



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# NÁVRH ZMĚNY MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU FIRMY

PROPOSAL TO CHANGE THE COMPANY'S MOTIVATIONAL SYSTEM

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Kristýna Klašková

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

BRNO 2022

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	<b>Bc. Kristýna Klašková</b>
Vedoucí práce:	<b>doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA</b>
Akademický rok:	2021/22
Studijní program:	Ekonomika a management

Garant studijního oboru Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Návrh změny motivačního systému firmy

### Charakteristika problematiky úkolu:

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

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je zlepšit motivační systém na základě empirického výzkumu ve firmě zaměřené na služby. Práce obsahuje konkrétní návrhy, které jsou zhodnoceny po ekonomické stránce.

### Základní literární prameny:

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

FORSYTH, Patrick. Jak motivovat svůj tým. Praha: Grada, 2009. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.

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

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

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

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

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

---

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

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zaměřuje na zlepšení motivačního systému firmy. V teoretické části jsou uvedena základní teoretická východiska, která souvisí s pojmem motivace. V analytické části je popsán současný motivační systém a dále je provedeno dotazníkové šetření. Na základě kvantitativního výzkumu jsou sestaveny návrhy, které mají zvýšit spokojenost a motivaci zaměstnanců.

## **Klíčová slova**

motivace, motivační systém, hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, benefity, spokojenost zaměstnanců

## **Abstract**

The diploma thesis focuses on improving the company's motivation system. The theoretical part presents the basic theoretical background, which is related to the concept of motivation. The analytical part describes the current motivation system and a questionnaire survey is conducted. Based on quantitative research, proposals are made to increase employee satisfaction and motivation.

## **Key Words**

motivation, motivation system, employee evaluation, rewarding employees, benefits, employee satisfaction

### **Bibliografická citace**

KLÁŠKOVÁ, Kristýna. *Návrh změny motivačního systému firmy*. Brno, 2022. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/139532>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Anna Putnová.

### **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 9. května 2022

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat především vedoucí mé diplomové práce paní doc. RNDr. Anně Putnové, Ph.D., MBA, za její cenné a odborné rady, které byly přínosem při zpracovávání práce. Dále bych poděkovala firmě ABC s.r.o. za jejich ochotu a vstřícnost při poskytování potřebných informací nezbytných ke zpracování tématu. A v neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině za podporu po celou dobu studia.

# OBSAH

ÚVOD.....	11
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL PRÁCE.....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
2.1 Motivace.....	13
2.1.1 Typy motivace.....	14
2.1.2 Zdroje motivace.....	15
2.2 Teorie motivace.....	16
2.2.1 Teorie instrumentality.....	16
2.2.2 Maslowova hierarchie potřeb.....	16
2.2.3 ERG teorie.....	17
2.2.4 McClellandova teorie potřeb.....	18
2.2.5 Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	18
2.2.6 Teorie X a teorie Y.....	19
2.2.7 Teorie očekávání.....	19
2.2.8 Teorie spravedlnosti.....	19
2.2.9 Teorie cíle.....	20
2.3 Motivační faktory.....	20
2.4 Řízení pracovního výkonu.....	21
2.5 Hodnocení zaměstnanců.....	21
2.5.1 Proces hodnocení.....	22
2.5.2 Kritéria hodnocení.....	23
2.5.3 Metody hodnocení.....	23
2.6 Odměňování zaměstnanců.....	25
2.6.1 Systém odměňování.....	26
2.6.2 Mzdové formy.....	27

2.6.3	Zaměstnanecké benefity .....	29
2.7	Péče o zaměstnance.....	31
2.8	Motivační systém.....	32
2.8.1	Tvorba motivačního systému .....	32
3	ANALÝZA PROBLÉMU .....	34
3.1	Charakteristika společnosti.....	34
3.1.1	Základní informace o společnosti .....	34
3.2	Organizační struktura.....	35
3.3	Ekonomická situace.....	35
3.4	Současný motivační systém.....	36
3.4.1	Pracovní doba.....	36
3.4.2	Mzda.....	37
3.4.3	Dovolená .....	37
3.4.4	Příspěvek na stravování.....	37
3.4.5	MultiSport karta .....	37
3.4.6	Zvýhodněný mobilní tarif .....	38
3.4.7	Věrnostní program .....	38
3.4.8	Odměna za získání nového zaměstnance .....	39
3.4.9	Odměna za získání nového zákazníka.....	39
3.4.10	Jazykové kurzy.....	39
3.4.11	Tankovací karta SHELL .....	39
3.4.12	Nápoje a občerstvení na pracovišti .....	40
3.4.13	Firemní akce.....	40
3.5	Metodika výzkumu.....	40
3.6	Dotazníkové šetření.....	41
3.6.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	41

3.7	Testování hypotéz.....	55
3.8	Shrnutí dotazníkového šetření a testování hypotéz.....	58
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ .....	61
4.1	Sick days.....	61
4.2	Příspěvek na doplňkové penzijní spoření.....	63
4.3	Flexi Pass.....	66
4.4	Home office.....	67
4.5	13. plat.....	69
4.6	Navýšení stravenkového paušálu.....	70
4.7	Hodnocení zaměstnanců a zpětná vazba.....	72
4.8	Shrnutí návrhů.....	72
	ZÁVĚR .....	75
	SEZNAM LITERATURY .....	77
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ .....	80
	SEZNAM GRAFŮ .....	81
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	82
	SEZNAM TABULEK .....	83
	PŘÍLOHY .....	84

# ÚVOD

Motivace a spokojenost zaměstnanců je klíčovým předpokladem pro úspěšné fungování společnosti, protože má obrovský vliv na produktivitu práce. Je dokázáno, že spokojený a správně motivovaný pracovník odvádí kvalitnější výkon a dosahuje lepších pracovních výsledků. Proto se každá společnost musí zaměřit na svůj motivační systém, který je klíčový pro udržení stávajících zaměstnanců a zároveň musí správně motivovat své zaměstnance prostřednictvím vhodných motivačních nástrojů.

Motivace se tedy řadí mezi klíčové nástroje řízení firmy. Vytváří a povzbuzuje u zaměstnanců vnitřní zájem a ochotu se angažovat při plnění svěřených úkolů a cílů společnosti. Za odvedenou práci je následně poskytnuta finanční odměna, která se u většiny firem skládá ze dvou částí, a to ze základní mzdy a motivační složky. Ovšem nelze motivovat jen mzdou. Je tedy potřeba, aby společnost využívala i efektivní motivační nástroje a zaměstnanecké výhody. Firma tak může nabízet různé benefity, které budou sloužit k vyšší spokojenosti a zároveň ke konkurenční výhodě.

Tato diplomová práce je rozdělena na tři části, a to část teoretickou, analytickou a návrhovou. V teoretické části je za pomoci odborné literatury vysvětlen pojem motivace. Dále budou představeny její zdroje, typy a nejznámější motivační teorie. Rozebráno bude také hodnocení a odměňování zaměstnanců. Získané informace jsou poté využity v části analytické.

Analytická část se následně zaměřuje na samotnou společnost a její současný motivační systém. Je zde proveden kvantitativní výzkum, a to pomocí dotazníkového šetření. Výsledky budou popsány a graficky znázorněny. Následně bude provedeno testování hypotéz, kde se bude zjišťovat závislost dvou znaků.

Na základě dosažených výsledků vzniknou návrhy, které se budou zaměřovat na změnu motivačního systému firmy. Tyto návrhy budou ekonomicky zhodnoceny. Vytvořené návrhy by měly především zvýšit spokojenost zaměstnanců a snížit tak fluktuaci.

Pro tuto diplomovou práci byla vybrána společnost, která se zaměřuje na poskytování celních služeb. Jelikož si vedení společnosti nepřálo uvést skutečný název, tak je v diplomové práci uváděn smyšlený název ABC s.r.o.

# 1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit současný motivační systém firmy a na základě empirického výzkumu uvést konkrétní návrhy, které povedou ke zlepšení motivačního systému. Tyto návrhy budou zhodnoceny i po ekonomické stránce. Pro dosažení hlavního cíle je zapotřebí stanovit si dílčí cíle.

Mezi dílčí cíle práce patří:

- zpracovat teoretická východiska
- analyzovat současný motivační systém firmy
- provést empirický výzkum za pomoci dotazníkového šetření
- otestovat hypotézy
- na základě výsledků uvést konkrétní návrhy
- ekonomicky zhodnotit navrhovaná řešení

Aby mohlo být cíle dosaženo, tak bude potřeba čerpat z odborné literatury, která je základem pro teoretickou část diplomové práce. Následně bude provedena analýza současného motivačního systému. Tyto dva kroky budou důležité pro sestavení dotazníku. Na základě výsledků z dotazníkového šetření bude provedeno testování hypotéz a poté budou uvedeny konkrétní návrhy, které by měly zvýšit spokojenost a motivaci zaměstnanců.

Při vypracování analytické a návrhové části budu čerpat z interních dokumentů společnosti, výročních zpráv a z výsledků dotazníkového šetření.

Hypotézy, které budou testovány jsou stanoveny následovně:

- Hypotéza č. 1: Počet let odpracovaných ve společnosti má vliv na spokojenost zaměstnanců.
- Hypotéza č. 2: Věk zaměstnanců má vliv na spokojenost s nabízenými benefity.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola se zaměřuje na teoretickou část diplomové práce, která je stěžejní pro následné zpracování analytické části. Vše vychází z odborné literatury uvedené v seznamu.

### 2.1 Motivace

Pojem motivace pochází z latinského slova *movere*, které vyjadřuje pohyb. Je to síla, která aktivuje, směřuje a udržuje chování dobrovolně udělat více, než se očekává. Na základě toho lidé očekávají určitou odměnu nebo dosažení cíle, které naplní jejich přání a potřeby. Je to tedy faktor ovlivňující chování zaměstnanců a jejich výkon (Armstrong a Taylor, 2015).

Mezi základní pojmy motivace patří motiv a stimulace. Motiv vyjadřuje vnitřní psychickou sílu a vede k určitému chování nebo jednání člověka. To trvá do té doby, dokud není dosaženo jeho cíle. Za to stimulace působí na psychiku zevnějšku. Je to proces vědomého a záměrného ovlivňování činnosti druhého člověka. Jedná se tedy o jakýkoliv podnět, který způsobí změny v motivaci člověka (Bedrnová a Nový, 2007).

V dnešní době je důležité zabývat se motivací, protože všechny společnosti zajímá, jak dosáhnout trvalého vysokého výkonu pracovníka. Proto je potřebné věnovat pozornost způsobům motivování pracovníků za pomoci odměn, stimulů, vedení lidí a stanovení pracovních podmínek ve společnosti. Motivace tedy ovlivňuje lidi k určitému chování na základě třech složek – vytrvalost (jak dlouho se snaží), směr (o co se snaží) a úsilí (s jak velkou snahou). Na základě toho se lidé ubírají směrem, kterým chceme, a následně dojde k dosažení výsledku (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

Dobře motivovaný člověk by se dal charakterizovat jako ten, kdo má jasně definovaný cíl a podniká kroky, které by měly dosáhnout záměru. Narozdíl od ostatních pracuje s větší úsilím a vykonává něco navíc. Takový člověk je často motivován sám od sebe, ale dodatečná motivace (odměny, kvalitní vedení) posiluje jeho motivaci a na základě toho dosahuje ještě lepších výsledků (Armstrong a Taylor, 2015).

V praxi existuje osm klíčových principů, jak motivovat ostatní. Důležité je, aby společnost vytvořila motivující prostředí, poskytovala spravedlivé odměny, stanovila si

cíl, již při pohovoru vybrala motivované lidi a přistupovala k nim individuálně. Dále by vedoucí měl být sám od sebe motivován, měl by poskytovat uznání a zpětnou vazbu (Adair, 2009).

Aby motivace zaměstnanců mohla být úspěšná, je důležité vybrat správné motivační faktory, které budou odpovídat dané společnosti a potřebám zaměstnanců. Následně musí být správně využity, aby se mohlo jednat o klíčové motivační nástroje. Mezi základní nástroje pracovní motivace patří odměny a sankce. Odměnu lze chápat jako cokoliv, co uspokojuje potřebu zaměstnance a motivuje ho tuto činnost vykonávat. Naopak sankce se používá v případě, kdy zaměstnanec neodvádí svou práci dobře. Jedná se tedy o hrozbu určitého trestu. To znamená, že personál nezíská určitou odměnu nebo dojde k jejímu snížení (Urban, 2017).

Motivace dále souvisí se spokojeností zaměstnanců. Nelze motivovat někoho, kdo je nespokojený. Nejčastěji se to týká nespravedlivého hodnocení nebo nedůvěry ke schopnostem (Urban, 2013).

Mezi hlavní stimulační nástroje, které ovlivňují motivaci a výkonnost zaměstnanců, patří hmotná odměna (mzda, zaměstnanecké výhody, prémie atd.), obsah práce, hodnocení, atmosféra pracovní skupiny, pracovní podmínky, externí stimulační faktory (image společnosti) a postoj k práci (Kocianová, 2010).

### **2.1.1 Typy motivace**

Motivace je tedy cílově orientované chování, které souvisí se zvýšením angažovanosti. Dělí se na dva zdroje – vnitřní motivaci (pohnutky, motivy) a vnější motivaci (stimuly, incentivy). Vnitřní motivace vychází například z našich potřeb, zájmů, návyků nebo postojů (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

**Vnitřní motivace** vychází ze vztahu k práci, kdy člověk pracuje kvůli tomu, co mu práce přináší. Jedná se například o potřebu úspěchu, sebezvoje nebo sebeúcty. Lidé mají především pocit, že jejich práce je důležitá, rozvíjí jejich znalosti a dosahují vytoužené kariéry. Těmto potřebám může pomoci zejména zpětná vazba od zaměstnavatele a možnost svobodného jednání a rozhodování. Výsledkem je pak vyšší spokojenost, duševní rovnováha, loajalita a vyšší aktivizace pracovníků (Armstrong a Taylor, 2015).

**Vnější motivace** nesouvisí přímo se samotnou prací, ale s vytvářením podmínek, které budou lidi motivovat. Jedná se například o vytváření dobré týmové atmosféry, zvýšení platu, povýšení, zkvalitňování pracovního prostředí nebo udržení jistoty zaměstnání (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

**Pracovní motivace** následně vyjadřuje motivaci člověka k pracovní činnosti. V tomto případě se dělí na intrinsickou a extrinsickou motivaci. Extrinsická motivace nesouvisí přímo se samotnou prací, ale soustředí se na pracovní zdroje a dosahování cílů. Zato intrinsická motivace je vedena motivy, které vycházejí přímo z daného jedince. To znamená, že člověk pracuje kvůli tomu, co mu práce přináší (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

### **2.1.2 Zdroje motivace**

Motivace vzniká za pomoci zdrojů, které ovlivňují chování člověka. Mezi základní zdroje patří potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály (Bedrnová a Nový, 2007).

**Potřeby** jsou základním zdrojem motivace. Jedná se o nedostatek něčeho potřebného a důležitého pro člověka, kdy cílem je tuto potřebu uspokojit. Dělí se na potřeby primární (biologické, fyziologické) a sekundární (sociální, společenské). Primární souvisí s činnostmi lidského těla. Může jít například o potřebu kyslíku nebo potravy. Sekundární vznikají odvozením od potřeb primárních a zaměřují se například na seberealizaci nebo potřebu lásky (Bedrnová a Nový, 2007).

**Návyky** vyjadřují opakovaný a zautomatizovaný styl činností v určité situaci, které se stávají stereotypem. Je to tedy naučený vzorec chování, kdy člověk jedná v souladu se svým návykem. Vznikají buď vědomě nebo na základě výchovy (Bedrnová a Nový, 2007).

**Zájmy** lze chápat jako zvláštní druh motivu. Člověk se zaměřuje na určitou oblast, která ho zajímá a vede ho k intenzivnější činnosti. Může se jednat například o zájmy sportovní, vědecké, poznávací, technické, obchodní nebo jazykové (Bedrnová a Nový, 2007).

**Hodnoty** jsou na rozdíl od zájmů přijímány jako specifické normy. Vyjadřují smysl, důležitost a hodnotu pro konkrétního člověka. Velikost se určuje podle významnosti. To znamená, že jedinec bude více motivován ke skutečnostem, které mají vyšší hodnotu.

Mezi obecně platné hodnoty patří například úspěch, společenské postavení, peníze nebo vzdělání (Bedrnová a Nový, 2007).

**Ideály** představují určitou vizi něčeho žádoucího a pozitivně hodnoceného, čeho se člověk snaží dosáhnout. Může se jednat o nějaký životní cíl nebo o skutečnost, která se týká pracovního či osobního života. Vznikají hlavně na základě osobnosti člověka a působení sociálních faktorů vývoje (Bedrnová a Nový, 2007).

## **2.2 Teorie motivace**

Existuje spousta motivačních teorií, které mají za úkol vysvětlit, co to motivace je. Tyto teorie by měly především pomoci k pochopení procesu motivace a systému odměňování (Armstrong, 1999).

Na základě toho, na co se jednotlivé teorie zaměřují, je můžeme rozdělit na:

- **Teorii zaměřenou na instrumentalitu** – teorie instrumentality,
- **Teorie zaměřené na potřeby (obsah motivace)** – hierarchie lidských potřeb, teorie ERG, dvoufaktorová teorie a teorie manažerských potřeb,
- **Teorie zaměřené na proces** – expektační teorie, teorie cíle a teorie spravedlnosti (Kocianová, 2010).

