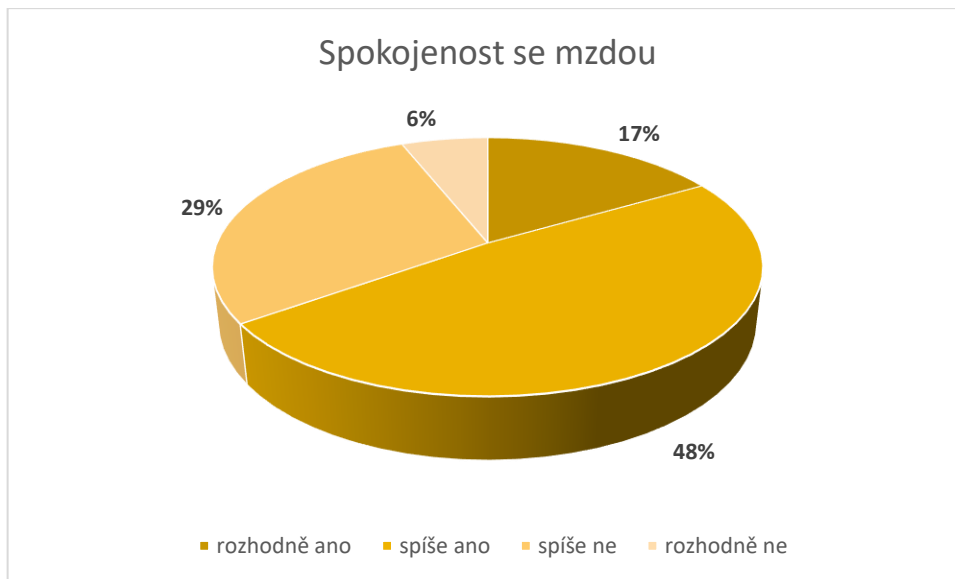
hodnocení probíhá, ale je neformální. Naopak 7 respondentů uvedlo, že hodnocení neprobíhá vůbec.



*Graf 16 - Důležitost hodnocení za vykonanou práci
(Zdroj: vlastní zpracování)*

V předchozím grafu jsme se dozvěděli, že ve většině případů probíhá u všech zaměstnanců formální hodnocení. Proto byla další otázka zaměřena na to, zda je pro zaměstnance důležité dostávat hodnocení za vykonanou práci od nadřízeného.

Je zřejmé, že většina respondentů zpětnou vazbu vyžaduje, jelikož 36% z nich odpovědělo „rozhodně ano“ a 41% respondentů zvolilo „spíše ano.“ Pro zbylé respondenty není hodnocení jejich vykonané práce důležité. Odpověď „spíše ne“ zvolilo 18% respondentů a zbylých 5% zvolilo „rozhodně ne.“



*Graf 17 - Spokojenost respondentů se mzdou
(Zdroj: vlastní zpracování)*

Spokojenost se mzdou je pro každého zaměstnance velmi důležité a většinou je výše mzdy největší motivací. Proto byla tato otázka zařazena do dotazníkového šetření.

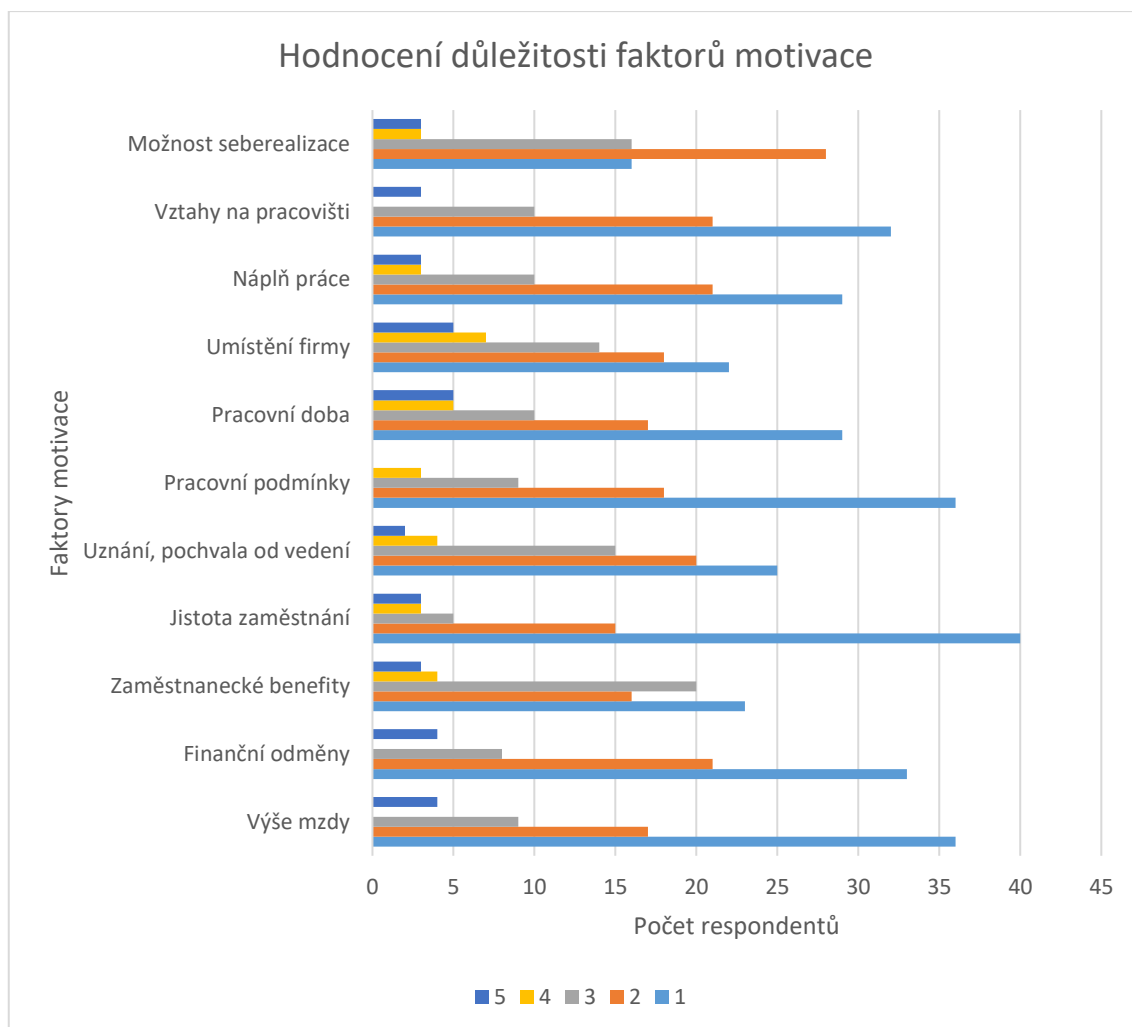
Je zřejmé, že většina respondentů je spokojena se svou mzdou, jelikož 17% z nich odpovědělo „rozhodně ano“ a 48% respondentů zvolilo „spíše ano.“ Zbylí respondenti se svou mzdou úplně spokojeni nejsou. Odpověď „spíše ne“ zvolilo 29% respondentů a zbylých 6% zvolilo „rozhodně ne.“ Negativně tedy odpovědělo 23 zaměstnanců, tudíž by se tímto problémem mělo vedení zabývat.