### **2.2.1 Teorie instrumentality**

Tato teorie vychází z Taylorovy koncepce vědeckého řízení a dává důraz na vliv finanční stimulace. Zaměstnanec pracuje pouze pro peníze a k práci je motivován v případě, kdy tresty a odměny jsou přímo závislé na výkonu (Kocianová, 2010).

### **2.2.2 Maslowova hierarchie potřeb**

Jedná se o nejznámější teorii, která se zaměřuje na obsah. Vytvořil ji v roce 1954 Abraham H. Maslow a skládá se z hierarchií potřeb, které tvoří základ osobnosti (Armstrong, 1999).

Bylo vypracováno pět hlavních potřeb, které jsou pro všechny společné:

- fyziologické – potřeba vody, kyslíku a potravy,
- jistota a bezpečí – ochrana proti nebezpečí,
- sociální – potřeba akceptace a lásky,

- uznání – touha po úspěchu a reputaci,
- seberealizace – rozvíjení potenciálu nebo dovednosti (Armstrong, 1999).

Pokud bychom se zaměřili na podnik, tak fyziologické potřeby zaměstnanců jsou zajištěny mzdou nebo platem, případně pracovními podmínkami. Potřebu jistoty a bezpečí zajišťuje ochrana zdraví při práci a jistota pracovního místa v budoucnu. Sociální potřeby uspokojuje kontakt se spolupracovníky. Potřeba uznání je zajištěna formou pochvaly nebo pracovního postavení a seberealizace je uspokojena na základě pocitu z dobře vykonané práce (Tureckiová, 2004).

Maslowova teorie je založena na tom, že pouze neuspokojená potřeba motivuje chování. Ovšem nejprve se musí uspokojit nejnižší potřeby. Poté se lze zaměřit na ty vyšší, které jsou významnější (Armstrong a Taylor, 2015).



**Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb** (Zdroj: Tureckiová, 2004)

### 2.2.3 ERG teorie

Tato teorie vznikla v roce 1972 a název se skládá z prvních písmen anglických názvů potřeb, konkrétně existency (existence), relatedness (vztahy) a growth (růst). Autorem je C. Alderfer, který se inspiroval Maslowovou teorií (Tureckiová, 2004).

Ovšem v tomto případě se jedná o jednodušší teorii a týká se subjektivních stavů uspokojení a přání. Na základě toho vznikly tři kategorie potřeb:

- Existenční potřeby vyjadřují potřebu dosahovat a udržovat rovnováhu organismu za pomoci platu nebo zaměstnaneckých výhod.
- Vztahové potřeby závisí na procesu vzájemnosti a sdílení.
- Růstové potřeby závisí na příležitostech k růstu (Kocianová, 2010).

## 2.2.4 McClellandova teorie potřeb


Autorem je McClelland, který v roce 1961 vytvořil další klasifikaci potřeb. Při vzniku se zaměřil na studium manažerů. Jedná se o potřebu moci (vést nebo ovlivňovat ostatní), potřebu sounáležitosti (mít přátelské vztahy) a potřebu úspěchu (uspět v konkurenci). Z toho je potřeba úspěchu nejdůležitější, protože se jedná o nejvýznamnější motivátor (Armstrong a Taylor, 2015).

## 2.2.5 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Tato teorie zkoumá typy motivů, které pozitivně nebo negativně ovlivňují lidskou motivaci. Vypracoval ji Frederick Herzberg v roce 1957, který vymezil dvě skupiny faktorů podporující pracovní spokojenost nebo nespokojenost (Tureckiová, 2004).

Na základě výzkumu došel autor k závěru, že existují motivační a hygienické faktory. Motivační faktory souvisí s vnitřní motivací a týkají se obsahu práce. Patří sem například potřeba úspěchu, možnost povýšení nebo odpovědnost. Hygienické faktory se zaměřují na kontext práce a slouží jako ochrana proti nespokojenosti. Při vytváření systému odměňování je tedy důležité zahrnout peněžní i nepeněžní faktory (Armstrong a Taylor, 2015).

Zatímco motivátory ovlivňují pracovní spokojenost (výkonnost) pozitivně nebo negativně, tak hygienické faktory ovlivňují pracovní nespokojenost a jsou vnímány spíše při nespokojenosti zaměstnanců (Kocianová, 2010).

<b>Hygienické faktory</b> <i>prevence pracovní nespokojenosti</i>	<b>Motivátory</b> <i>zajištění pracovní spokojenosti</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>– firemní politika</li><li>– kompetentnost nadřízených pracovníků</li><li>– vztahy s nadřízeným, spolupracovníky a podřízenými</li><li>– pracovní podmínky</li><li>– mzda</li><li>– jistota pracovního místa</li><li>– bezpečnost a ochrana zdraví při práci</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– pracovní úspěchy</li><li>– možnost odborného a kariéřního růstu</li><li>– uznání</li><li>– odpovědnost</li><li>– osobní rozvoj</li></ul>
	

Obrázek 2: Faktory Herzbergovy teorie (Zdroj: Tureckiová, 2004)

Z obrázku je tedy zřejmé, že nejprve zaměstnavatel musí dosáhnout příznivých pracovních podmínek, aby zaměstnanci přestali být nespokojeni. Až poté se může snažit o zvýšení motivace a dosahování požadovaného výkonu (Šikýř, 2016).

### **2.2.6 Teorie X a teorie Y**

Tato teorie vznikla v roce 1960. Autorem je Douglas McGregor, který ve své knize vysvětlil vztah zaměstnanců k práci z pohledu manažerů. Teorie X tvrdí, že zaměstnanci nepracují rádi. Jsou nezodpovědní a pracují jenom kvůli zdroji obživy. Motivovat je lze za pomoci odměn nebo trestů. Naopak podle teorie Y mají zaměstnanci svoji práci rádi a nebrání se odpovědnosti. Tyto lidi není třeba tolik kontrolovat (Tureckiová, 2004).

Jedná se tedy o dva úplně odlišné přístupy k řízení a stimulování zaměstnanců. U teorie X je spíše uplatňován direktivní styl řízení na základě nařízení a zákazů. Motivovat k práci lze za pomoci peněžní odměny, která je vázaná na dosažení krátkodobých cílů. U teorie Y se naopak uplatňuje demokratický styl řízení za pomoci dohody a spolupráce. Zaměstnance v tomto případě stimulují především nepeněžní odměny vázané na dosažení dlouhodobých cílů (Šikýř, 2016).

### **2.2.7 Teorie očekávání**

Jedná se o teorii zaměřenou na proces, kterou vytvořil v roce 1964 Victor Vroom. Obsahuje tři faktory – valenci (hodnotu), instrumentalitu (přesvědčení) a expektaci (očekávání). Motivace závisí na pravděpodobnosti, že vynaložené úsilí zajistí odměnu, která bude stát za to. To znamená, že zaměstnanec je motivován v případě, kdy jeho úsilí povede k získání odměny nebo minimálně ví, co má dělat, aby si odměnu zasloužil. Je tedy jisté, že tato teorie ovlivňuje výkon zaměstnanců (Armstrong a Taylor, 2015).

### **2.2.8 Teorie spravedlnosti**

Tato teorie vznikla v roce 1965 a autorem je Adams, který se věnoval vnímání lidí. Přišel k závěru, že zaměstnanci posuzují spravedlivost odměn na základě svého úsilí a kvalifikace, a přitom tyto odměny porovnávají s ostatními. Odměna je nespravedlivá v případě negativního výsledku, a naopak jsou lidé motivovanější, když je s nimi zacházeno spravedlivě (Armstrong a Taylor, 2015).

### 2.2.9 Teorie cíle

Teorie cíle vznikla v roce 1979 a autory jsou Latham a Locke. Ti tvrdí, že motivace a výkon jednotlivců se zlepší, pokud budou stanoveny konkrétní cíle. Dále musí být akceptované a dosažitelné. Taky je důležité, aby zaměstnancům byla poskytována zpětná vazba na jejich výkon (Armstrong a Taylor, 2015).

### 2.3 Motivační faktory

Jedná se o různé faktory, které může společnost využít k motivaci svých zaměstnanců. Vždy záleží na konkrétních potřebách zaměstnanců a podmínkách práce. Na základě toho lze motivační faktory rozdělit do čtyř skupin (Urban, 2017).

První skupina obsahuje faktory, které lze využít, ale už nemají význam na růst výkonu. Druhá skupina obsahuje motivační faktory, u kterých zatím nedošlo k uspokojení potřeb. Může jít například o možnost povýšení. Do třetí skupiny patří faktory, které mají minimální vliv na výkon zaměstnance a čtvrtá skupina obsahuje faktory, které jsou finančně nákladné a využití je omezené (Urban, 2017).

Mezi hlavní motivační faktory dle Forsytha (2009) patří:

1. **Úspěch** – Je velice důležité, aby člověk měl úspěch s čím porovnat a měl tak potěšení, že něčeho dosáhl. Může se jednat například o rychlost a efektivitu, spokojenost zákazníků, úsporu nákladů nebo produktivnost.
2. **Uznání** – Patří sem platový nárůst, povýšení, bonus nebo pochvala. Vždy je lepší pochválit veřejně než v soukromí, a to například ve firemním časopise nebo na poradě.
3. **Odměna** – Jedná se o hmatatelnou odměnu, která oceňuje dosažené výkony. Může to být například provize, dovolená, podíl na zisku, pohyblivá pracovní doba nebo firemní auto.
4. **Náplň práce** – Některé práce bohužel motivují více než jiné, ale i tohle se dá zlepšit za pomoci nápadů a podnětů, vybavením, atmosférou na pracovišti nebo třeba možností hlídání dětí.
5. **Odpovědnost** – Tento faktor zvyšuje motivaci a výkon, protože jsou lidé pečlivější. Tato odpovědnost má především vliv na produktivitu, efektivitu, kreativitu a kvalitu.

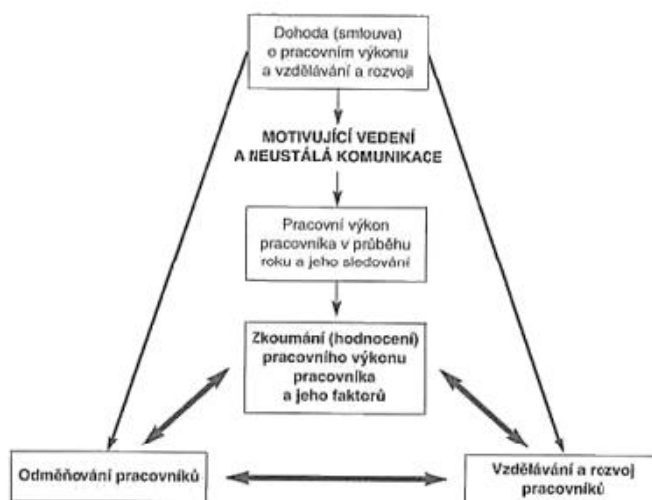
6. **Možnost kariérního postupu** – Povýšení je pro každého velká motivace, ať už kvůli lepšímu platu nebo potřeby postupu v kariérním žebříčku. Pomáhá společnosti udržet si dobré zaměstnance.

## 2.4 Řízení pracovního výkonu

Pracovní výkon je hlavním smyslem personální práce. Aby mohlo být dosaženo vysokého výkonu, tak je třeba do pracovního místa vkládat maximální množství prvků zvyšující motivaci zaměstnanců. Řízení pracovního výkonu tedy představuje princip řízení lidí na základě písemné smlouvy nebo ústní dohody. Na základě toho dochází k vytvoření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, hodnocení a odměňování pracovníků (Koubek, 2007).

Jedná se tedy o komplexní přístup k ovlivňování výkonu zaměstnanců, jejich pracovního chování a rozvoji schopností (Kocianová, 2010).

Mezi zásady etického řízení pracovního výkonu patří transparentnost, vzájemný respekt, procedurální spravedlnost a respekt k jednotlivci. Cílem je tedy zlepšit výkon organizace za pomoci zvýšení výkonu zaměstnanců a týmů (Armstrong a Taylor, 2015).



Obrázek 3: Řízení pracovního výkonu (Zdroj: Koubek, 2007)

## 2.5 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je důležitá činnost, která hodnotí zaměstnance a poskytuje společnosti přehled o schopnostech nebo výkonech daných pracovníků. Díky tomu mají

zaměstnanci zpětnou vazbu a může následně sloužit jako motivační nástroj (Kocianová, 2010).

Hodnocení není ovšem důležité pouze z hlediska postupu řízení lidí, ale také pro stanovení budoucích cílů (Forsyth, 2009).

Úkolem je zjistit, jak zaměstnanec vykonává svoji práci, jaké je jeho chování, jak plní požadavky vedoucích a jaké má schopnosti. Následně se vyhodnotí výsledky a vypracují se opatření, která povedou ke zlepšení pracovního výkonu. V praxi se rozlišují dvě formy hodnocení – formální nebo neformální (Koubek, 2007).

Neformální hodnocení znamená průběžné hodnocení zaměstnance během vykonávání práce. Toto hodnocení má na starost vedoucí a výsledky nejsou zaznamenány. Zato formální hodnocení je pravidelné a systematické. Výsledky se vždy zakládají do osobních složek zaměstnanců a slouží jako podklad pro další personální činnosti. U obou forem hodnocení má ale klíčovou roli nadřízený, který se při hodnocení zaměřuje na výsledky práce (množství odvedené práce, kvalitu nebo včasnost) a chování pracovníka (iniciativnost, odbornost, ochota a schopnost spolupracovat). Tyto výsledky následně mohou sloužit k motivování zaměstnanců, odměňování, rozvoji nebo povýšení. Formální hodnocení se doporučuje provádět alespoň jednou za rok a neformální dvakrát až třikrát do roka. Může se jednat například o diskusi nebo poradu (Koubek, 2007).

Hodnotitelem ovšem může být i někdo jiný než nadřízený. Záleží vždy na typu hodnocení. Může to být například spolupracovník, který hodnotí své kolegy anonymně nebo podřízený, který hodnotí svého nadřízeného. Dále může být provedeno i sebehodnocení (Kocianová, 2010).

### **2.5.1 Proces hodnocení**

Hodnocení zaměstnanců má devět fází, které lze rozdělit do tří časových období. Jedná se o přípravné období, období získávání podkladů a období vyhodnocování informací o pracovních výkonech (Koubek, 2007).

V první etapě je důležité stanovit si pravidla a postupy hodnocení, vytvořit analýzu a specifikaci pracovních míst, formulovat kritéria hodnocení, vybrat vhodnou metodu hodnocení a následně informovat zaměstnance o připravovaném hodnocení a jeho účelu (Koubek, 2007).

Druhé období slouží k pozorování zaměstnanců při vykonávání práce nebo zkoumání výsledků jejich práce. Především je důležité vše písemně zaznamenávat a ukládat jednotným způsobem (Koubek, 2007).

V poslední fázi je důležité vše vyhodnotit podle standardního postupu, kdy se porovnávají zjištěné výsledky s normami výkonu nebo specifikací. Následně se uskuteční schůzka s hodnoceným pracovníkem, kde hodnotící informuje o výsledcích a případných změnách. Po rozhovoru hodnotící zkoumá efektivnost hodnocení a poskytuje pomoc při zlepšování pracovního výkonu (Koubek, 2007).

### **2.5.2 Kritéria hodnocení**

Při hodnocení zaměstnanců je vždy důležité použít správná kritéria, která odpovídají dané práci. Nelze tedy hodnotit schopnosti, které zaměstnanec během své práce nepoužívá. Dále je důležité stanovit normu výkonu, aby bylo jasně uvedené, jaký výkon je žádoucí, přijatelný nebo nepřijatelný (Koubek, 2011).

Mezi nejčastější kritéria patří:

1. Pracovní chování – docházka zaměstnance, hospodárnost, ochota vzdělávat se a přijímat úkoly, dodržování pravidel,
2. Výsledky práce – počet reklamací, kvalita práce, spokojenost zákazníků, zmetkovitost,
3. Znalosti a dovednosti – vzdělání, samostatnost, loajalita, schopnost vést tým, odolnost vůči stresu,
4. Sociální chování – vztah k zákazníkům a spolupracovníkům, styl vedení lidí, ochota ke spolupráci (Koubek, 2011).

Během hodnocení je třeba myslet i na negativní faktory, které ovlivňují výkon zaměstnance. Může se jednat například o špatnou organizaci práce, uspořádání pracoviště, nedostatečné vzdělání nebo životní podmínky zaměstnance (Koubek, 2011).

### **2.5.3 Metody hodnocení**

Jak již bylo uvedeno, hodnocení se dělí na formální a neformální. Například pochvala patří mezi neformální metody hodnocení. V této kapitole se zaměřím pouze na metody formální. Ty lze rozdělit podle toho, jaké oblasti pokrývají nebo na jaké časové období se zaměřují – minulost, přítomnost nebo budoucnost (Hroník, 2006).

Jelikož existuje spousta metod hodnocení, tak nyní budou představeny ty nejznámější. Některé jsou vhodnější pro dělníky, některé pro administrativní práci a jiné jsou zase více všestranné (Koubek, 2011).

- **Hodnocení podle stanovených cílů (výsledků)** – Slouží k hodnocení manažerů nebo specialistů a úkolem je posoudit dosažení cíle. Stanovený cíl musí být specifický, měřitelný, dosažitelný, relevantní a termínový neboli SMART (Šikýř, 2016).
- **Hodnocení na základě plnění norem** – Tato metoda hodnotí pracovníky ve výrobě a má za úkol zjistit, zda došlo ke splnění stanovené normy. Tyto normy jsou následně porovnány s dosaženými výsledky (Kocianová, 2010).
- **Volný popis** – I přesto, že se jedná o univerzální metodu, tak nejčastěji se používá pro hodnocení manažerů a tvůrčích zaměstnanců. Hodnotitel má za úkol písemně popsat pracovní výkon hodnoceného. Může se použít i při sebehodnocení (Koubek, 2007).
- **Hodnocení pomocí stupnice** – Jedná se o univerzálně používanou metodu, která je v praxi velice oblíbená a hodnotí jednotlivá kritéria práce zvlášť (samostatnost, množství práce, přesnost atd.) Dále slouží i pro účely sebehodnocení. Při hodnocení se používají tři druhy stupnice, a to číselná, slovní nebo grafická (Koubek, 2007).
- **Hodnocení na základě kritických případů** – Jedná se o doplňkovou metodu k systematickému hodnocení zaměstnanců. Hodnotitel vede písemný záznam o chování a výkonech pracovníka (Kocianová, 2010).
- **Hodnocení metodou AC/DC** – K hodnocení pracovního výkonu, potenciálu a odborné způsobilosti klíčových zaměstnanců se používá assessment centre nebo development centre. Probíhá na základě řešení případových studií a modelových úkolů, které mají za cíl prověřit schopnosti a motivaci zaměstnanců (Šikýř, 2016).
- **Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)** – Je to klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování, která se zaměřuje na přístup k práci. Tato metoda má také výhodu v tom, že klasifikační stupnici připravuje na začátku hodnotící s daným zaměstnancem (Koubek, 2007).

Všechny výše uvedené metody provádí především manažer, který má na starost pracovní výkon zaměstnanců. Pokud by se do hodnocení chtěli zapojit i jiné subjekty (zákazník, spolupracovník, externí hodnotitel nebo podřízený), tak je třeba uplatit systém 360stupňové zpětné vazby, který zvýší objektivitu hodnocení (Šikýř, 2016).

## 2.6 Odměňování zaměstnanců

Odměňování je jedna z nejdůležitějších personálních činností, jelikož má za úkol získat a udržet kvalitní zaměstnance a zlepšovat produktivitu. Jedná se tedy o nejefektivnější nástroj motivace. Odměny se rozdělují na peněžní nebo nepeněžní, které následně ovlivňují kvalitu budoucí práce (Kocianová, 2010).

Lidé ovšem nepracují jen pro mzdu nebo plat. Aby bylo dosaženo efektivní motivace, je třeba mít vytvořený celý balíček odměn. Ten má následně za úkol zaujmout nové uchazeče o pracovní místo a udržet ty stávající (Forsyth, 2009).

Je především důležité zaměstnancův výkon spravedlivě ocenit a motivovat k vykonávání sjednané práce. Za pomoci odměn následně zaměstnanec uspokojuje své potřeby. Jak již bylo řečeno, může se jednat o peněžní odměnu (plat, mzda nebo odměna z vykonané práce) nebo nepeněžní odměnu (pochvala, povýšení, flexibilní pracovní doba, odborný rozvoj, zaměstnanecké výhody apod.). Strategie odměňování musí být vždy v souladu s pracovněprávními předpisy a s finanční situací podniku (Šikýř, 2016).



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

Mezi nástroje odměňování patří základní, tarifní nebo smluvní mzda. Dále se může jednat o osobní ohodnocení, provizi, podíl na zisku, příspěvek za práci přesčas a zaměstnanecké benefity. Vždy záleží na tom, jakou práci zaměstnanec vykonává, jakou má kvalifikaci a jaké má schopnosti. Také záleží na podmínkách a cílech společnosti (Urban, 2013).

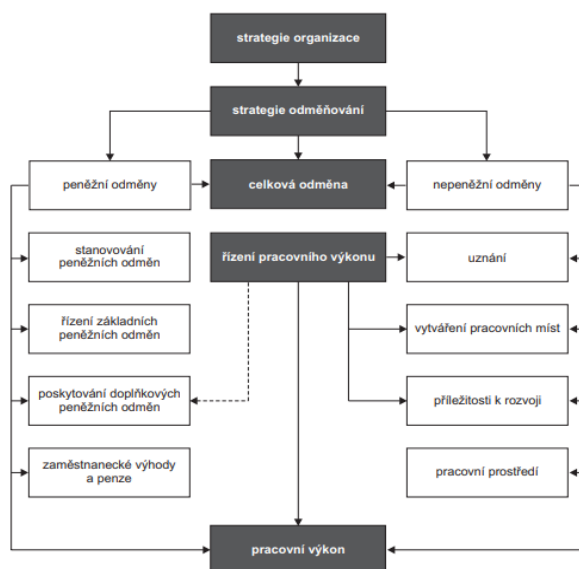
### **2.6.1 Systém odměňování**

Jelikož existuje spousta možností, jak odměňovat zaměstnance, je třeba mít vytvořený určitý systém odměňování, který musí být spravedlivý, motivující a musí vyhovovat konkrétnímu podniku. Také může sloužit jako stimul pro zlepšení kvalifikace, dosažení konkurenceschopného postavení na trhu práce nebo přilákání nových uchazečů o práci. Vždy je důležité, aby systém byl zaměstnanci akceptován (Koubek, 2011).

Při vytváření musí mít společnost stanovený cíl odměňování, identifikovat vnější faktory a zjistit význam jednotlivých odměn u zaměstnanců. Dále je třeba brát v úvahu finanční situaci podniku, právní předpisy, současnou situaci na trhu práce a názor zaměstnanců. Ti především potřebují jasnou perspektivu, možnost seberealizace a spravedlivé a srovnatelné odměňování. Velkou výhodou tedy je, pokud se podílejí na vytváření a zavádění systému (Koubek, 2011).

Zaměstnanci by měli být odměňováni podle jejich přínosu a měli by znát systém odměňování. Také je důležité, aby byly rozdíly ve mzdách, platech a odměnách rozumně odůvodněny (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

Na obrázku níže lze vidět, že se systém skládá ze vzájemně souvisejících procesů a postupů. Na základě strategie organizace vzniká systém odměňování, který dělí odměny na peněžní a nepeněžní. Ty následně ovlivňují úroveň pracovního výkonu (Armstrong a Taylor, 2015).



Obrázek 5: Systém odměňování (Zdroj: Armstrong a Taylor, 2015)

## 2.6.2 Mzdové formy

Mzdové formy slouží ke zvýšení a zlepšení pracovního výkonu a k mzdovému ocenění výsledků práce. Princip poskytování je vždy v pravomoci společnosti a bývá uveden v kolektivní smlouvě nebo vnitřním předpisu (Dvořáková, 2007).

V praxi existují dva druhy mzdových forem, a to základní a dodatkové. Mezi základní mzdové formy patří časová (základní) mzda, úkolová mzda, provizní mzda nebo smluvní mzda. Dodatkové mzdové formy obsahují osobní ohodnocení, provizi, prémie, odměny, podíl na hospodářských výsledcích a povinné nebo nepovinné příplatky (Koubek, 2011).

**Časová mzda** je univerzální a administrativně nenáročná mzdová forma, která se používá pro odměňování zaměstnanců v hlavních, pomocných i řídicích procesech. Konkrétněji u pozic, kde je obtížné změřit množství odvedené práce. Placeno je buď hodinově, kdy zaměstnanec dostává mzdu za skutečně odpracované hodiny, nebo měsíčně. V tom případě zaměstnanec dostává mzdu za odpracovaný měsíc dle rozvrhu pracovní doby. Částka se dále odvíjí podle toho, zda zaměstnanec měl v daném měsíci dovolenou nebo byl nemocný. Mzda nesmí být nižší než minimální mzda. Jelikož tento druh mzdy není příliš motivující, doplňuje se jiným druhem mzdové formy, a to například prémie nebo osobním ohodnocením (Šikýř, 2016).

**Úkolová mzda** slouží pro odměňování zaměstnanců ve výrobě. Velikost mzdy závisí na výkonu zaměstnance neboli stanovené normě výkonu a používá se v případě, kdy

zaměstnanec může svým výkonem ovlivnit objem výroby. Jedná se tedy o velmi motivující mzdovou formu (Šikýř, 2016).

**Smluvní mzda** je odměna za očekávané výsledky práce. Vždy je důležité dopředu dohodnout práci nebo výkon, který se zaměstnanec zaváže provést během určitého období. Za to dostane smluvně dohodnutou pevnou mzdu, která je diferencovaná podle dohodnutého procenta využití pracovní doby. Po uplynutí doby je třeba vyhodnotit výsledky, které mají vliv na stanovení mzdy pro další období (Koubek, 2011).

**Provize nebo provizní mzda** se používá u profesí, kde je mzda závislá na prodaném množství nebo poskytnutých službách. Určuje se jako procento z obrátu nebo jako pevná sazba za jednotku prodeje. Může být sjednána jako doplněk k základní (zaručené) mzdě nebo jako jediná (nezaručená) složka mzdy (Šikýř, 2016).

**Osobní ohodnocení** motivuje zaměstnance k pracovnímu výkonu. Velikost určuje přímý nadřazený na základě zásluh, přínosů, dovedností a schopností. Stanovuje se jako určité procento k zaručené mzdě (Dvořáková, 2007).

**Prémie** slouží jako doplněk k časové nebo úkolové mzdě. Může se jednat buď o jednorázovou prémii (například za věrnost) nebo pravidelnou prémii za produktivitu, kvalitu apod. (Šikýř, 2016).

**Odměny** jsou buď jednorázové nebo mimořádné. Jejich cílem je ocenit mimořádné pracovní úsilí, pracovní úspěch nebo odměnit zaměstnance za délku pracovního poměru. Nejčastěji se používají odměny k pracovnímu nebo životnímu výročí, odměna na dovolenou či k Vánocům (13. mzda) a odměna za zlepšovací návrhy (Dvořáková, 2007).

**Podíl na výsledcích hospodaření** se poskytuje zaměstnancům za přínos k dosažení hospodářských výsledků. Na jeho základě dochází ke zvýšení produktivity, stabilizaci zaměstnanců a snížení nákladů. Tuto doplňkovou mzdovou formu používají zejména velké společnosti, aby si vytvořily dobré postavení na trhu práce (Dvořáková, 2007).

**Příplatky** se rozdělují na povinné nebo dobrovolné. K povinným patří příplatek za práci přesčas, o víkendu, ve svátek, v noci, příplatek za vedoucí pozici nebo za práci ve ztíženém prostředí. Mezi dobrovolné příplatky se řadí příplatek na cestu do zaměstnání, ubytování nebo pracovní oděv (Koubek, 2011).

**Tabulka 1: Druhy příplatků** (Zdroj: Příplatky podle zákoníku práce, 2021)

Druh	Příplatek
Práce přesčas	25 % nebo náhradní volno
Práce v noci (22:00-6:00)	minimálně 10 %
Práce ve svátek	100 % nebo náhradní volno
Práce ve ztíženém prostředí	10 %
Práce o víkendu	minimálně 10 %

### 2.6.3 Zaměstnanecké benefity

Jedná se o dodatečné peněžité plnění, které společnost poskytuje za práci svým zaměstnancům. Na základě toho dochází k většímu zájmu o dané zaměstnání, pozitivně ovlivňuje pověst společnosti a zvýhodňuje zaměstnance. Sjednáno je buď v pracovní smlouvě, kolektivní smlouvě nebo vnitřním předpisu (Šikýř, 2016).

Může se jednat o zaměstnanecké výhody sociální povahy (životní pojištění, půjčka, důchodové připojištění), výhody související s funkcí ve firmě (mobilní telefon, firemní auto), zaměstnanecké výhody, které mají vztah k práci (vzdělávání, stravování, sleva na firemní produkty) nebo výhody, které souvisí s využitím volného času (kulturní a sportovní aktivity). Dále může společnost zaměstnancům nabídnout dodatečnou dovolenou, příspěvek na sportovní aktivity, placené volno v den narozenin, příspěvek na vzdělávání dětí nebo svatební dar (Koubek, 2011).

Zaměstnanecké benefity ovšem nejsou závislé na zásluhách zaměstnance. Jsou ovlivněny pouze funkcí a délkou pracovního poměru. Působí pozitivně na pracovní spokojenost, nicméně někteří zaměstnanci nevnímají benefity jako výhodu, ale spíše jako součást pracovního vztahu. Jakmile jsou jednou zavedeny, tak je obtížné je zrušit (Dvořáková, 2007).

Mezi systémy poskytování zaměstnaneckých výhod patří:

- **Plošný systém**, který nabízí benefity svým zaměstnancům neohledně na to, zda o ně mají zájem nebo ne,

- **Pružný systém (kafetérie)** obsahuje benefity, které si zaměstnanci sami volí na základě svých potřeb,
- **Kombinace plošného a flexibilního systému** (Urban, 2013).

Jak již bylo řečeno, tak volitelný systém (kafetérie) poskytuje zaměstnancům možnost výběru. Využívá se buď částečně volitelný systém, kdy je část benefitů stanovená společností a zbytek si mohou vybrat zaměstnanci, nebo zcela volitelný systém, kdy si zaměstnanec volí benefity sám. V tomto případě je stanovena určitá nabídka benefitů a rozpočet na daný rok (Šikýř, 2016).

Při výběru zaměstnaneckých benefitů společnost také řeší daňové aspekty. Náklady na poskytování benefitů mohou být daňově uznatelným nákladem nebo mohou být osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti. V tomto případě existují tři možnosti:

1. Výhoda je daňově neuznatelným nákladem a není osvobozena od daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti (sleva na zboží),
2. Benefit je daňově uznatelným nákladem a je osvobozen od daně (stravenky, životní pojištění),
3. Výhoda je daňově neuznatelným nákladem, ale je osvobozena od daně z příjmu fyzických osob (půjčka, nápoje na pracovišti) (Urban, 2017).

Mezi nejvýhodnější benefity se řadí ty, které jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti a nezahrnují se do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na zdravotní a sociální pojištění. Zároveň musí být na straně zaměstnavatele daňově účinným nákladem, který snižuje základ daně z příjmu (Macháček, 2019).

Zaměstnanecké benefity jsou efektivní, pokud odpovídají cílům společnosti. Může se jednat o cíl v oblasti motivace, relaxace nebo rozvoji personálu. Dále je potřeba, aby podnik více informoval o nabídce výhod a měl přehled o potřebách zaměstnanců. K tomu může sloužit pravidelné dotazníkové šetření. V úvahu by se také mělo brát srovnání s konkurencí v daném oboru (Urban, 2017).

Zaměstnanecké benefity mohou být buď poskytovány všem zaměstnancům (občerstvení na pracovišti, příspěvek na stravování, příspěvek na penzijní připojištění apod.) nebo

pouze vybrané skupině zaměstnanců (používání služebního auta i pro soukromé účely, úhrada dopravy do zaměstnání). Dále mohou být poskytovány individuálně. Jedná se například o podporu při dlouhodobé nemoci, neštěstí v rodině nebo podporu při nepříznivé finanční situaci zaměstnance (Macháček, 2019).

Zaměstnavatelé v dnešní době kladou především důraz na rovnováhu pracovního a soukromého života, a to z toho důvodu, že rovnováha zvyšuje motivaci, výkonnost a spokojenost zaměstnanců. Proto jsou benefity nejčastěji orientované na podporu zdraví a sportování. K oblíbeným benefitům patří sick day (poskytnutí krátkodobého zdravotního volna), pružná pracovní doba, umožnění práce z domova (home office), nadstandardní délka dovolené, příspěvek na stravování a poukazy nebo platební karty Flexi Pass, které slouží k úhradě vybrané volnočasové aktivity (Macháček, 2019).

Ve výzkumu, který probíhal v letech 1998 až 2013 na Vysoké škole v Brně, autor zjišťoval, jaké zaměstnanecké benefity by studenti chtěli ve svém budoucím zaměstnání. Nejčastěji se jednalo o příspěvek na stravování, 13. plat, jazykové kurzy, možnost využití služebního auta i pro soukromé účely, dovolená navíc, parkování v areálu, příspěvek na životní pojištění, zaměstnanecké slevy na firemní produkty a příspěvek na penzijní připojištění. V posledních dvou letech se také zvýšil zájem o flexibilní pracovní dobu a sick days (Duda, 2014).

V budoucnu lze předpokládat, že v České republice dojde ke změně směru poskytování benefitů. Nyní se nabízí hlavně krátkodobé benefity (stravenky, mobil, auto), ale v dalších letech by to mohly být spíše benefity dlouhodobého charakteru (životní pojištění, penzijní pojištění apod.), které se využívají v Evropské unii (Macháček, 2019).