*Graf 18 - Mzda odpovídá pracovní náplni
(Zdroj: vlastní zpracování)*

Další otázka byla také zaměřena na mzdu, respondenti měli posoudit, zda mzda, kterou dostávají, odpovídá jejich pracovní náplni.

Žádný z respondentů nezvolil odpověď „rozhodně ne“, ale velká část z nich, a to 32% respondentů zvolilo „spíše ne.“ Dvacet jedna zaměstnanců si tedy myslí, že jejich práce není spravedlivě odměněna. Velkou část ale také tvoří ti, kteří jsou spokojeni, protože 20% z nich odpovědělo „rozhodně ano“ a 48% respondentů zvolilo „spíše ano.“



*Graf 19 - Hodnocení důležitosti faktorů motivace
(Zdroj: vlastní zpracování)*

Další otázka byla zaměřena na motivační faktory. Respondenti měli za úkol ohodnotit jednotlivé motivační faktory na škále od 1 do 5, podle toho, jak jsou pro ně důležité (1=důležité, 2=spíše důležité, 3=ani důležité, ani nedůležité, 4=spíše nedůležité, 5=nedůležité).

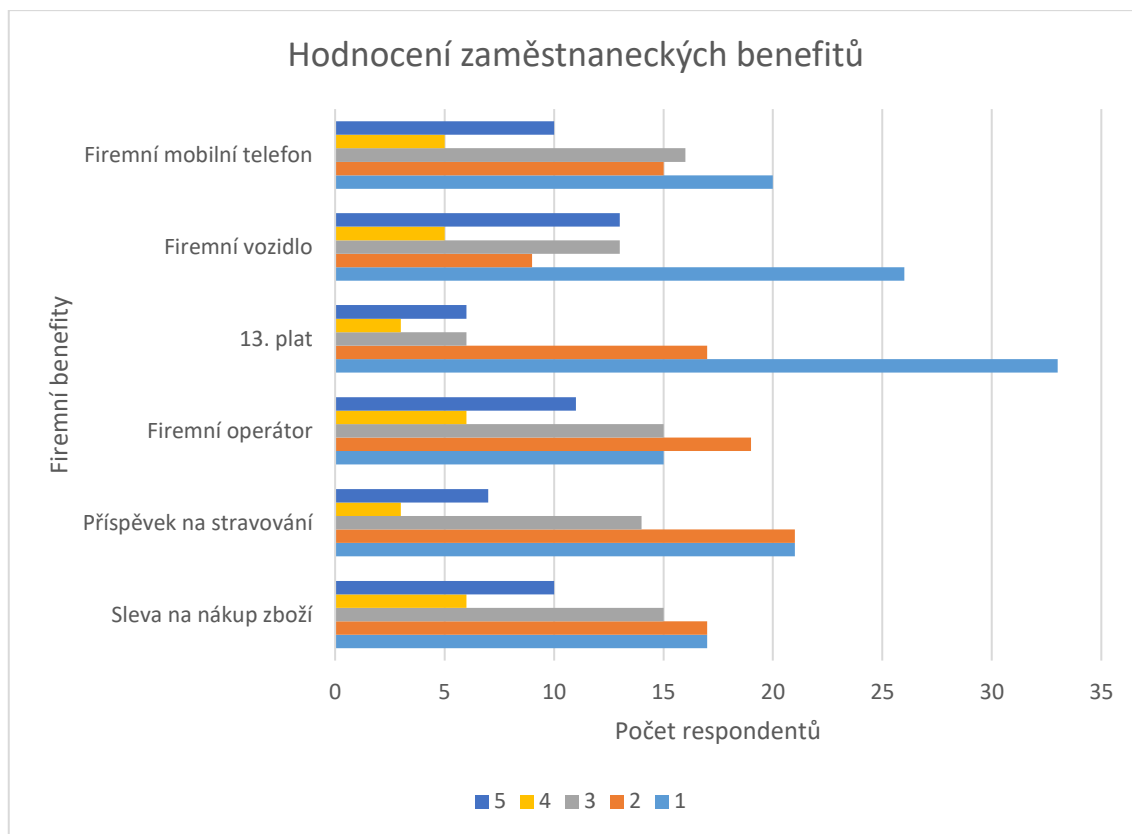
Nejdůležitějším faktorem pro většinu respondentů je jistota zaměstnání, což je výsledek, který se dá očekávat. Dále jsou to pracovní podmínky a výše mzdy. Nejméně důležitým motivačním faktorem je pro zaměstnance umístění společnosti.