## **2.7 Péče o zaměstnance**

Každý zaměstnavatel má ze zákona na starost péči o zaměstnance. Týká se to pracovních podmínek (pracovní doba, vztahy na pracovišti, pracovní prostředí apod.) a cílem je dosáhnout příznivých hodnot. Ty následně ovlivňují spokojenost, motivaci a výkon zaměstnanců. Dělí se na povinnou (smluvní) péči a dobrovolnou péči (Šikýř, 2016).

Povinná péče je v zákoníku práce a zahrnuje stravování zaměstnanců, odborný rozvoj a pracovní podmínky. K dobrovolné péči patří zaměstnanecké výhody a personální rozvoj (Šikýř, 2016).

Je to tedy nástroj, který slouží k získávání, stabilizaci a motivování personálu. Současně s odměňováním se řadí mezi nejdůležitější oblasti personální práce, protože se používá k porovnávání s konkurencí (Koubek, 2007).

Péče se soustředí na pracovní dobu a pracovní režim, pracovní prostředí (rozložení pracovišť), péči o životní prostředí, rozvoj pracovníků (kvalifikaci), na služby poskytované na pracovišti (stravování, zdravotní služby atd.) a na bezpečnost práce a ochranu zdraví (Kocianová, 2010).

## **2.8 Motivační systém**

Jedná se o motivační program, který zahrnuje nástroje stimulace zaměstnanců v souladu s personální politikou, strategií a systémem řízení lidí ve společnosti. Cílem je ovlivnit spokojenost, výkonnost, pracovní ochotu a pracovní motivaci za pomoci souboru pravidel, postupů a opatření. Program organizace by měl vycházet z analýzy motivační struktury a ze sociologických a psychologických průzkumů. Na základě výsledků následně dochází ke zhodnocení slabých a silných stránek systému řízení, motivačních účinků a vyhodnocení stavu v oblasti lidských zdrojů. Díky tomu motivační program odpovídá prioritám zaměstnanců (Kocianová, 2010).

Všeobecně má na motivaci vliv prakticky cokoliv. Společnost má tedy za cíl zjistit, co je pro zaměstnance důležité, aby mohlo být dosaženo ideální úrovně pracovní motivace. Mezi nejdůležitější předpoklady vedoucí k výkonnosti patří smysluplná práce, možnost odborného růstu, kariérního postupu a osobního rozvoje. Dále je třeba zaměstnance správně ohodnotit, oznamovat jim všechny podstatné informace a zajistit příznivé sociální klima (Bedrnová a Nový, 2007).

### **2.8.1 Tvorba motivačního systému**

Při tvorbě motivačního programu je důležité zaměřit se na sociálně-ekonomické informace, a to například na pracovní podmínky, vybavení pracovišť, uplatňování systému hodnocení a odměňování pracovníků, informace o technických a organizačních podmínkách práce, způsob řízení a vedení zaměstnanců, pracovní spokojenost a názor personálu (Kocianová, 2010).

Celkově lze přípravu, tvorbu a realizaci motivačního programu rozdělit do sedmi kroků:

1. Analyzovat motivační strukturu zaměstnanců a vyhodnotit jejich spokojenost,
2. Určit krátkodobé a perspektivní cíle motivačního systému,
3. Zpracovat přehled aktuální produktivity zaměstnanců a stanovit požadovanou úroveň,
4. Vymezit potenciální stimulační prostředky,
5. Vybrat formu, postup a podmínky stimulace pracovního jednání,
6. Sestavit motivační program,
7. Informovat zaměstnance o vytvořeném motivačním programu (Bedrnová a Nový, 2007).

Po vytvoření motivačního programu je následně potřeba pravidelně vyhodnocovat a kontrolovat výsledky uplatňování a provádět případnou úpravu, aby program i v budoucnu odpovídal aktuálním potřebám organizace a pracovním podmínkám zaměstnanců (Bedrnová a Nový, 2007).

### **3 ANALÝZA PROBLÉMU**

Tato část diplomové práce se zaměřuje na představení společnosti ABC s.r.o., která si nepřála uvést skutečný název. Následně bude popsán současný motivační systém a budou rozebrány výsledky dotazníkové šetření. Na závěr bude provedeno testování hypotéz.

#### **3.1 Charakteristika společnosti**

Společnost ABC s.r.o. byla založena roku 1998. Zaměřuje se na celní služby (dovoz, vývoz nebo tranzit zboží), na zajištění celního dluhu, ale také na celní poradenství, ať už v rámci návaznosti na celní služby nebo externě. Také je možná asistence u celních auditů nebo certifikací AEO.

Dále realizuje službu intrastat, která vykazuje údaje o pohybu zboží mezi ČR a ostatními členskými státy EU. Poskytuje konzultace v oblasti daní, které navazují na celní předpisy při dovozu a vývozu zboží a v neposlední řadě spolupracuje s Celní správou. K dnešnímu dni došlo ke značnému rozšíření poboček, a to jak tuzemských, tak i zahraničních. Je držitelem certifikátu ISO 9001:2016, AEO a certifikátu CTPAT (ABC, 2022).

##### **3.1.1 Základní informace o společnosti**

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 200 000 Kč

Počet zaměstnanců: 149

Počet členů statutárního orgánu: 3

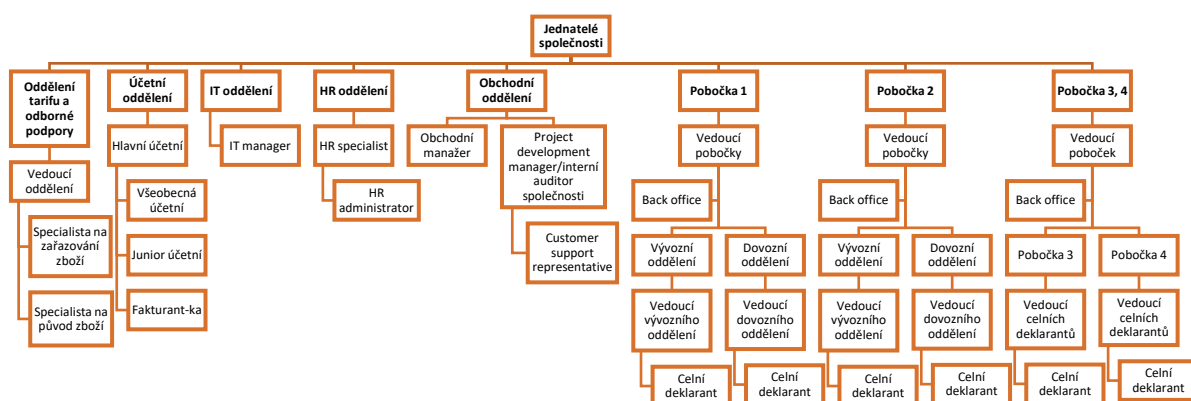
Způsob jednání: společnost zastupují vždy alespoň dva jednatele

Předmět podnikání:

- Skladování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě,
- Zasilatelství a zastupování v celním řízení,
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- Pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti,
- Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků,
- Poskytování softwaru a poradenství v oblasti informačních technologií,
- Zprostředkování obchodu a služeb (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2022).

## 3.2 Organizační struktura

Společnost ABC s.r.o. má tři jednatele, kteří koordinují činnost vedoucích pracovníků. Celkem má společnost v České republice 4 pobočky a 5 oddělení. Jedná se o oddělení tarifu a odborné podpory, účetní oddělení, IT oddělení, HR oddělení a obchodní oddělení. Každé oddělení nebo pobočka má následně vedoucího, který odpovídá za výkon svých podřízených. Ke konci roku 2021 je ve společnosti zaměstnáno 149 lidí. Na obrázku níže lze vidět současnou organizační strukturu společnosti.



Obrázek 6: Organizační struktura společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

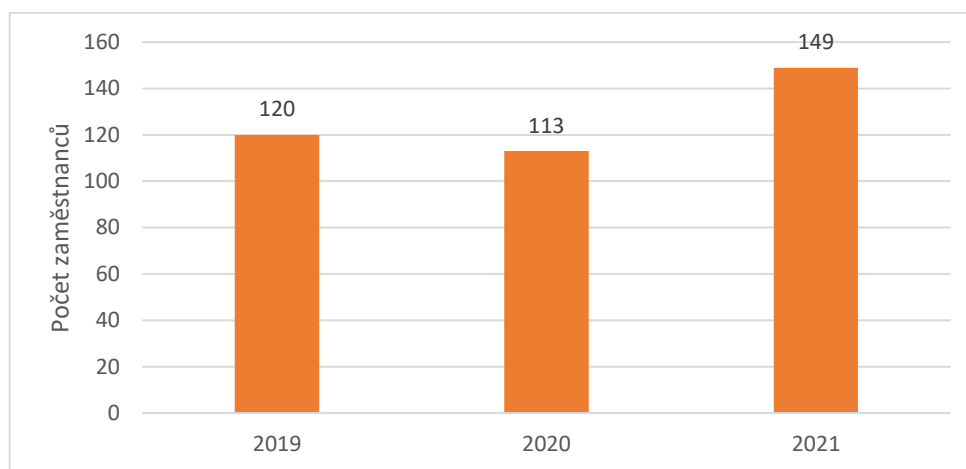
## 3.3 Ekonomická situace

V tabulce níže lze vidět vývoj tržeb ve společnosti ABC s.r.o. za rok 2019 až 2021. Bohužel v roce 2020 byl menší propad, a to z důvodu začínající pandemie COVID-19. Tato pandemie ovlivnila celkové fungování společnosti, ať už na jednotlivých pracovištích, u zákazníků nebo při odbavování zboží. Následně v roce 2021 došlo ke značnému zvýšení tržeb, byl to tedy pro společnost nejúspěšnější rok. Největší zásluhu na tom měl odchod Velké Británie a Severního Irska z Evropské unie a nové projekty u zákazníků, které přinesly nadprůměrné množství práce.

Tabulka 2: Vývoj tržeb za rok 2019 až 2021 (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	2019	2020	2021
<b>Tržby (v tis. Kč)</b>	119 786	117 022	205 762

Kvůli již zmíněnému navýšení zakázek byla společnost v roce 2021 donucena nabrat nové zaměstnance. Počet zaměstnanců se tak zvýšil a aktuálně k 31.12.2021 společnost ABC s.r.o. zaměstnává 149 lidí.



**Graf 1: Počet zaměstnanců za rok 2019 až 2021** (Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy)

### **3.4 Současný motivační systém**

Nyní budou představeny jednotlivé odměny a benefity, které společnost poskytuje k motivování svých zaměstnanců. U některých výhod se může zaměstnanec rozhodnout, zda je bude využívat nebo ne.

#### **3.4.1 Pracovní doba**

Každá pobočka má stanovenou určitou otevírací dobu a celní deklaranti se musí řídit rozvrhem směn nebo případně pokyny svého přímého nadřízeného. Zaměstnanec je povinen být na začátku směny na svém pracovišti a odcházet z něho až po skončení. Zato vedoucí a příslušná oddělení mají pružnou pracovní dobu. To znamená, že v kanceláři musí být vždy od 9:00 do 15:00 hodin a zbylou dobu si zaměstnanec určuje sám. Ovšem za daný měsíc musí mít odpracovaný určitý počet hodin. Všichni zaměstnanci jsou povinni evidovat své příchody, odchody, pauzy nebo absenci prostřednictvím centralizovaného elektronického docházkového systému. Na každém pracovišti je terminál nebo lze využít webovou aplikaci, kde si každý může zkontrolovat odpracované hodiny a naplánovat dovolenou. Ve společnosti je stanovena 40hodinová týdenní pracovní doba.

### **3.4.2 Mzda**

Každý zaměstnanec má k určitému datu podepsaný mzdový výměr, kde má stanovenou fixní měsíční mzdu a pohyblivou nenárokovou složku mzdy (osobní ohodnocení). Výši osobního hodnocení určuje přímý nadřazený podle výkonu. Obchodní manažer má navíc provizi za sjednané zakázky. Společnost ABC s.r.o. se zavazuje mzdu vyplatit nejpozději do 20. dne v následujícím měsíci. Výplatní lístek je rozeslán mzdovou účetní na soukromý email zaměstnance. Pokud vedoucí schválí práci přesčas, tak je zaměstnanci proplacen příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku, nedohodne-li se zaměstnavatel se zaměstnanec na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas.

### **3.4.3 Dovolená**

Každý zaměstnanec má ze zákona nárok na 20 dní (4 týdny) dovolené. V rámci firemních benefitů společnost ABC s.r.o. poskytuje týden dovolené navíc. To znamená, že všem zaměstnancům vzniká nárok na 25 dní (5 týdnů) dovolené. Čerpání musí schválit vedoucí pracovník. Zaměstnanec ovšem musí odpracovat alespoň 60 dní v roce.

### **3.4.4 Příspěvek na stravování**

Zaměstnancům společnosti ABC s.r.o. je v rámci firemních benefitů poskytován stravenkový paušál. Zaměstnavatel přispívá 60 Kč za každou odpracovanou směnu. Podmínkou je odpracovat alespoň 4,5 hodiny.

### **3.4.5 MultiSport karta**

Dalším benefitem je MultiSport karta, která se zaměřuje na pohyb, zdraví a relaxaci zaměstnanců. Využít lze u daných partnerů, a to po celé České republice. Ovšem využívání karty je omezeno jedním vstupem denně a lze ho čerpat až po zkušební době. Společnost ABC s.r.o. hradí 430 Kč za měsíc a zaměstnanec přispívá 200 Kč. Tato částka je stržena ze mzdy. Také je možné doobjednat doprovodnou kartu, a to pro jednoho rodinného příslušníka za 950 Kč/měsíc nebo maximálně pro tři děti za 400 Kč. Děti nesmí být více jak 15 let. Tyto částky se strhávají v plné výši zaměstnanci ze mzdy.

### 3.4.6 Zvýhodněný mobilní tarif

Všem zaměstnancům je poskytována zvýhodněná nabídka tarifů od mobilního operátora T-Mobile. Na tento benefit má nárok každý, kdo je po zkušební době a je v trvalém pracovním poměru. Dále není zatížen exekucí a neprobíhá u něho insolvenční řízení. Možné je mít až čtyři SIM karty. Vyúčtování služeb je zasíláno přímo zaměstnanci a ten má povinnost ve stanoveném termínu částku uhradit. V případě neuhrazení musí dlužnou částku zaplatit zaměstnavatel a následně ji strhne zaměstnanci ze mzdy.

V nabídce jsou čtyři druhy zvýhodněných tarifů:

- 37 Kč – 150 MB, 25 volných minut do všech sítí a 15 SMS
- 60 Kč – 500 MB, 20 volných minut do všech sítí a 10 SMS
- 302 Kč – 4 GB, neomezené volání i SMS
- 362 Kč – 7 GB, neomezené volání i SMS

### 3.4.7 Věrnostní program

Společnost ABC s.r.o. vyplácí každému zaměstnanci věrnostní odměny na základě počtu odpracovaných let. Nevztahuje se to ovšem na dobu, kdy byl zaměstnanec na mateřské nebo rodičovské dovolené. Výši stanovených odměn lze vidět v tabulce níže.

**Tabulka 3: Věrnostní odměny** (Zdroj: interní dokumenty společnosti)

<b>Odpracované roky</b>	<b>Odměna</b>
2	3 000 Kč
5	5 000 Kč
10	10 000 Kč
15	20 000 Kč
20	30 000 Kč
25	40 000 Kč
30	50 000 Kč
35	60 000 Kč
40	70 000 Kč

### **3.4.8 Odměna za získání nového zaměstnance**

Pokud zaměstnanec doporučí vhodného kandidáta na aktuálně vypsanou pozici, tak získá odměnu. Za doporučení na řádovou pozici je to odměna ve výši 5 000 Kč a za doporučení na manažerskou pozici je to 7 000 Kč. Tato odměna je vyplacena společně se mzdou, a to v následujícím měsíci po úspěšném absolvování zkušební doby.

### **3.4.9 Odměna za získání nového zákazníka**

Společnost ABC s.r.o. dále vyplácí odměnu za získání nového zákazníka, a to ve výši 1 000 Kč nebo stanoveného procenta z výši tržeb. Pokud se tedy zaměstnanci podaří získat nového zákazníka a ten splní podmínku (tržbu 5 000 Kč za 1. měsíc), tak zaměstnanec získá jednorázovou odměnu 1 000 Kč. Pokud ovšem zákazník bude služeb využívat déle jak půl roku, tak zaměstnanci náleží bonus v procentech z fakturované částky. Velikost procenta stanovuje jednatel společnosti, a to na základě objemu fakturace a ziskovosti zakázky.

### **3.4.10 Jazykové kurzy**

Pokud zaměstnanec pracuje na nevedoucí pozici, tak má možnost účastnit se skupinových jazykových kurzů. Minimální počet je stanoven na dva studenty, kteří se účastní 1x týdně 90minutové lekce. Tento čas se nezapočítává do pracovní doby. Co se týče vedoucích pracovníků, tak ti se mohou účastnit 1x týdně individuálních jazykových kurzů. Délka je stanovena na 120 minut a tento čas se započítává do pracovní doby. V obou případech jsou kurzy plně hrazeny ze strany zaměstnavatele a probíhají v prostorách společnosti. Podporována je především výuka anglického jazyka, ale ve výjimečných případech lze zajistit i výuku jiného jazyka. Minimální povinná docházka je stanovena na 70 % za kalendářní rok. Pokud by zaměstnanci měli zájem o více hodin výuky, tak je zavedena finanční spoluúčast. U jedné lekce navíc je to 50 % z ceny lekce a každou další lekci si již hradí zaměstnanec sám.

### **3.4.11 Tankovací karta SHELL**

Zaměstnanec v trvalém pracovním poměru má možnost požádat personální oddělení o vystavení karty SHELL pro soukromé účely. Tato karta je určena k tankování pohonných hmot za zvýhodněné ceny po celé České republice. Zaměstnanec ovšem nesmí být v exekuci ani v insolvenční. Peněžní částky za nákup pohonných hmot se

elektronicky načítají na kartu a tyto náklady jsou následně zaměstnanci strženy ze mzdy. Maximální limit činí 5 000 Kč za měsíc.

### **3.4.12 Nápoje a občerstvení na pracovišti**

Pro větší komfort mají zaměstnanci k dispozici plně vybavenou kuchyňku s jídelnou. Jsou zde dva kávovary na přípravu kávy a voda v barelech. Všechna káva, voda i mléko jsou hrazeny ze strany zaměstnavatele. Ve společnosti dále probíhají 1x týdně vitamínové dny, kdy je v kuchyňce na výběr různé ovoce.

### **3.4.13 Firemní akce**

Každý rok společnost ABC s.r.o. pořádá vánoční večírek a při té příležitosti je připraven bohatý program. Před večeří je možné zúčastnit se například wellness nebo bowlingu. Následně v průběhu večera probíhá bohatá tombola. Dále se slaví mezinárodní den žen, kdy všechny ženy dostanou růži a dárek. Nejčastěji je to kosmetika nebo něco sladkého.

## **3.5 Metodika výzkumu**

Pro výzkumnou část diplomové práce byl zvolen kvantitativní výzkum, který je založený na testování hypotéz. Využita bude statistická metoda, a to konkrétně test nezávislosti. Aby však bylo možné hypotézy potvrdit nebo vyvrátit, tak bylo potřeba získat velké množství odpovědí. Z toho důvodu bylo pro výzkum zvoleno dotazníkové šetření.

Hlavní výzkumná otázka má tedy za úkol zjistit, jak jsou zaměstnanci ve společnosti ABC s.r.o. spokojeni a jak vnímají současný motivační systém. Po vyhodnocení dotazníkového šetření bude provedeno testování hypotéz. Stanoveny jsou dvě hypotézy, a to:

**Hypotéza č. 1:** Počet let odpracovaných ve společnosti má vliv na spokojenost zaměstnanců.

**Hypotéza č. 2:** Věk zaměstnanců má vliv na spokojenost s nabízenými benefity.

Pro obě hypotézy bude využit test nezávislosti. Nejprve bude stanovena nulová a alternativní hypotéza a za pomoci kontingenční tabulky vytvořené v MS Excel zjistím aktuální a očekávané četnosti. Následně bude potřeba vypočítat p-hodnotu, a to za pomoci funkce CHISQ.TEST v programu MS Excel. Hladina významnosti je stanovena na 5 %. Pokud tedy bude p-hodnota větší než 0,05, tak se přijme nulová hypotéza, a pokud bude p-hodnota menší než 0,05, tak se přijme alternativní hypotéza.

### **3.6 Dotazníkové šetření**

Empirický výzkum, který byl prováděn ve společnosti ABC s.r.o. byl založen na dotazníkovém šetření. Dotazník, který obsahuje 20 otázek, byl vytvořen v programu MS Word a rozeslán pracovním e-mailem všem kolegům a vedoucím. Respondenti měli na vyplnění dva pracovní týdny, a to od 21. 3. do 1. 4. 2022. Tento dotazník byl anonymní a cílem bylo získat informace o spokojenosti a motivaci zaměstnanců. Dalším cílem bylo zjistit, jaké jiné benefity by zaměstnanci ve společnosti uvítali.

Všechny otázky byly vytvořeny ve spolupráci s HR oddělením a zaměřují se především na základní identifikační údaje, vedení společnosti, hodnocení, odměňování a spokojenost zaměstnanců. Záměrem bylo vymyslet takový dotazník, který nebude časově náročný, aby neodradil zaměstnance od vyplnění. Proto bylo na většinu otázek možné odpovědět ano, spíše ano, spíše ne a ne. U tří otázek je možné zaškrtnout více možností.

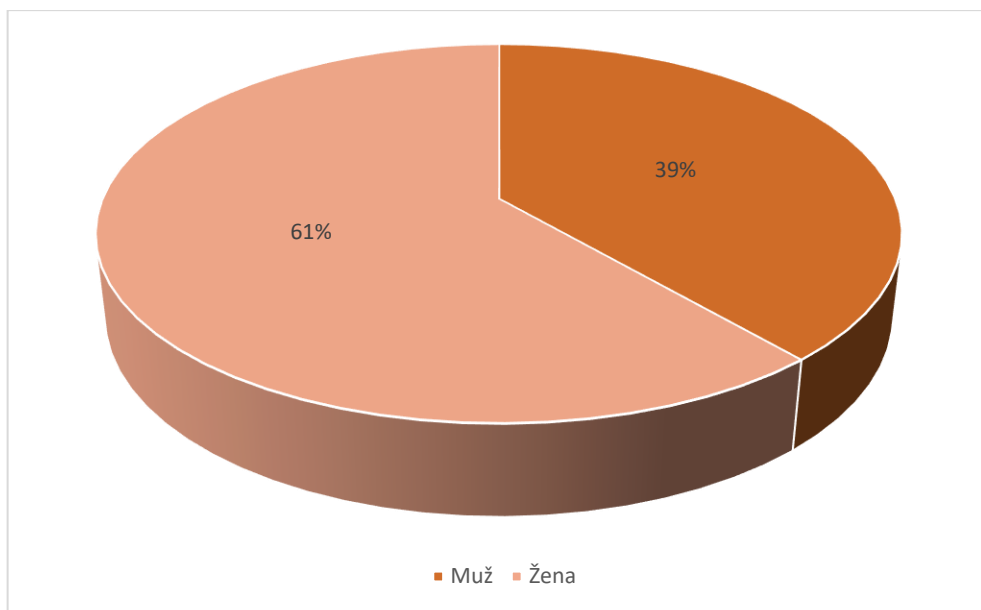
Dohromady bylo rozesláno 145 dotazníků a po dvou týdnech odpovědělo 119 zaměstnanců. Návratnost dotazníků byla tedy vysoká, a to 82,07 %. Je to především z toho důvodu, že jsem ve společnosti ABC s.r.o. zaměstnaná a většina kolegů mě zná. Po domluvě nebyl dotazník zaslán jednatelům společnosti.

#### **3.6.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

Nyní budou rozebrány jednotlivé otázky a odpovědi na ně. Na základě výsledků následně dojde k navržení případných změn v současném motivačním systému firmy.

##### **Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?**

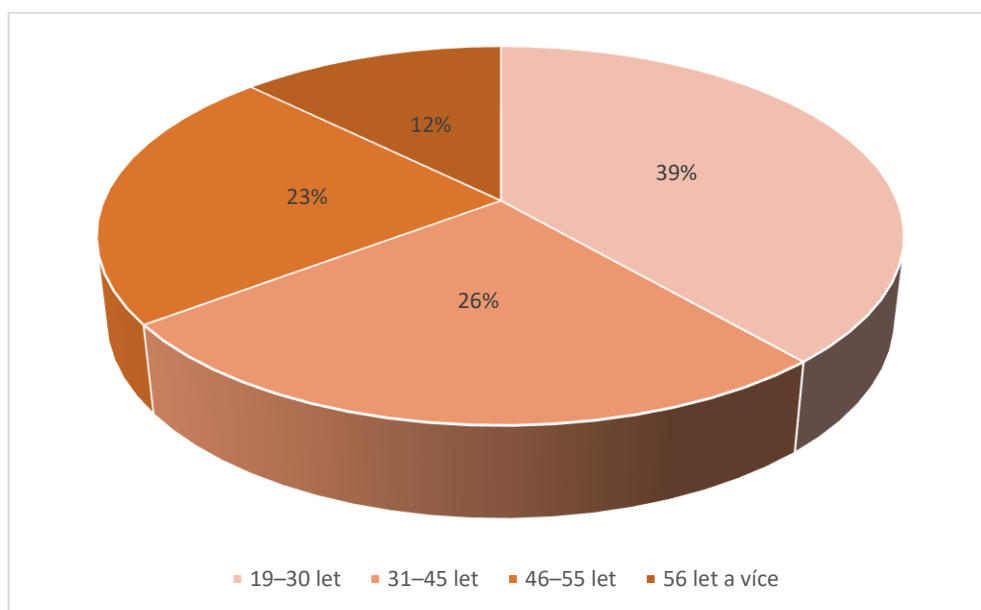
Tato otázka se zaměřuje na základní informace o respondentech a zjišťuje jejich pohlaví. Jak již bylo řečeno, dotazník vyplnilo 119 zaměstnanců. Z toho 73 žen a 46 mužů. Větší podíl žen je dán tím, že se jedná o profese, které vyžadují práci za počítačem.



**Graf 2: Pohlaví respondentů** (Zdroj: vlastní zpracování)

### Otázka č. 2: Kolik je Vám let?

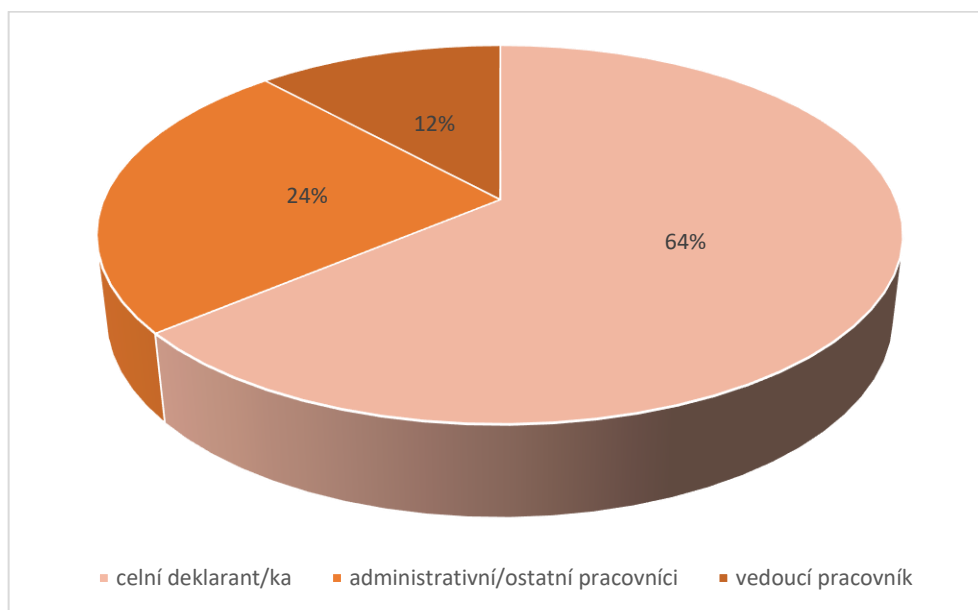
Další otázka se zaměřuje na věk respondentů. Z výsledků bylo zjištěno, že je ve společnosti nejvíce zaměstnanců ve věku 19 až 30 let, a to konkrétně 46. Dále 31 respondentů má 31 až 45 let, 27 respondentů je ve věkovém rozmezí 46 až 55 let a 15 zaměstnanců dosahuje 56 let a více. Věkové rozložení je dáno hlavně tím, že za poslední rok společnost ABC s.r.o. nabrala nové zaměstnance, a to především v mladém věku. Při vytváření motivačního systému je tedy potřeba zaměřovat se na aktuální trendy.



**Graf 3: Věk respondentů** (Zdroj: vlastní zpracování)

### Otázka č. 3: Jaké je Vaše pracovní zařazení?

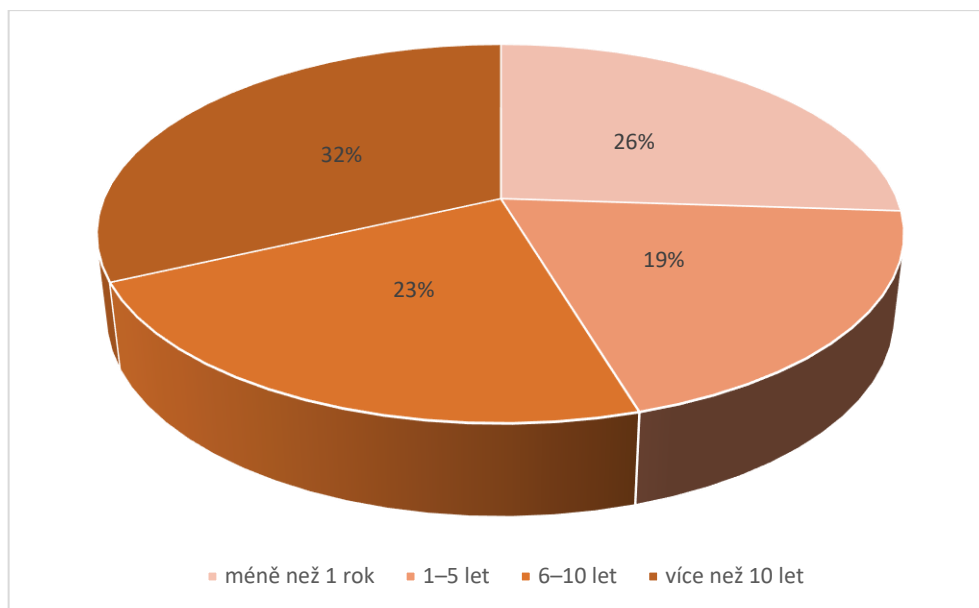
Na základě vyhodnocení dotazníku bylo zjištěno, že nejvíce respondentů pracuje jako celní deklarant nebo deklarantka. Konkrétně se jedná o 76 zaměstnanců. Na pozici administrativní (ostatní) pracovník je zaměstnáno 29 respondentů a dalších 14 vykonává profesi vedoucího. Na největším poměru celních deklarantů má zásluhu především vzrůst práce v posledním roce. Z důvodu brexitu a nových projektů se museli přijmout noví zaměstnanci na tuto pozici.



**Graf 4: Pracovní zařazení respondentů** (Zdroj: vlastní zpracování)

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

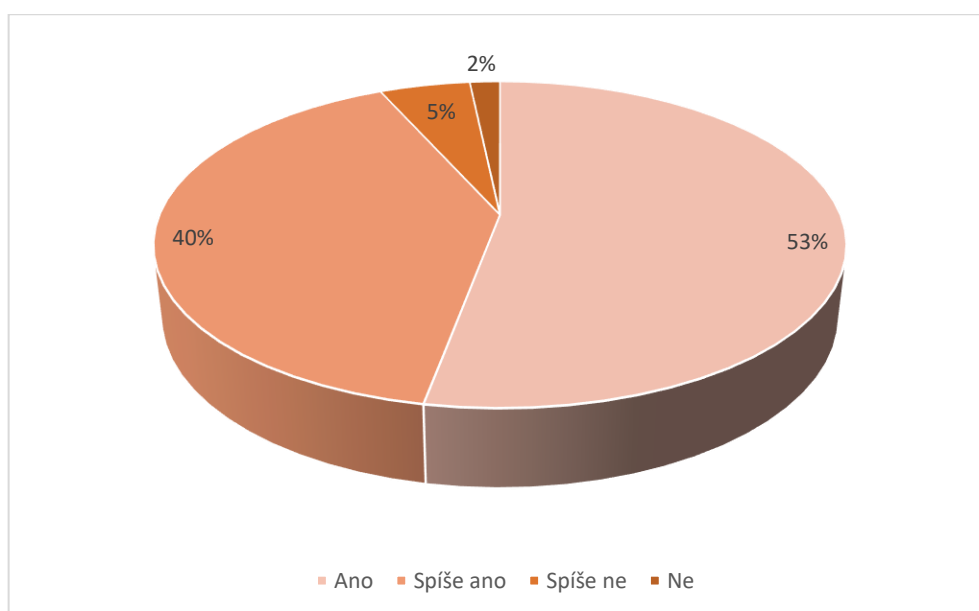
Poslední otázka, která se zaměřuje na základní informace, má za úkol zjistit, jak dlouho respondenti ve společnosti pracují. Jelikož se v minulém roce nabralo hodně nových zaměstnanců, tak 31 respondentů pracuje ve společnosti méně než 1 rok. Dalších 23 pracuje ve společnosti jeden rok až pět let, 27 odpovídajících je zaměstnáno šest až deset let a 38 respondentů je ve firmě více než 10 let. Z výsledků je tedy patrné, že 45 % respondentů je ve společnosti maximálně 5 let. Společnost by tedy měla mít takový motivační systém, který zaměstnance udrží a nebudou přemýšlet o změně zaměstnání.