Tabulka 2 - Hodnocení faktorů motivace

	Důležité	Spíše důležité	Ani důležité, ani nedůležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Možnost seberealizace	16	28	16	3	3
Vztahy na pracovišti	32	21	10	0	3
Náplň práce	29	21	10	3	3
Umístění firmy	22	18	14	7	5
Pracovní doba	29	17	10	5	5
Pracovní podmínky	36	18	9	3	0
Uznání, pochvala od vedení	25	20	15	4	2
Jistota zaměstnání	40	15	5	3	3
Zaměstnanecké benefity	23	16	20	4	3
Finanční odměny	33	21	8	0	4
Výše mzdy	36	17	9	0	4

(Zdroj: vlastní zpracování)

V hodnocení motivačních faktorů nejsou žádné výrazné rozdíly, jejich výsledné hodnoty se dost podobají. Mezi důležité faktory pro zaměstnance patří finanční odměny, vztahy na pracovišti, náplň práce a délka pracovní doby. Jako méně důležité motivační faktory berou zaměstnanci možnost seberealizace, uznání, pochvala od vedení a zaměstnanecké benefity.



Graf 20 - Hodnocení zaměstnaneckých benefitů
(Zdroj: vlastní zpracování)

Další téma se věnovalo zaměstnaneckým benefitům. Respondenti měli za úkol ohodnotit jednotlivé benefity na škále od 1 do 5, podle toho, jak jsou pro ně důležité (1=důležité, 2=spíše důležité, 3=ani důležité, ani nedůležité, 4=spíše nedůležité, 5=nedůležité).

Tabulka 3 - Hodnocení zaměstnaneckých benefitů

	Důležité	Spíše důležité	Ani důležité, ani nedůležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Firemní mobilní telefon	20	15	16	5	10
Firemní vozidlo	26	9	13	5	13
13. plat	33	17	6	3	6
Firemní operátor	15	19	15	6	11
Příspěvky na stravování	21	21	14	3	7
Sleva na nákup zboží	17	17	15	6	10

(Zdroj: vlastní zpracování)

Mezi hodnocením zaměstnaneckých benefitů nejsou žádné výrazné rozdíly. Výjimkou je pouze nejlépe hodnocený zaměstnanecký benefit, kterým je 13. plat. Dalšími nejlépe hodnocenými benefity jsou příspěvek na stravování a firemní vozidlo. Vozidlo nevlastní

každý ze zaměstnanců, ale především vedoucí pracovníci a obchodní zástupci. V případě zájmu si může každý zaměstnanec vozidlo půjčit na pracovní záležitosti.

Oblíbeným zaměstnaneckým benefitem je také sleva na nákup zboží. V dřívější době se jednalo o slevu ve výši 15%. Aktuálně je sleva individuální, odvíjí se od druhu zboží a jeho nakupovaného množství. Mezi o něco méně oblíbené benefity patří firemní operátor a firemní mobilní telefon.



Graf 21 - Celková spokojenost s pracovním místem
(Zdroj: vlastní zpracování)

Poslední otázka dotazníkového šetření měla za úkol zjistit, zda jsou respondenti celkově spokojeni s pracovním místem. Žádný z respondentů neodpověděl, že by byl s pracovním místem nespokojen. Většina z respondentů, a to 61% z nich, odpovědělo, že je spokojeno. S těmito souzní i dalších 33% respondentů, kteří ale mají možná menší výhrady. Zbýlých 6% respondentů není spokojeno ani nespokojeno.

3.4 Shrnutí průzkumu

První část dotazníkového šetření se věnovala osobním charakteristikám jednotlivých respondentů. Dotazníkové šetření zodpovědělo 66 respondentů, tedy 28 mužů a 38 žen. Jejich věk je nejčastěji v rozmezí 36-55 let, v této věkové kategorii se nachází 43 respondentů. Zbýlý počet respondentů se nachází ve věku 26-35 let a 56 a více let, jedná se o 23 zaměstnanců. V rámci respondentů, kteří na dotazník odpověděli, se nenachází nikdo mladší než 25 let.

Mezi respondenty je nejvyšší dosažené vzdělání vysokoškolské, které má 8 respondentů. Jedná se o zaměstnance, kteří vykonávají vedoucí funkce. Dalších 8 respondentů má střední odborné vzdělání s výučním listem a zbylých 50 respondentů má vystudovanou střední školu zakončenou maturitou. Více než 30% zaměstnanců pracuje ve společnosti 6-10 let, druhou nejvíce zastoupenou skupinou jsou zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti déle než 15 let. Naopak nejméně početnou skupinou jsou skupiny 10-15 let a méně než 1 rok. Na základě výsledků můžeme říci, že fluktuace zaměstnanců ve společnosti není vysoká, ale spíše nízká. Zaměstnanci jsou loajální a věrní. Z celkového počtu 66 respondentů bylo 51 běžných pracovníků a 15 respondentů vykonává vedoucího oddělení. Na dotazník neodpověděl nikdo z vrcholového managementu.

Spokojeno s vykonávanou prací je 93% respondentů, naopak 7% není spokojeno. Dále byl průzkum zaměřen na to, zda respondenti považují pracovní prostředí za příjemné a přátelské. Celkem 94% respondentů je s prostředím spokojeno, naopak 6% respondentů zhodnotilo, že prostředí spíše není příjemné a přátelské. Další otázka se věnovala faktorům, které působí na spokojenost respondentů a co respondenti na práci nejvíce oceňují. Na respondenty nejlépe působí dobrý kolektiv, pracovní prostředí, náplň práce a chování nadřízeného. O něco méně respondentů oceňuje mzdové hodnocení, umístění pracoviště a finanční prémie. Zaměstnancům příliš nezáleží na zaměstnaneckých benefitech a rodinnosti společnosti. Následující otázka měla naopak zjistit, s čím jsou respondenti nespokojeni. Zaměstnancům nejvíce vadí stereotypní náplň práce, nespravedlivé odměňování a kritika na jejich odvedenou práci. O něco méně jim vadí nedostatečná zpětná vazba od nadřízeného a vztahy na pracovišti. Zaměstnanci mohli uvést také svou vlastní odpověď, kde uvedly tyto faktory: stres, současná situace na trhu, IT vybavení, informační systém K2, dlouhá pracovní směna a nedostatek materiálu k prodeji.

Respondentům byla také položena otázka, zda jsou spokojeni s motivací od svého nadřízeného. Většina se cítí být motivována, a to 83%. Nedostatečnou motivaci ze strany nadřízeného pociťuje 17% respondentů. Zde můžeme vidět možná první náznaky nespokojenosti zaměstnanců s přístupem nadřízeného k odměňování a motivaci. Se svým nadřízeným jsou spokojeni všichni zaměstnanci. Se systémem odměňování je spokojeno 88% respondentů, naopak nespokojeno je 12% respondentů.

Dotazníkové šetření také obsahovalo otázku, zda respondenti v poslední době uvažovali o změně zaměstnání. Většina z nich odpověděla, že nad změnou zaměstnání zatím nepřemýšlela, naopak zbylých 24% respondentů nad touto možností již přemýšlelo a jako důvod uvedli: Nejistota ve stavebnictví, způsobena touto dobou, osobní důvody, věk, nutnost jakékoliv změny, touha o kariérní postup, nízký plat, špatné vztahy na pracovišti a dlouhá pracovní doba.

Další otázka se týkala formálního hodnocení. 20 respondentů odpovědělo, že u nich hodnocení probíhá jedenkrát za rok, 22 odpovědělo, že probíhá opakovaně. U čtyř zaměstnanců probíhá výjimečně a 13 zaměstnanců odpovědělo, že probíhá neformálně. Naopak 7 respondentů uvedlo, že hodnocení neprobíhá vůbec. Hodnocení za vykonanou práci je důležité pro 77% respondentů. Pro zbylé respondenty není hodnocení jejich vykonané práce důležité.

Se svou mzdou je spokojena většina respondentů, přesněji 65%, naopak nespokojeno je 35% respondentů. Na otázku, zda výše mzdy odpovídá pracovní náplni, odpovědělo 68% respondentů kladně. Naopak 32% zaměstnanců si myslí, že jejich práce není spravedlivě odměněna.

Motivační faktory jsou velmi důležité a odrážejí se na výkonu zaměstnanců. Nejdůležitějšími faktory jsou pro většinu respondentů jistota zaměstnání, pracovní podmínky, výše mzdy, finanční odměny, vztahy na pracovišti, náplň práce a délka pracovní doby. Jako méně důležité motivační faktory jsou pro zaměstnance umístění společnosti, možnost seberealizace, uznání a pochvala od vedení a zaměstnanecké benefity.

Oblíbenými zaměstnaneckými benefity je 13. plat, sleva na nákup zboží, příspěvek na stravování a firemní vozidlo. Mezi o něco méně oblíbené benefity patří firemní operátor a firemní mobilní telefon.

Poslední otázka dotazníkového šetření se zabývala celkovou spokojeností s pracovním místem. Skoro všichni zaměstnanci odpověděli, že jsou s pracovním místem spokojeni, pouze 4 zvolili odpověď „ani spokojen/a, ani nespokojen/a.“

4 Vlastní návrhy řešení

V závěrečné části diplomové práce jsou uvedeny návrhy a doporučení, které by společnost mohla využít ke zlepšení systému odměňování a zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců. Uvedené návrhy vycházejí především z provedeného dotazníkového šetření, který odhalil problematické oblasti a nedostatky. U návrhů je také uvedeno finanční vyčíslení nákladů spojených s jejich realizací. Jednotlivé návrhy budou následně podrobněji popsány. Návrhy se týkají zlepšení komunikace se zaměstnanci, zavedení nových benefitů a příspěvků na penzijní připojištění.

4.1 Volno při nemoci tzv. Sick days

„Sick days“ znamená poskytnutí dnů volna zaměstnanci, kterému není dobře z důvodu nemoci či náhlé nevolnosti. Zaměstnanec může tyto dny využít na uzdravení a není zapotřebí si dokládat lékařské potvrzení nebo pracovní neschopnosti. Při neposkytnutí této možnosti si musí zaměstnanec při krátkém nachlazení či nevolnosti vzít dovolenou, nebo nadále chodí do práce a ohrožuje tak i své kolegy. Zavedením „sick days“ lze těmto situacím zabránit.

U čerpání zdravotního volna je důležité si stanovit jasná pravidla. Tyto dny volna neupravuje žádný zákon ani právní předpis, podmínky si tedy stanoví daná společnost. Ta si sama určí počet dní zdravotního volna, a i částku peněžité náhrady. Dny zdravotního volna jsou nad rámec dovolené, tudíž nedochází k jejímu krácení.

Zavedení tohoto benefitu znamená pro společnost vysoké náklady, protože musí platit zaměstnance i když jsou doma. Zároveň se ale sníží čerpání pracovní neschopnosti, a tudíž se nejspíš zkrátí i doba nepřítomnosti zaměstnance. Tento benefit by také mohl vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a atraktivity zaměstnavatele.

Navrhuji plošně zavést 2 dny zdravotního volna za rok. Tento benefit by se netýkal zaměstnanců, kteří jsou ve zkušební době. Právo na zdravotní volno vznikne až po skončení zkušební doby. Dny zdravotního volna, které zaměstnanec nevyčerpá, se nebudou převádět do dalšího roku. Tyto dny se budou moci čerpat jednotlivě či všechny najednou a byly by hrazeny formou náhrady mzdy. O čerpání „sick days“ vždy musí zaměstnanec informovat vedoucího svého oddělení nebo přímého nadřízeného.