**Graf 5: Délka pracovního poměru respondentů** (Zdroj: vlastní zpracování)

#### **Otázka č. 5: Jste spokojen/a s Vaším nadřízeným?**

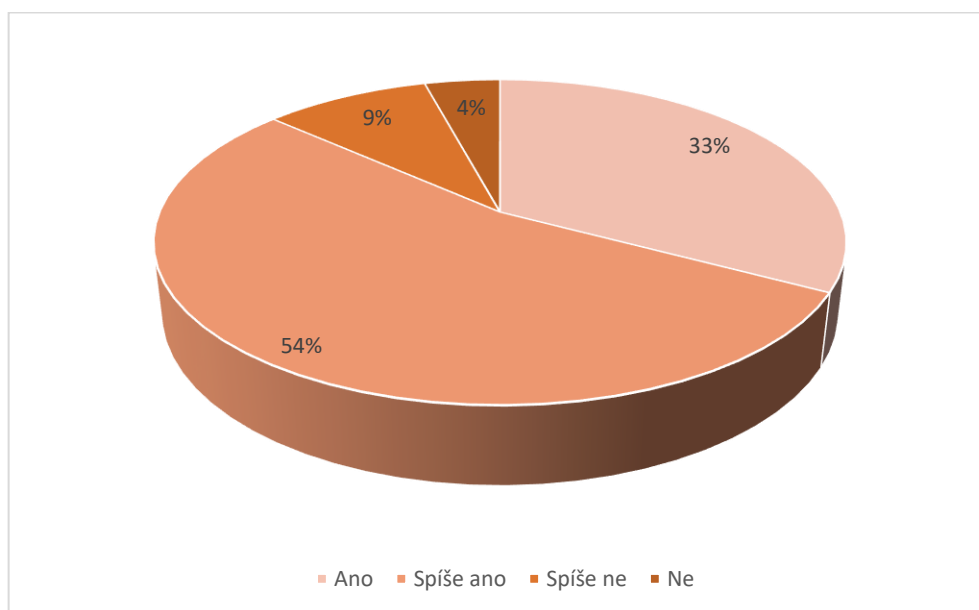
Tato otázka se zaměřuje na vedení společnosti. Bylo zjištěno, že 63 respondentů je se svým nadřízeným spokojeno a 48 odpovídajících je spíše spokojeno. Mezi spíše nespokojené se řadí 6 zaměstnanců a poslední 2 jsou plně nespokojeni. V následujících otázkách se pokusím zaměřit na možný důvod nespokojenosti.



**Graf 6: Spokojenost respondentů s nadřízeným** (Zdroj: vlastní zpracování)

### Otázka č. 6: Je Vám poskytována zpětná vazba na Váš pracovní výkon?

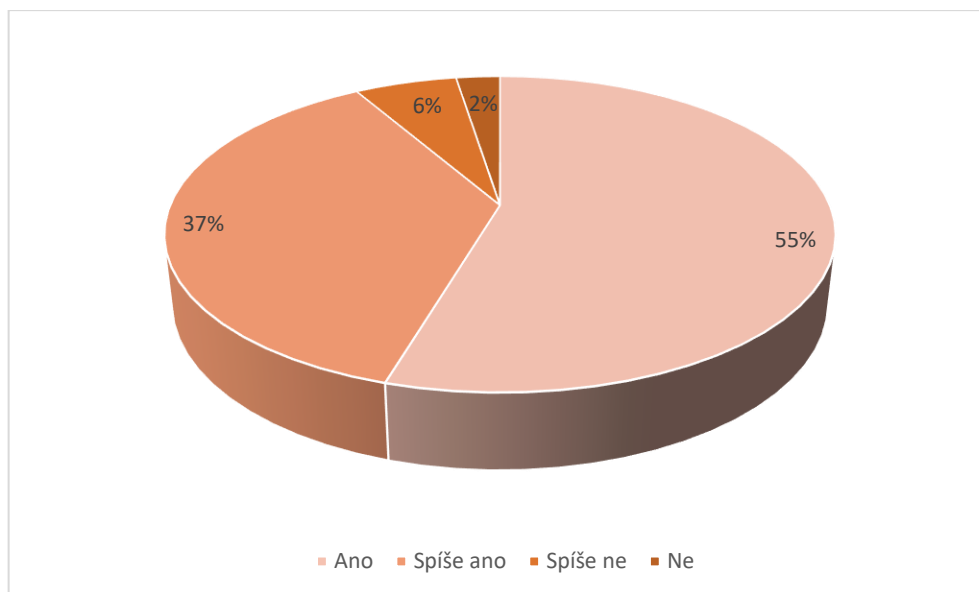
Při vyhodnocení bylo zjištěno, že 39 respondentů má pocit, že zpětná vazba jim je poskytována. Spíše ano označilo 64 zaměstnanců a spíše ne 11 respondentů. Zbýlých 5 odpovídajících má pocit, že zpětná vazba jim není poskytována. Z výsledků je tedy patrné, že by se vedení společnosti mohlo více zaměřit na poskytování zpětné vazby, aby zaměstnanci byli do budoucna více motivováni a odváděli lepší pracovní výkon.



Graf 7: Zpětná vazba na pracovní výkon (Zdroj: vlastní zpracování)

### Otázka č. 7: Je Váš nadřízený spravedlivý a objektivní při hodnocení?

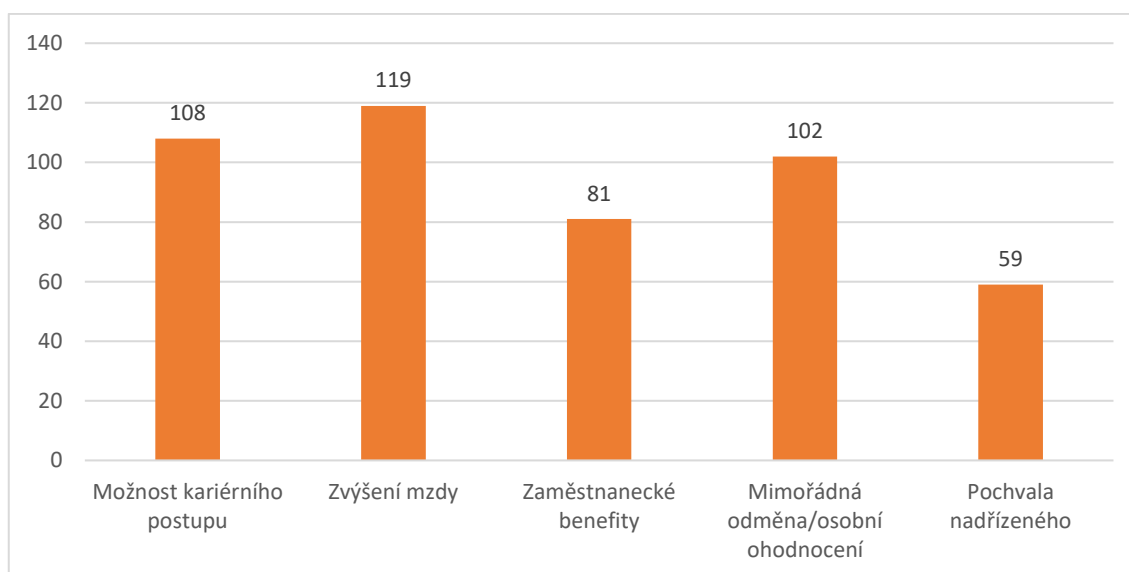
Více jak polovina zaměstnanců má pocit, že jejich nadřízený je spravedlivý a objektivní při hodnocení. Konkrétně takto odpovědělo 65 respondentů. Spíše ano zaškrtnulo 44 odpovídajících a spíše ne bylo zodpovězeno 7x. Pouze 3 zaměstnanci tvrdí, že jejich hodnocení od nadřízeného není spravedlivé ani objektivní.



**Graf 8: Názor respondentů na hodnocení od nadřízeného** (Zdroj: vlastní zpracování)

### Otázka č. 8: Co Vás nejvíce motivuje k vyššímu výkonu?

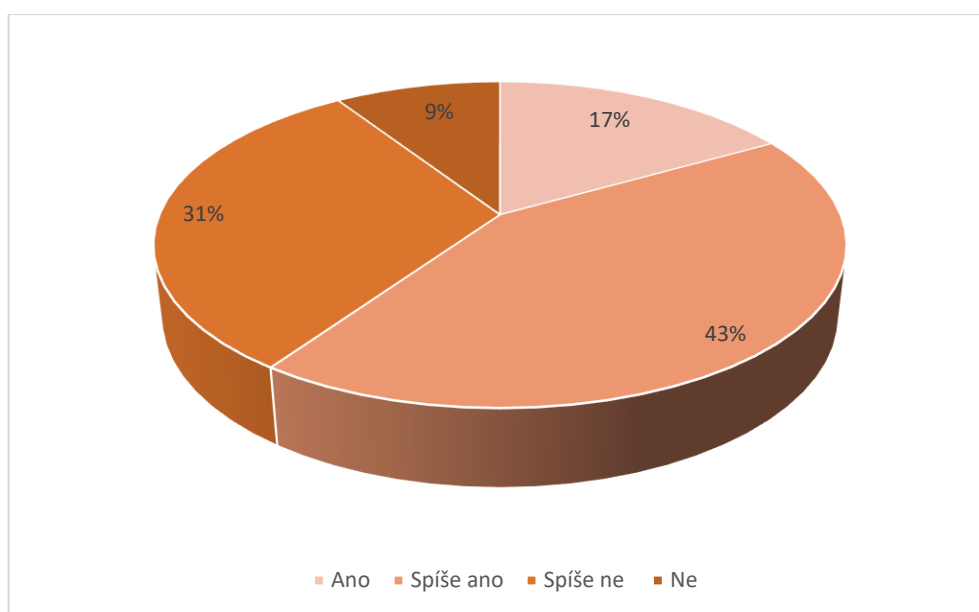
U této otázky bylo možné označit více odpovědí a cílem bylo zjistit faktory motivace, které nejvíce ovlivňují zaměstnance k vyššímu výkonu. Na grafu č. 9 si lze všimnout, že všichni respondenti vybrali zvýšení mzdy. Na druhém místě se umístila možnost kariérního postupu a na třetím místě byla zvolena mimořádná odměna (osobní ohodnocení). Zaměstnanecké benefity označilo 81 zaměstnanců a nejméně vybrána byla pochvala od nadřízeného. Tuto možnost zvolilo jen 59 respondentů. Z výsledků je tedy patrné, že zaměstnanci dávají přednost dlouhodobým motivátorům.



**Graf 9: Faktory motivace k vyššímu výkonu** (Zdroj: vlastní zpracování)

### Otázka č. 9: Máte pocit, že jste spravedlivě odměňováni?

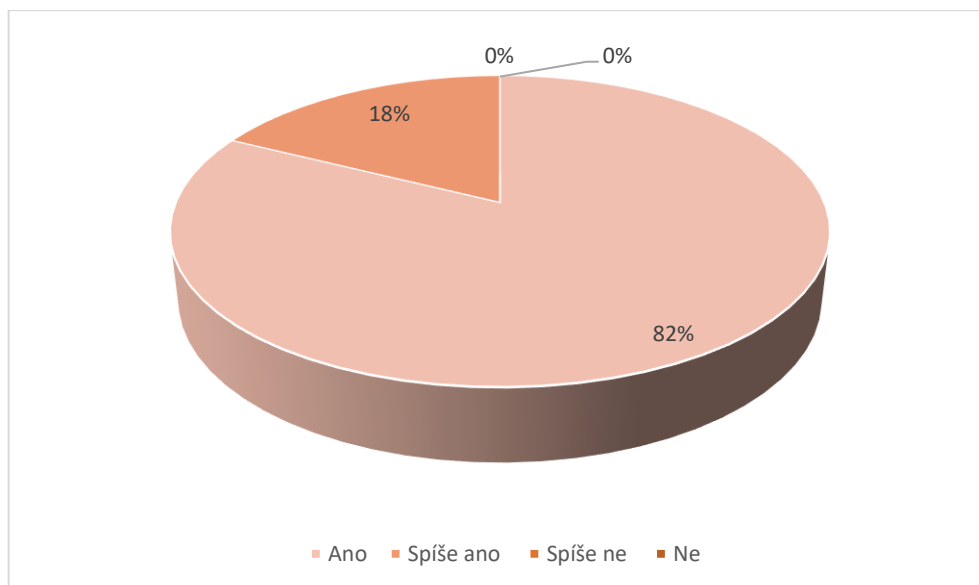
Tato otázka se soustředí na systém odměňování a má za úkol zjistit, jak zaměstnanci vnímají spravedlivost odměňování ve společnosti ABC s.r.o. Pouze 20 z nich tvrdí, že jsou spravedlivě odměňováni. Dalších 51 respondentů označilo spíše ano a jednalo se tak o nejčastější odpověď. Spíše ne zvolilo 37 zaměstnanců a posledních 11 má pocit, že nejsou spravedlivě odměňováni. Z výsledků lze vyvodit, že společnost by do budoucna mohla více informovat své zaměstnance o systému odměňování a mohla by zlepšit jeho stávající podobu. Například by mohlo dojít ke zvýšení mzdy nebo rozšíření firemních benefitů.



Graf 10: Názor respondentů na spravedlivé odměňování (Zdroj: vlastní zpracování)

### Otázka č. 10: Je pro Vás výše mzdy důležitá?

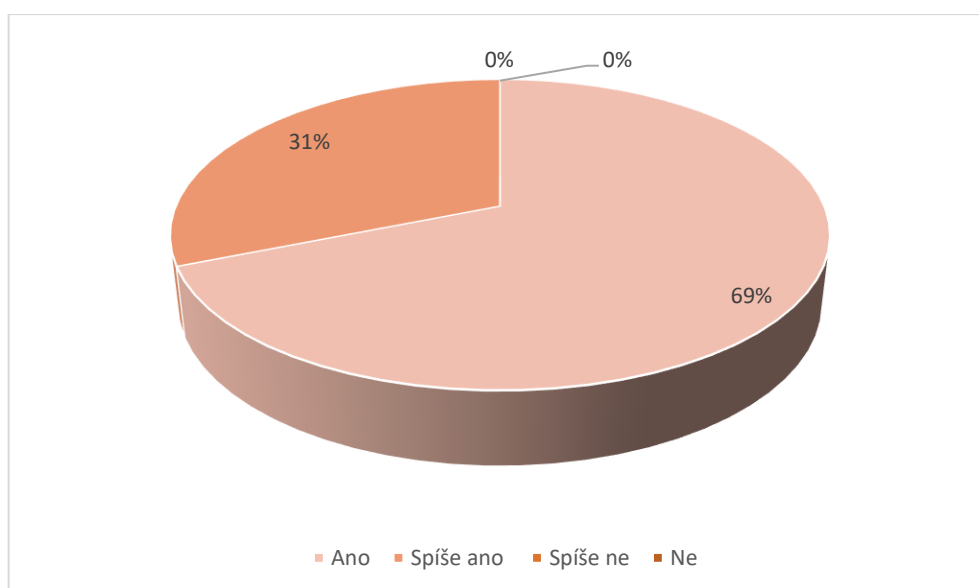
Na grafu č. 11 si lze všimnout, že pro všechny respondenty je výše mzdy důležitá. Konkrétně 98 z nich označilo ano a 21 zbývajících vybralo odpověď spíše ano. Tudiž lze předpokládat, že při výběru zaměstnání má na všechny zaměstnance největší vliv výše mzdy. Společnost by určitě na tyto výsledky měla brát ohled a do budoucna se snažit zaměstnance motivovat za pomoci zvyšování mezd. Vyhodnocené výsledky tedy odpovídají otázce č. 8, kde všichni respondenti vybrali zvýšení mzdy jako hlavní motivační faktor, který je nejvíce ovlivňuje k vyššímu výkonu.



**Graf 11: Důležitost výše mzdy** (Zdroj: vlastní zpracování)

**Otázka č. 11: Máte přehled o zaměstnaneckých výhodách, které Vám společnost poskytuje?**

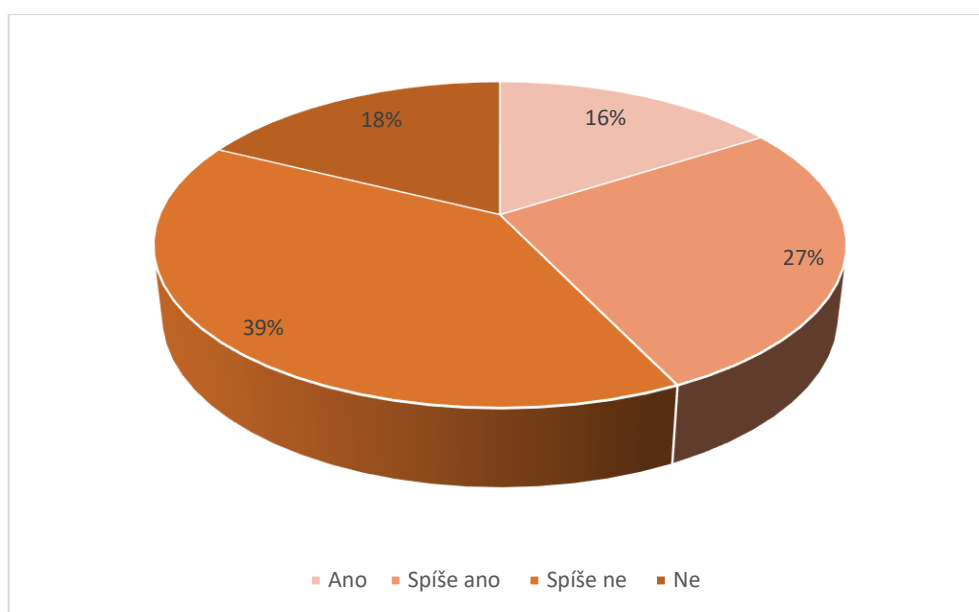
Na tuto otázku odpověděli všichni respondenti kladně a je tedy jisté, že mají přehled o zaměstnaneckých výhodách. Konkrétně 82 zaměstnanců odpovědělo ano a spíše ano označilo 37 respondentů. Tento výsledek se dal předpokládat, protože všechny informace o benefitech má společnost ABC s.r.o. uložené na společném disku, kam má každý zaměstnanec přístup, a navíc jednou za čas HR oddělení rozesílá společný e-mail, kde informuje o jednotlivých benefitech a cestě na společný disk, kde je více informací.