V současné době společnost zaměstnává 165 zaměstnanců. Při výpočtu nákladů na 2 dny volna budou pracovat s průměrnou výší denní hrubé mzdy. Dále tato částka byla navýšena o 34 % odvodů zákonného zdravotního a sociálního pojištění.

Tabulka 4 - Kalkulace nákladů na zavedení sick days

	zaměstnanci
Průměrná měsíční hrubá mzda v roce 2022	30 290 Kč
Počet zaměstnanců	165
Průměrný počet pracovních dnů v měsíci v roce 2022	21
Náklad na 1 sick day na 1 zaměstnance	1 932,79 Kč
Náklad na 2 sick day na 1 zaměstnance	3 865,58 Kč
Celkové náklady na 2 sick days pro všechny zaměstnance	637 820,86 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

V uvedené tabulce je uvedena kalkulace nákladů na zavedení „sick days“ za předpokladu zavedení 2 dnů tohoto benefitu za rok. Průměrná hrubá mzda v roce 2022 byla získána z účetní závěrky a činí 30 290 Kč. V roce 2022 bylo průměrně 21 pracovních dní v měsíci. Vydělením průměrné hrubé mzdy počtem dní v měsíci byla zjištěna průměrná mzda za den. Tato hodnota se následně vynásobila koeficientem 1,34, který představuje navýšení částky o sociální a zdravotní pojištěné hrazené zaměstnavatelem. Výsledná částka se rovná nákladům na 1 den zdravotního volna pro 1 zaměstnance. Následně byla částka vynásobena 2 a byly zjištěny náklady na 2 dny zdravotního volna pro 1 zaměstnance. Celkové náklady na 2 dny zdravotního volna pro všechny zaměstnance činí 637 820,86 Kč.

Z dotazníkového šetření není úplně jasné, zda mají o takový benefit zaměstnanci zájem, ale v dnešní době je velmi žádaný. Aby mohla být společnost konkurenceschopná v oblasti nábory, měla by se více zaměřit na nabídku benefitů. Kandidátů je na trhu málo, a proto si velmi důkladně vybírají společnost, do které chtějí nastoupit. Tudíž se více zaměřují na firemní benefity a samozřejmě mzdu.

4.2 Odměna za odpracované roky

Z dotazníkového šetření je zřejmé, že ve společnosti pracuje mnoho zaměstnanců již více než 15 let. Proto by měli být za svou věrnost, pracovní výkon během let a loajalitu společnosti odměněni. Odměny by byly vypláceny již od pátého odpracovaného roku a každých pět let by se částka zvyšovala.

Podmínkou pro získání této odměny je pouze skutečně odpracovaná doba ve společnosti při nepřerušném pracovním poměru. Do těchto let by se započítávala i doba, kdy pracovník čerpá mateřskou nebo rodičovskou dovolenou, v případě, že nedošlo k přerušení pracovního poměru.

Hodně zaměstnanců v dotazníkovém šetření uvedlo, že není spokojenou se svou mzdou. Tohle je krok, který by mohl zaměstnance uspokojit. Odměna za odpracované roky je také motivační v tom, aby lidé zůstali ve společnosti delší dobu, což ještě více sníží fluktuaci zaměstnanců.

Tabulka 5 - Návrh výše odměn za počet odpracovaných let

Počet let ve společnosti	Výše odměny	Náklad zaměstnavatele	Příjem zaměstnance
5 let	3 000 Kč	4 020 Kč	2 067 Kč
10 let	5 000 Kč	6 700 Kč	3 445 Kč
15 let	8 000 Kč	10 720 Kč	5 512 Kč
20 let	11 000 Kč	14 740 Kč	7 579 Kč
25 let	14 000 Kč	18 760 Kč	9 646 Kč
30 let	17 000 Kč	22 780 Kč	11 713 Kč
35 let	20 000 Kč	26 800 Kč	13 780 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

V uvedené tabulce je uveden návrh výše odměn za počet odpracovaných let, v případě že by se společnost rozhodla tuto odměnu poskytnout v peněžní formě, tedy ke mzdě. V tabulce jsou uvedeny i náklady zaměstnavatele na tento příspěvek i čistý příjem zaměstnance.

4.3 Vzdělávací kurzy

Z výsledků průzkumu je zřejmé, že v oblasti motivace zaměstnanců je prostor pro zlepšení. Více než 11% zaměstnanců uvedlo, že si nepřipadá být dostatečně motivováno od nadřízeného. Společnost by se na tuto oblast měla zaměřit, protože když zaměstnancům motivace chybí, nedosahují takových výkonů, kterých by dosahovat mohli.

V rámci dotazníkového šetření byla i otázka, která zjišťovala, jaké faktory jsou pro zaměstnance nejvíce motivující. Nejdůležitějšími faktory jsou pro většinu respondentů jistota zaměstnání, pracovní podmínky, výše mzdy a finanční odměny. Nejlepším řešením by bylo zvýšení mezd, které je ale pro společnost velmi nákladné a v současné náročné

době není ideální možností. Zvýšení mezd má zároveň jen krátkodobý účinek na zvýšení motivace zaměstnanců.

Vzdělávací kurzy by mohly být jednou z možností zvýšení motivace k práci. Kurzy vedou ke zvýšení osobního i pracovního rozvoje zaměstnanců. Možnost dalšího vzdělávání nesmí být brána jako povinnost, ale jako dodatečný benefit, který je zaměstnancům poskytnut, aby se mohli nadále zlepšovat. Může se jednat například o dálkové studium na vysoké škole, různé rekvalifikace, aby zaměstnanci mohli ve společnosti kariérně růst či jiné kurzy zaměřené třeba na používaný informační systém.