**Graf 12: Přehled respondentů o zaměstnaneckých výhodách** (Zdroj: vlastní zpracování)

### Otázka č. 12: Jste spokojen/a s benefity, které Vám firma poskytuje?

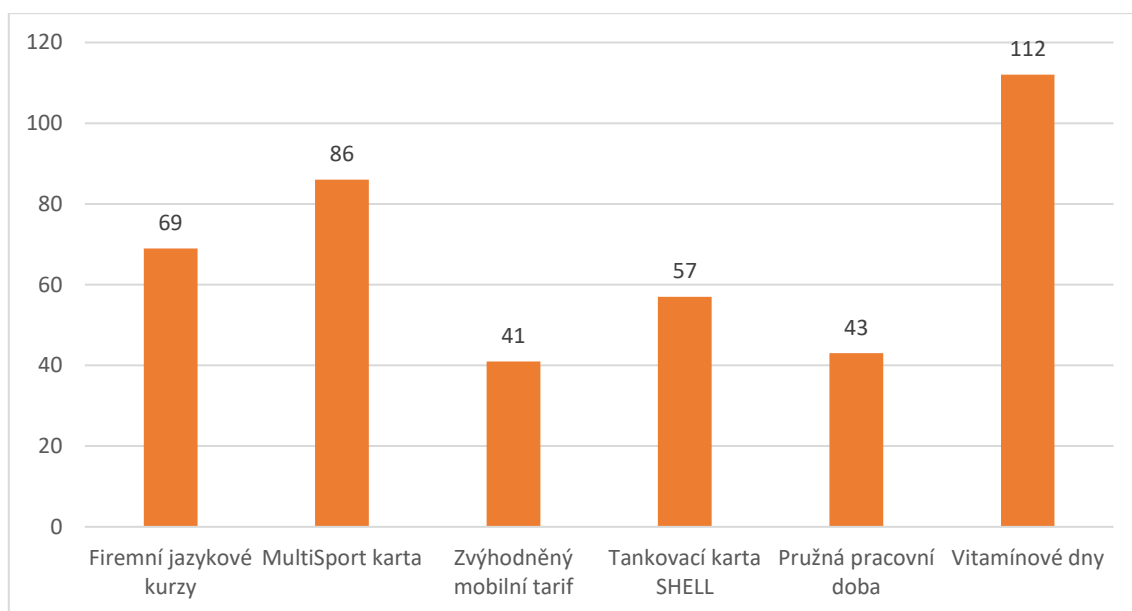
U této otázky již výsledky nejsou tak jednoznačné. Pouze 19 respondentů odpovědělo, že je spokojeno s benefity, které jim firma nabízí. Spíše ano označilo 32 zaměstnanců a spíše ne bylo zvoleno 47 krát. Jednalo se tak o nejčastější odpověď. Posledních 21 je plně nespokojeno s benefity. Je tedy jisté, že pro společnost ABC s.r.o. se zde nabízí možnost změny, jelikož více jak polovina respondentů není spokojena s benefity, které jim firma poskytuje. Mohlo by dojít například k rozšíření zaměstnaneckých výhod. Na základě toho by zaměstnanci mohli být do budoucna více spokojeni. O jaký benefit by se mohla nabídka rozšířit se pokusím zjistit v otázce č. 14.



Graf 13: Spokojenost s benefity (Zdroj: vlastní zpracování)

### Otázka č. 13: Jaké benefity využíváte?

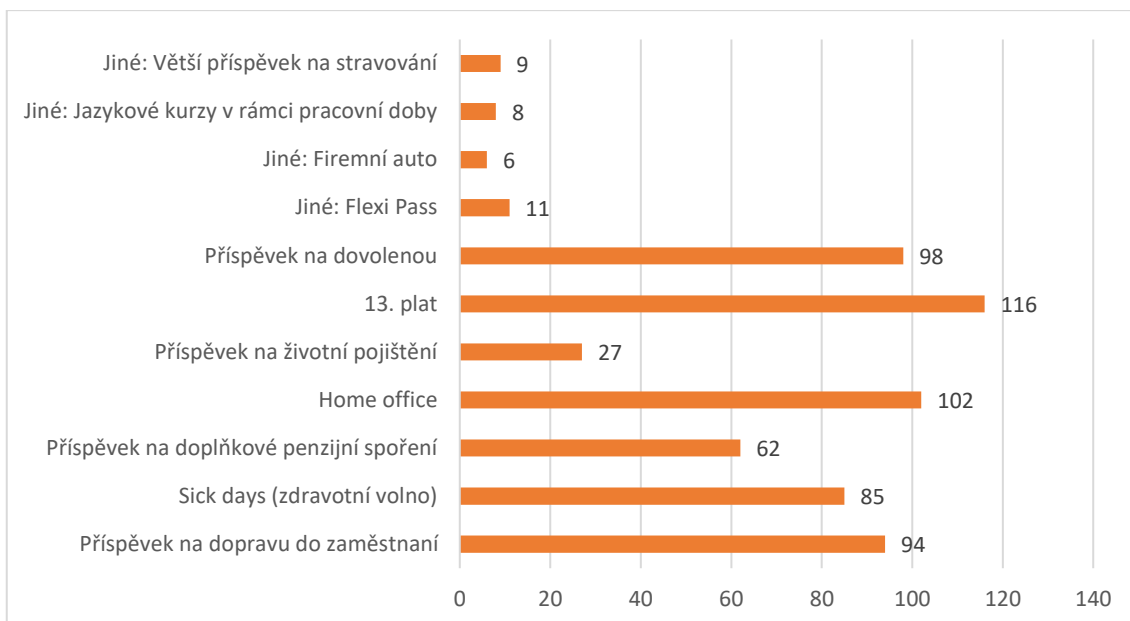
U této otázky bylo možné označit více odpovědí a cílem bylo zjistit, jaké benefity jsou ve společnosti nejčastěji využívány. Na výběr byly pouze benefity, u kterých si zaměstnanec může sám vybrat, zda je bude využívat nebo ne. Na grafu č. 14 si lze všimnout, že nejvíce jsou využívány vitamínové dny. Tutu možnost označilo 112 respondentů. Na druhém místě se umístila MultiSport karta a na třetím místě skončily jazykové kurzy. Tankovací kartu SHELL využívá 57 zaměstnanců a pružnou pracovní dobu pouze 43 zaměstnanců. Je to dáno tím, že tento benefit nemohou využívat celní deklaranti, protože mají nařízené směny. Na posledním místě následně skončil zvýhodněný mobilní tarif, který využívá jen 41 respondentů, jelikož se jedná o poměrně nový benefit.



**Graf 14: Využívané benefity** (Zdroj: vlastní zpracování)

#### **Otázka č. 14: Jaké další zaměstnanecké benefity byste ocenili nejvíce?**

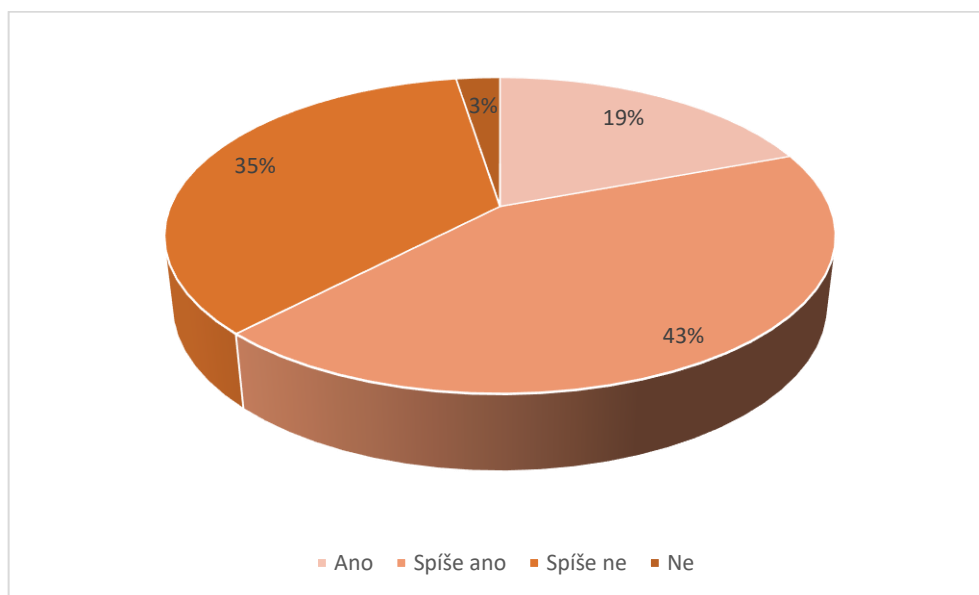
V této otázce byl důležitý názor zaměstnanců, protože se jedná o jednu z klíčových otázek do návrhové části. Úkolem bylo zjistit, jaký další benefit by si do budoucna zaměstnanci přáli. Opět bylo možné označit více odpovědí a pokud nějaký benefit v nabídce chyběl, tak měl zaměstnanec možnost ho do dotazníku dopsat ručně. Nejvíce byl zvolen 13. plat. Tuto možnost označilo 116 respondentů. Na druhém místě se umístil home office a na třetím místě skončil příspěvek na dovolenou. Dále by si hodně zaměstnanců přálo, aby společnost ABC s.r.o. poskytovala příspěvek na dopravu, sick days nebo příspěvek na doplňkové penzijní spoření. Na posledním místě skončil příspěvek na životní pojištění. Tuto variantu zvolilo jen 27 respondentů. V políčku jiné bylo následně uvedeno 11x Flexi Pass, 9x větší příspěvek na stravování, 8x jazykové kurzy v rámci pracovní doby a 6x firemní auto.



**Graf 15: Názor respondentů na nové benefity (Zdroj: vlastní zpracování)**

**Otázka č. 15: Máte pocit, že společnost pečuje o své zaměstnance a dbá na Vaši spokojenost?**

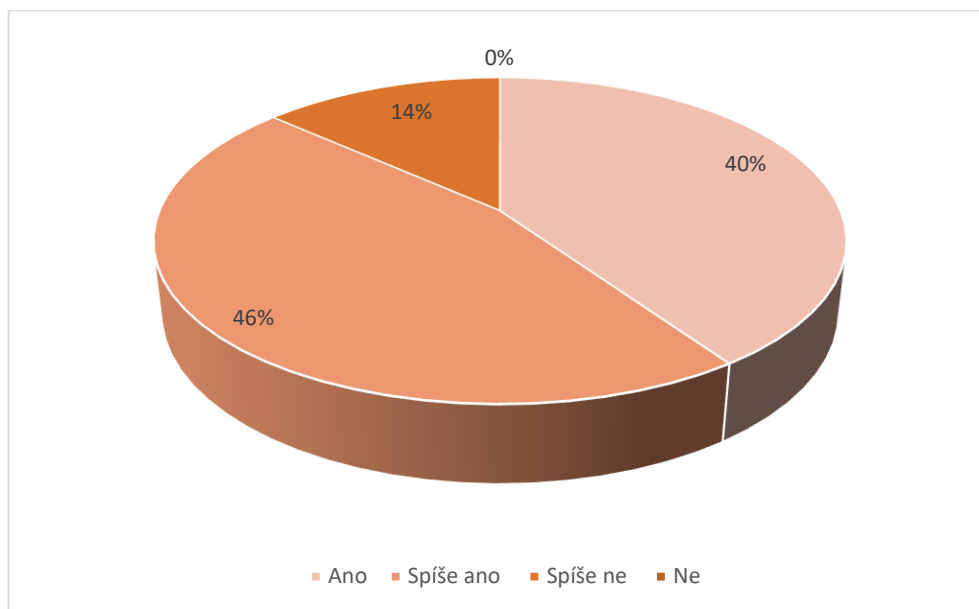
Na grafu č. 16 si lze všimnout, že více jak polovina respondentů odpověděla na tuto otázku kladně a souhlasí tedy s tím, že společnost ABC s.r.o. pečuje o své zaměstnance a dbá na jejich spokojenost. Konkrétně 23 odpovídajících označilo ano a 51 spíše ano. Spíše ne zvolilo 42 zaměstnanců a poslední 3 mají pocit, že společnost o ně nepečuje a nestará se o jejich spokojenost.



**Graf 16: Názor respondentů na společnost v oblasti péče (Zdroj: vlastní zpracování)**

**Otázka č. 16: Souhlasíte s tím, že ve firmě funguje dobrý systém informovanosti a komunikace?**

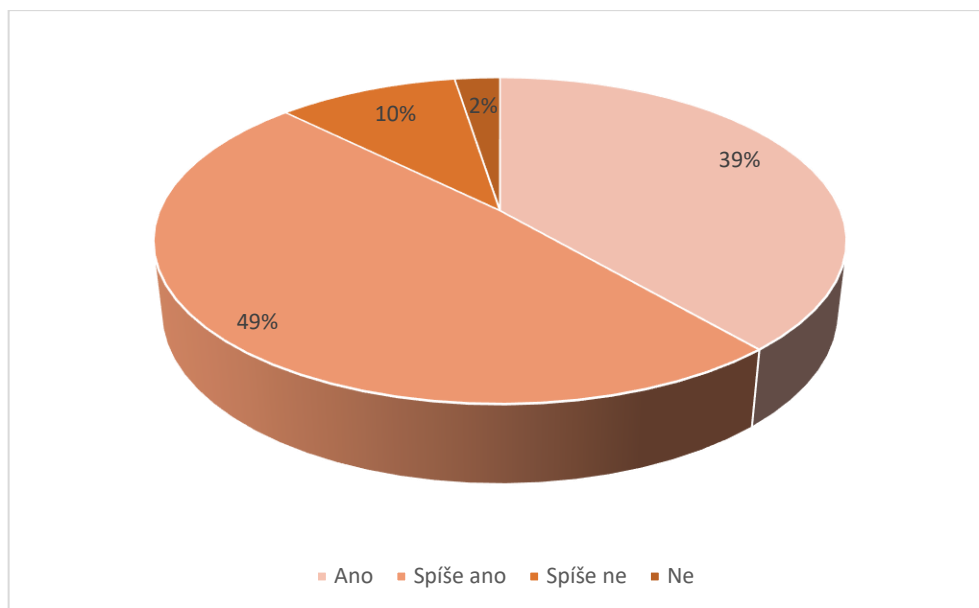
Tato otázka má za úkol zjistit názor respondentů na systém informovanosti a komunikace ve společnosti. Jak je patrné z grafu, tak názor je velice pozitivní. Konkrétně 48 zaměstnanců odpovědělo ano, 55 spíše ano a pouze zbývajících 16 označilo spíše ne.



**Graf 17: Názor respondentů na informovanost a komunikaci** (Zdroj: vlastní zpracování)

**Otázka č. 17: Doporučil/a byste firmu svému známému, kamarádovi nebo rodině?**

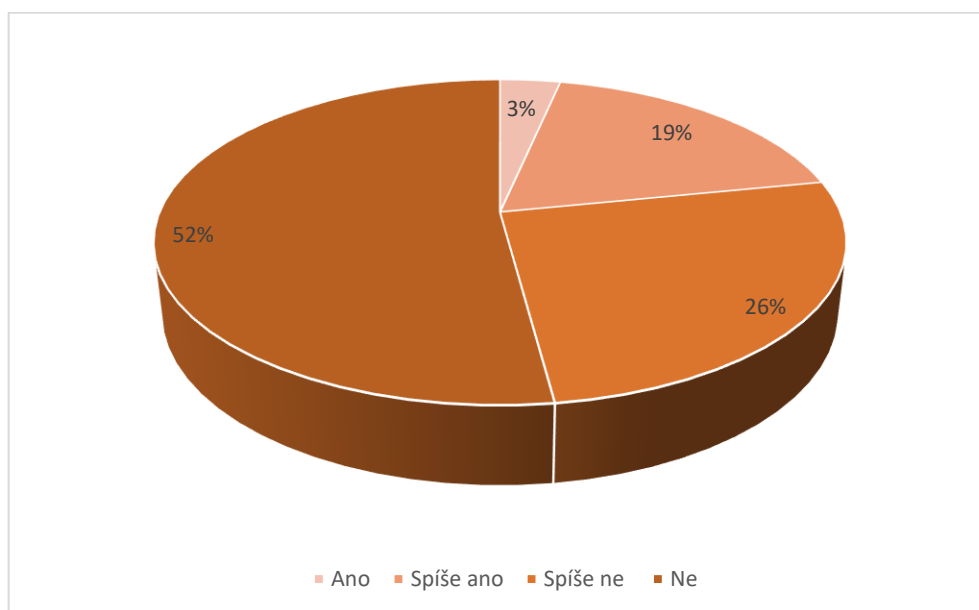
Na grafu níže si lze všimnout, že většina respondentů by doporučila firmu svému známému, kamarádovi nebo rodině, což je pro společnost pozitivní zpráva. Celkem 46 zaměstnanců označilo ano, 58 zvolilo spíše ano a 12 spíše ne. Pouze 3 zbývajících respondenti by firmu určitě nedoporučili. Z těchto výsledků se dá tedy předpokládat, že většina zaměstnanců je ve společnosti spokojena, a proto by firmu doporučila.