Navrhují zavést kurzy cizího jazyka, které jsou ve firmách velmi populární. Jelikož pracuje ve společnosti většina zaměstnanců, kteří mají nad 40 let, ocenili by kurz anglického jazyka, protože ho mnoho z nich vůbec neovládá. Kurz by byl zaveden především pro obchodní zástupce a vedoucí oddělení.

Tabulka 6 - Vyčíslení nákladů na kurz anglického jazyka

Cena 1 hodiny anglického jazyka	450 Kč
Počet lekcí za týden	2
Počet lidí	15
Náklady na 1 týden pro 1 zaměstnance	900 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

Náklady, které společnost vynaloží, jsou daňově uznatelné. Jestliže by mělo o kurz anglického jazyka zájem více zaměstnanců, náklady zůstanou stejné. Náklady na 1 týden, tedy 2 lekce pro 15 zaměstnanců činí 900 Kč. V jedné skupině může být až 20 zaměstnanců, tudíž kdyby se přidalo ještě 5 zaměstnanců, náklady by zůstaly pořád stejné. Myslím si, že se jedná i o dobrou formu motivace, protože v dnešní době je cizí jazyk velmi důležitý především z profesního hlediska.

4.4 Hodnocení zaměstnanců

Z průzkumu je zřejmé, že pro většinu zaměstnanců je hodnocení jejich odvedené práce velmi důležité. Zaměstnanci zpětnou vazbu postrádají, což potvrzuje dotazníkové šetření, kde 81 % zaměstnanců uvedlo, že je pro ně důležité dostávat zpětnou vazbu za vykonanou práci. Někteří respondenti uvedli, že u nich hodnocení probíhá a u některých zaměstnanců vůbec, tudíž se odpovědi hodně lišily.

Proto bych doporučila plošné zavedení hodnocení zaměstnanců, které by probíhalo dvakrát ročně. Hodnotící pohovor by měl probíhat pouze mezi nadřízeným a zaměstnancem, aby se zaměstnanec nemusel cítit poníženě a nebál se říct svému nadřízenému svůj vlastní názor. Nadřízený by měl zaměstnance při hodnotícím pohovoru také motivovat a vést k lepším výkonům.

Při hodnotícím pohovoru by neměly zaznít jen negativní připomínky, ale také by měl nadřízený zaměstnance pochválit. Nadřízený by měl se zaměstnancem probrat oblasti, ve kterých by se zaměstnanec mohl zlepšit, co se od něj v budoucnu očekává, a především jak spokojený na své pozici a co by případně firma mohla pro něj udělat. Cílem pohovoru je také zjistit, co by zvýšilo spokojenost a motivaci daného zaměstnance.

Pohovor by měl probíhat formou dialogu. Zaměstnanec má říct své připomínky jak k vykonávané práci, tak i ke svému nadřízenému, nebo co naopak oceňuje, například jak je spokojen s odměňováním, s náplní práce nebo náročností práce.

V tomto případě nejsou vyčísleny náklady spojené s novým návrhem, jedná se především o náklady obětované příležitosti ve formě mzdy zaměstnanců za čas strávený na pohovoru. Přesné vyčíslení tedy není možné, protože každý ze zaměstnanců stráví u hodnotícího pohovoru jiný čas, a také by každý jinak hodnotil cenu svého času.

4.5 Příspěvek na penzijní připojištění

Příspěvek na penzijní připojištění patří mezi nejpoužívanější zaměstnanecké benefity. Jedná se o určitou dlouhodobou formu spoření, která je u zaměstnanců oblíbená a poskytuje jim pocit bezpečí a jistoty do budoucna.

Poskytování tohoto příspěvku je výhodné jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele ve srovnání s jinými finančními odměnami. Je výhodný i z hlediska odvodů na sociální a zdravotní pojištění a daní. Jedná se o daňově uznatelný náklad a nevztahuje se na něj povinnost zákonného pojistného. U zaměstnavatele a zaměstnance nepodléhá příspěvek na penzijní spoření do výše 50 000 Kč ročně platbám sociálního a zdravotního pojištění, z čehož plyne, že zaměstnavatel ušetří 34 % a zaměstnanci 11 % z příspěvků oproti vyplácení mzdy.

Vzhledem k tomu, že ve firmě má většina zaměstnanců více než 40 let, kteří už přemýšlí nad budoucností, uvítali by příspěvek na penzijní připojištění. Navrhují tedy, aby byla zaměstnancům poskytována částka ve výši 500 Kč za měsíc pro všechny pracovní pozice. Zaměstnanec si může vybrat jakoukoli penzijní pojišťovnu na území České republiky. Podmínkou je, aby se zaměstnanec také podílel na spoření minimálně částkou 60 Kč. Nárok na příspěvek budou mít všichni zaměstnanci pracující na hlavní pracovní poměr se skončenou zkušební dobou. K ukončení poskytování příspěvku zaměstnanci by nastalo v případě, že by byl ukončen pracovní poměr.

Tabulka 7 - Náklady na příspěvek penzijního připojištění

Počet zaměstnanců	165
Roční náklady na 1 zaměstnance	6 000 Kč
Roční náklady na všechny zaměstnance	990 000 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

4.6 Pobočkový teambuilding

Pro mnoho zaměstnanců je na pracovišti nejdůležitější vztah s ostatními kolegy. V zaměstnání trávíme hodně času a je podstatné, aby vztahy mezi lidmi fungovaly.

Dalším mým návrhem je firemní teambuilding, který má pomáhat budovat lepší vztahy napříč společnostmi. Jelikož je ve společnosti hodně zaměstnanců, doporučila bych spíše pobočkové teambuildingy. Kdyby se tyto akce konaly přes týden, tak by byla určitě největší účast zaměstnanců, protože by to mohlo být z části i povinně. Bohužel by ale společnosti vznikly obrovské náklady, protože by musela zavřít všechny prodejny na celý den, což nedoporučuji.

Pobočkový teambuilding by mohl probíhat o víkendu, aby to nijak nezasahovalo do chodu společnosti. Program by si vymýšlela každá pobočka podle svých představ. Teambuildingy většinou spočívají v různých soutěžích či hrách ke stmelení kolektivu. Ale může to být bráno také ve formě společného výletu do přírody, nebo návštěva různých zajímavých míst. Všechny tyto aktivity by ale měly být uzpůsobeny tak, aby měli lidé příležitost spolu komunikovat a budovat další vztahy.

Každá pobočka by měla rozpočet 1000Kč na jednoho zaměstnance a vedení už nijak nebude zasahovat do programu teambuildingu. Akce by se konala jednou za rok, tudíž náklady společnosti za všechny zaměstnance by byly 165 000 Kč.

Tabulka 8 - Náklady na teambuilding

Počet zaměstnanců	165
Náklady na 1 zaměstnance	1 000 Kč
Náklady na všechny zaměstnance	165 000 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala motivací a odměňováním zaměstnanců ve vybrané společnosti. Pro tuto práci jsem si vybrala akciovou společnost TRADIX UH se sídlem ve Starém Městě. Cílem práce bylo navrhnout opatření a změny v procesu motivace a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti.

V práci byla nejprve vypracována literární rešerše z odborné literatury. Byly objasněny základní pojmy související s motivací a odměňováním pracovníků.

Dále byla představena akciová společnost TRADIX UH, kde byl popsán předmět podnikání, organizační struktura nebo cíl společnosti. Hlavní část práce představoval průzkum mezi zaměstnanci ve společnosti, který proběhl pomocí kvantitativního výzkumu za pomoci dotazníkového šetření. Průzkum měl za cíl odhalit nedostatky v současném systému motivace a odměňování a zjistit názory zaměstnanců na toto téma.

Na konci práce byly představeny návrhy řešení zjištěných nedostatků ve společnosti. Návrhy a doporučení vychází právě z provedeného průzkumu. U některých návrhů jsou stanoveny náklady, které by musela společnost vynaložit při jejich zavedení.

Návrh změn probíhal na základě získaných teoretických znalostí, současného stavu a průzkumu ve společnosti. Jedním z hlavních problémů, který byl zjištěn při průzkumu mezi zaměstnanci, je nedostatek zaměstnaneckých benefitů a nedostatečná motivace ze strany nadřízeného. Prvním návrhem tedy bylo zavedení zdravotního volna tzv. sick days, a odměnu za odpracované roky ve společnosti. Mezi dalšími návrhy byly vzdělávací kurzy, které by mohly zvýšit motivaci zaměstnanců. Dále by se měla společnost více zaměřit na hodnocení zaměstnanců pomocí hodnotících pohovorů. Dalším návrhem byl příspěvek na penzijní připojištění, který je mezi zaměstnanci v jiných společnostech velmi oblíbený. Posledním návrhem byl pobočkový teambuilding, která má sloužit ke stmelení kolektivu a zlepšení vztahů na pracovišti.

Některé návrhy jsou nákladnější, ale jejich dopady můžou být velké. Uvedené návrhy by měly vést ke zvýšení spokojenosti a motivace stávajících zaměstnanců a také ke zvýšení atraktivity společnosti jako zaměstnavatele.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael, Stephen TAYLOR a Martin ŠIKÝŘ. Řízení lidských zdrojů. Třinácté vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2

HERZBERG, Frederick, Bernard MAUSNER a Barbara Bloch SNYDERMAN. The motivation to work. New Brunswick, N.J., U.S.A.: Transaction Publishers, 1993. ISBN 978-1560006343

CHARVÁT, Jaroslav. Firemní strategie pro praxi [online]. Praha: Grada Publishing, 2006 [cit. 2022-01-01]. ISBN 9788024766638.

KOČIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce [online]. Praha: Grada, 2010 [cit. 2022-01-02]. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4724-973.

KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KŘEN, Radek, 2015. TRADIX stavebniny s tradicí Česko | ÚVOD. Tradix [online] [vid. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://www.tradix.cz>

PERKINS, S. J., WHITE, G., JONES, S. Reward Management. Alternatives, Consequences and Contexts. [online]. 3rd edition. London: Chartered Institute of Personnel and Development. 2016. [cit. 2021-11-30]. ISBN 9781843983774. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=_uzcDgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false

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

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

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

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

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016, 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1

TORRINGTON, Derek, Laura HALL a Stephen TAYLOR. *Human resource management*. 5th ed. New York: Financial Times Prentice Hall, 2002. ISBN 0-273-64639-7.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 9788027195985.

VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Adart spol. s r.o., 2013. ISBN 9788087829066.

WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 978-80-247-2361-7.

Seznam použitých zkratk a symbolů

Kč – Korun českých

Např. – například

UH – Uherské Hradiště

AC/DC – assessment centre/development centre

BOZP – bezpečnost práce a ochrana zdraví

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Proces motivace založený na uspokojování potřeb	17
Obrázek 2 - Přínosy kritiky	22
Obrázek 3 - Motivační typy lidí.....	24
Obrázek 4 - Prvky systému odměňování	27
Obrázek 5 - Složky celkové odměny	33
Obrázek 6 - Systém 360stupňové zpětné vazby	40
Obrázek 7 - Teoretický rámec	47
Obrázek 8 - Logo společnosti Tradix	48
Obrázek 9 - Rozložení prodejen po České republice.....	50

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Vývoj průměrného počtu zaměstnanců	49
Tabulka 2 - Hodnocení faktorů motivace	65
Tabulka 3 - Hodnocení zaměstnaneckých benefitů	66
Tabulka 4 - Kalkulace nákladů na zavedení sick days	71
Tabulka 5 - Návrh výše odměn za počet odpracovaných let	72
Tabulka 6 - Vyčíslení nákladů na kurz anglického jazyka	73
Tabulka 7 - Náklady na příspěvek penzijního připojištění	75
Tabulka 8 - Náklady na teambuilding.....	76

Seznam grafů

Graf 1 - Vývoj počtu prodejen společnosti v letech 1990-2020	49
Graf 2 - Rozdělení respondentů podle pohlaví	53
Graf 3 - Rozdělení respondentů podle věku	53
Graf 4 - Rozdělení respondentů dle dosaženého vzdělání	54
Graf 5 - Rozdělení respondentů dle počtu odpracovaných let.....	54
Graf 6 - Rozdělení respondentů dle pracovní pozice.....	55
Graf 7 - Spokojenost respondentů s vykonávanou prací	56
Graf 8 - Hodnocení pracovního prostředí	56
Graf 9 - Faktory působící na spokojenost respondentů	57
Graf 10 - Faktory působící na nespokojenost respondentů.....	58
Graf 11 - Spokojenost s motivací od nadřízeného	59
Graf 12 - Spokojenost s nadřízeným.....	59
Graf 13 - Spokojenost respondentů se systémem odměňování	60
Graf 14 - Úvaha o změně zaměstnání	60
Graf 15 - Formální hodnocení respondentů nadřízeným	61
Graf 16 - Důležitost hodnocení za vykonanou práci	62
Graf 17 - Spokojenost respondentů se mzdou	63
Graf 18 - Mzda odpovídá pracovní náplni	63
Graf 19 - Hodnocení důležitosti faktorů motivace	64
Graf 20 - Hodnocení zaměstnaneckých benefitů	66
Graf 21 - Celková spokojenost s pracovním místem	67

Seznam příloh

Příloha 1 - Dotazníkové šetření	85
---------------------------------------	----

Dobrý den,

mé jméno je Sabina Staufčíková a jsem studentkou Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně. Obracím se na Vás s žádostí o spolupráci na diplomové práci s tématem „Motivace a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti.“

Chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro diplomovou práci. Váš názor je velmi cenným zdrojem dat, proto Vás chci poprosit o co nejpravdivěji vyplněné informace.

Dotazník je zcela anonymní a veškeré získané informace budou použity pouze pro výše uvedený účel. Vyplnění dotazníku by nemělo zabrat více než 10 minut.

Předem Vám děkuji za čas a ochotu.

Sabina Staufčíková

1. Jaké je vaše pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena

2. Jaký je Váš věk?

- a) 18-25
- b) 26-35
- c) 36-45
- d) 46-55
- e) 56 a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

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

4. Jak dlouho pracujete ve společnosti Tradix?

- a) méně než 1 rok
- b) 1-3 roky
- c) 3-6 let
- d) 6-10 let
- e) 10-15 let

f) více než 15 let

5. Jaká je Vaše pracovní pozice?

- a) Běžný pracovník
- b) Vedoucí oddělení
- c) Vrcholový management

6. Jste spokojen/a s prací, kterou vykonáváte?

- a) spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- d) spíše nespokojen/a
- e) nespokojen/a

7. Zhodnotil/a byste pracovní prostředí ve společnosti jako příjemné a přátelské?

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

8. Co na práci nejvíce oceňujete?

- a) nadřízený
- b) náplň práce
- c) kolektiv
- d) zaměstnanecké benefity
- e) mzdové ohodnocení
- f) pracovní prostředí
- g) umístění pracoviště
- h) finanční prémie

9. Co se Vám v práci naopak nelíbí?

- a) vztahy na pracovišti
- b) kritika
- c) nespravedlivé odměňování
- d) chování nadřízeného
- e) nedostatečná zpětná vazba od nadřízeného

f) stereotypní náplň práce

g) jiné:

10. Jste dostatečně motivována ze strany nadřízeného?

a) rozhodně ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) rozhodně ne

11. Jste spokojen/a s Vaším nadřízeným?

a) rozhodně ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) rozhodně ne

12. Jste spokojen/a se systémem odměňování ve společnosti?

a) rozhodně ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) rozhodně ne

13. Přemýšlel/a jste v poslední době o změně zaměstnání? Pokud ano, z jakého důvodu?

a) ano

b) ne

Důvod:

14. Probíhá formální hodnocení Vaší práce ze strany nadřízeného?

a) jedenkrát za rok

b) ano, často

c) výjimečně

d) probíhá neformálně

e) neprobíhá

15. Je pro Vás důležité, abyste dostával/a hodnocení za vykonanou práci?

a) rozhodně ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) rozhodně ne

16. Jste spokojen/a s Vaší mzdou?

a) rozhodně ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) rozhodně ne

17. Myslíte si, že výše mzdy odpovídá Vaší pracovní náplni?

a) rozhodně ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) rozhodně ne

18. Ohodnoťte následující faktory, podle toho, jak jsou důležité pro Vaši motivaci a spokojenost. (1=nejdůležitější, 5=nejméně důležité)

	1	2	3	4	5
Výše mzdy					
Finanční odměny, bonusy					
Zaměstnanecké benefity					
Jistota zaměstnání					
Uznání, pochvala od vedení					
Pracovní podmínky					
Pracovní doba					
Umístění firmy					
Náplň práce					
Vztahy na pracovišti					
Jistota zaměstnání					
Možnost seberealizace					

19. Jak jsou pro Vás důležité jednotlivé zaměstnanecké benefity? (1=důležité, 2=spíše důležité, 3=ani důležité, ani nedůležité, 4=spíše nedůležité, 5=nedůležité)

	1	2	3	4	5
Příspěvek na penzijní pojištění					
Sleva na nákup zboží					
Příspěvek na stravování					
Firemní operátor					
Zdravotní volno					
13. plat					

20. Jaká je Vaše celková spokojenost s pracovním místem?

a) spokojen/a

b) spíše spokojen/a

c) ani spokojen/a, ani nespokojen/a

d) spíše nespokojen/a

e) nespokojen/a