**Graf 18: Názor respondentů na doporučení společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)**

**Otázka č. 18: Uvažoval/a jste v posledním roce o změně zaměstnání?**

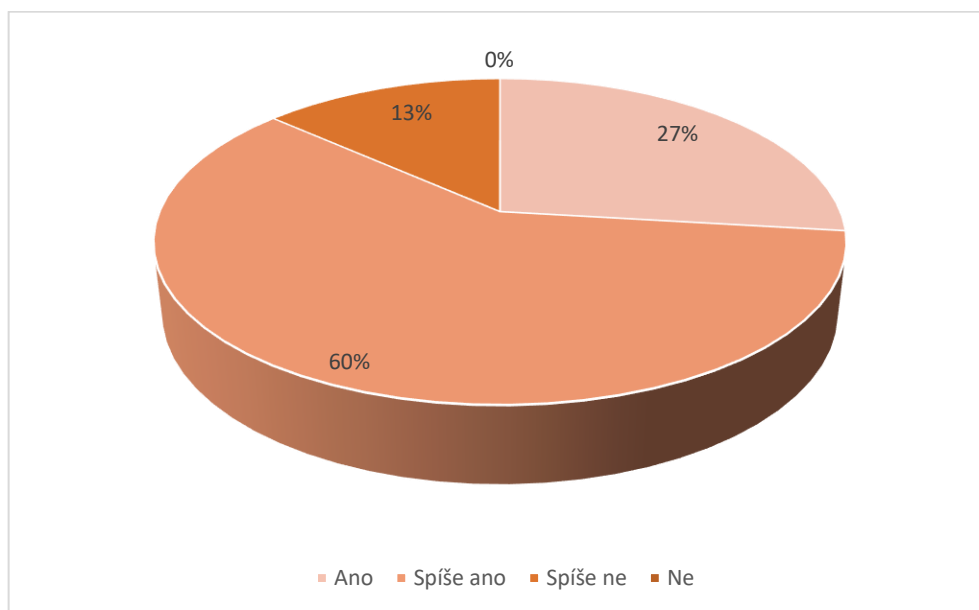
Cílem této otázky je zjistit, zda respondenti v posledním roce neuvažovali o změně zaměstnání. Z výsledků je patrné, že více jak polovina respondentů o této změně vůbec nepřemýšlela, což je pro společnost pozitivní zpráva. Následně 31 zaměstnanců označilo spíše ne, což je taky dobrý výsledek. Co se týče zbylých respondentů, tak 22 z nich označilo spíše ano a 4 o této změně plně uvažovali. Zásahu na tom může mít zvýšení množství práce v posledním roce z důvodu nových projektů nebo mzdové ohodnocení.



**Graf 19: Názor respondentů na změnu zaměstnání (Zdroj: vlastní zpracování)**

**Otázka č. 19: Zůstal/a byste ve firmě v případě, kdybyste dostal/a srovnatelnou nabídku od jiné společnosti?**

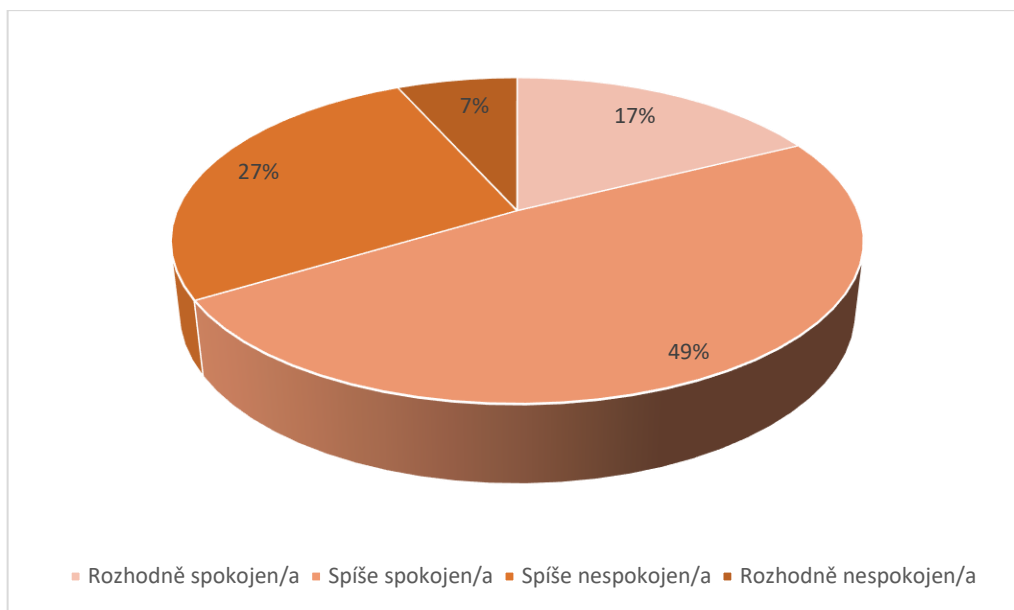
Tato otázka zkoumá, zda by zaměstnanci ve společnosti ABC s.r.o. nadále zůstali pracovat, pokud by dostali srovnatelnou nabídku od jiné společnosti. Celkem 32 zaměstnanců odpovědělo, že by ve společnosti zůstalo a další 71 označilo spíše ano. Zbývajících 16 následně vybralo možnost spíše ne. Výsledky jsou tedy pro společnost velice dobré, protože ani jeden z dotazovaných neodpověděl ne.



**Graf 20: Potenciální odchod respondentů ze společnosti** (Zdroj: vlastní zpracování)

**Otázka č. 20: Když zvážíte všechny okolnosti, jste celkově jako zaměstnanec firmy spokojen/a?**

Poslední otázka se zaměřuje na to, zda jsou zaměstnanci ve společnosti ABC s.r.o. spokojeni. Na grafu níže si lze všimnout, že více jak polovina respondentů odpověděla pozitivně. Konkrétně 21 zaměstnanců je rozhodně spokojeno a 58 je spíše spokojeno. Následně je spíše nespokojeno 32 dotazovaných a posledních 8 se cítí rozhodně nespokojeno. Na základě výsledků je tedy zřejmé, že by nějaká změna ve společnosti určitě prospěla, aby se do budoucna zvýšila celková spokojenost zaměstnanců a zamezilo se tak případnému ukončení pracovního poměru.



**Graf 21: Spokojenost zaměstnanců ve společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)**

### 3.7 Testování hypotéz

V této části diplomové práce bude proveden test nezávislosti. Stanoveny jsou dvě hypotézy a cílem je zjistit, zda jsou znaky na sobě závislé. Hladina významnosti je stanovena na 5 %. Všechny výpočty jsou provedeny v programu MS Excel.

**Hypotéza č. 1: Počet let odpracovaných ve společnosti má vliv na spokojenost zaměstnanců.**

Tato hypotéza vychází ze získaných dat u otázky č. 4 a 20 a je zde zjišťována závislost mezi odpracovanou dobou a spokojeností zaměstnanců. Nyní bude stanovena nulová a alternativní hypotéza.

$H_0$ : Počet let odpracovaných ve společnosti nemá vliv na spokojenost zaměstnanců.

$H_1$ : Počet let odpracovaných ve společnosti má vliv na spokojenost zaměstnanců.

Ze získaných odpovědí byla následně v MS Excel vytvořena kontingenční tabulka, která tvoří aktuální četnosti. Všechna data jsou k vidění v tabulce níže.

**Tabulka 4: Hypotéza č. 1 – aktuální četnosti** (Zdroj: vlastní zpracování)

Počet let	Spokojenost zaměstnanců				Celkem
	Rozhodně spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Rozhodně nespokojen/a	
méně než 1 rok	2	20	8	1	31
1-5 let	3	3	13	4	23
6-10 let	7	9	9	2	27
více než 10 let	9	26	2	1	38
<b>Celkem</b>	21	58	32	8	119

Z těchto aktuálních četností jsou na základě vzorce spočítané očekávané četnosti. Ty lze opět vidět v tabulce níže.

**Tabulka 5: Hypotéza č. 1 – očekávané četnosti** (Zdroj: vlastní zpracování)

Počet let	Spokojenost zaměstnanců				Celkem
	Rozhodně spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Rozhodně nespokojen/a	
méně než 1 rok	5,470588235	15,1092437	8,336134454	2,084033613	31
1-5 let	4,058823529	11,21008403	6,18487395	1,546218487	23
6-10 let	4,764705882	13,15966387	7,260504202	1,81512605	27
více než 10 let	6,705882353	18,5210084	10,21848739	2,554621849	38
<b>Celkem</b>	21	58	32	8	119

Na základě aktuálních a očekávaných četností následně dochází za pomoci funkce CHISQ.TEST k výpočtu p-hodnoty. Výsledek je 3,63089E-05 a to znamená, že p-hodnota je menší než 0,05. Tím pádem přijímáme  $H_1$ , znaky jsou na sobě závislé. Počet odpracovaných let má tedy vliv na spokojenost zaměstnanců.

## **Hypotéza č. 2: Věk zaměstnanců má vliv na spokojenost s nabízenými benefity.**

Druhá hypotéza má za úkol zjistit, zda existuje závislost mezi věkem zaměstnanců a spokojeností s nabízenými benefity. Zaměřuje se tedy na otázku č. 2 a 12. Nyní budou opět stanoveny dvě hypotézy.

H<sub>0</sub>: Věk zaměstnanců nemá vliv na spokojenost s nabízenými benefity.

H<sub>1</sub>: Věk zaměstnanců má vliv na spokojenost s nabízenými benefity.

V MS Excel byla i v tomto případě vytvořena kontingenční tabulka, která stanovila aktuální četnosti. Tyto výsledky vychází z dotazníkového šetření a lze je vidět v tabulce níže.

**Tabulka 6: Hypotéza č. 2 – aktuální četnosti (Zdroj: vlastní zpracování)**

Věk	Spokojenost s benefity				Celkem
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	
19-30 let	5	13	21	7	46
31-45 let	5	10	9	7	31
46-55 let	5	7	10	5	27
56 let a více	4	2	7	2	15
<b>Celkem</b>	19	32	47	21	119

Následně za pomoci vzorečku byly zjištěny očekávané četnosti. Výsledky jsou znázorněny v tabulce č. 7.

**Tabulka 7: Hypotéza č. 2 – očekávané četnosti** (Zdroj: vlastní zpracování)

Věk	Spokojenost s benefity				Celkem
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	
19-30 let	7,344537815	12,369748	18,16807	8,11765	46
31-45 let	4,949579832	8,3361345	12,2437	5,47059	31
46-55 let	4,31092437	7,2605042	10,66387	4,76471	27
56 let a více	2,394957983	4,0336134	5,92437	2,64706	15
<b>Celkem</b>	19	32	47	21	119

Z těchto četností znovu dochází k výpočtu p-hodnoty, a to za pomoci funkce CHISQ.TEST. Dle mých výpočtů je výsledek 0,777050849. To znamená, že p-hodnota je větší než 0,05. Přijímáme tedy nulovou hypotézu, která nám říká, že znaky jsou na sobě nezávislé. Věk zaměstnanců tedy nemá vliv na spokojenost s nabízenými benefity.

### **3.8 Shrnutí dotazníkového šetření a testování hypotéz**

Nyní budou shrnuty výsledky z dotazníkového šetření a z testování hypotéz. Kvantitativní výzkum probíhal ve společnosti ABC s.r.o. od 21. 3. do 1. 4. 2022 a zúčastnilo se ho 119 zaměstnanců. Cílem bylo získat informace o spokojenosti a motivaci zaměstnanců. Dalším cílem bylo zjistit, jaké jiné benefity by zaměstnanci ve společnosti uvítali. Jednalo se o velmi klíčovou otázku, protože společnost již delší dobu uvažuje o rozšíření zaměstnaneckých benefitů, a proto se také HR oddělení podílelo na sestavení dotazníku. Otázky se zaměřují na základní identifikační údaje, vedení společnosti, hodnocení, odměňování a spokojenost zaměstnanců. Všechny získané odpovědi byly zpracovány v programu MS Excel a následně vyhodnoceny.

První čtyři otázky se tedy zaměřovaly na základní informace o respondentech. Bylo zjištěno pohlaví respondentů, jejich věk, pracovní pozice a délka pracovního poměru ve společnosti. Ve firmě je zaměstnáno více žen, a to 61 %. Jelikož je hodně respondentů v mladším věku a jsou ve společnosti zaměstnáni maximálně 5 let, tak je potřeba zaměřovat se na motivační systém a na aktuální trendy v oblasti motivace a odměňování, aby se zamezilo fluktuaci zaměstnanců.

Další čtyři otázky se zaměřovaly na vedení společnosti, hodnocení a motivaci. Bylo zjištěno, že více jak polovina zaměstnanců je se svým nadřízeným plně spokojeno a 40 % je spíše spokojeno, což je pro společnost velmi dobrá zpráva. Poskytování zpětné vazby bylo taktéž velice kladně hodnoceno. I přesto bych společnosti doporučila, aby se na tuto zpětnou vazbu neustále zaměřovala. Díky tomu bude motivace zaměstnanců vysoká a bude docházet k lepším pracovním výkonům. U hodnocení zaměstnanců jsou výsledky taktéž velice dobré. Více jak polovina respondentů má pocit, že jejich nadřízený je spravedlivý a objektivní při hodnocení. Poslední otázka se zaměřovala na motivační faktory. Bylo zjištěno, že nejvíce zaměstnance motivuje zvýšení mzdy, možnost kariérního postupu, mimořádné odměny nebo zaměstnanecké benefity. Na tyto výsledky je třeba určitě myslet při vytváření návrhové části.

Následující část dotazníku se zaměřovala na odměňování. Dozvěděla jsem se, že by společnost do budoucna mohla více informovat zaměstnance o systému odměňování a měla by se zaměřit na jeho zlepšení. Mohlo by dojít například k rozšíření firemních benefitů nebo zvýšení mzdy, protože pro všechny respondenty je výše mzdy důležitá. Dále jsem se dozvěděla, že všichni respondenti mají přehled o zaměstnaneckých výhodách. Ovšem u další otázky bylo zjištěno, že více jak polovina zaměstnanců není spokojena s nabízenými benefity. Opět se zde potvrzuje, že by společnost měla uvažovat o změně v této oblasti. Proto se další dvě otázky zaměřovaly na názor zaměstnanců. První otázka měla za úkol zjistit, jaké benefity jsou ve firmě nejvíce využívány. Jednalo se hlavně o vitamínové dny, MultiSport kartu a firemní jazykové kurzy. Druhá otázka se zaměřovala na nové potenciační benefity. Nejvíce by si zaměstnanci přáli 13. plat, home office, příspěvek na dovolenou, příspěvek na dopravu, sick days nebo příspěvek na doplňkové penzijní spoření. Výsledky této otázky budou využity v návrhové části.

Poslední otázky dotazníku se zaměřují na názor zaměstnanců na společnost a na jejich spokojenost. Bylo zjištěno, že více jak polovina respondentů má pocit, že společnost o své zaměstnance pečuje a dbá na jejich spokojenost. Také jsem se dozvěděla, že většina zaměstnanců je spokojena se systémem informovanosti a komunikace ve společnosti a že by firmu doporučili svým známým, kamarádům nebo rodině. Další otázka měla za úkol zjistit, zda v posledním roce někdo ze zaměstnanců neuvažoval o změně zaměstnání. Výsledky jsou velice pozitivní, protože více jak polovina respondentů odpověděla, že o této změně vůbec nepřemýšlela a dalších 31 pracovníků označilo spíše ne. Předposlední

otázka se zaměřuje na loajalitu zaměstnanců. Cílem je zjistit, zda by pracovníci zůstali ve firmě i v případě, kdyby dostali srovnatelnou nabídku od jiné společnosti. Konkrétně 32 zaměstnanců odpovědělo, že by ve společnosti zůstalo a 71 označilo spíše ano. Výsledky jsou tedy velice dobré, protože ani jeden respondent neodpověděl ne. Poslední otázka se zaměřuje na spokojenost zaměstnanců. Více jak polovina respondentů odpověděla pozitivně. Ovšem najdou se zde i nespokojení zaměstnanci. Ve firmě by tedy určitě nějaká změna v motivačním systému prospěla, aby se do budoucna zvýšila celková spokojenost a zamezilo se tak případným výpovědím ze strany zaměstnance.

Poslední část výzkumu se zabývala testováním hypotéz. Byly stanoveny dvě hypotézy a cílem bylo je na základě testu nezávislosti potvrdit nebo vyvrátit. Všechny výpočty byly provedeny v MS Excel a hladina významnosti byla stanovena na 5 %. První hypotéza zjišťovala závislost mezi odpracovanou dobou a spokojeností zaměstnanců. Na základě provedeného testu se přijala alternativní hypotéza. Znaky jsou na sobě tedy závislé. Druhá hypotéza zjišťovala závislost mezi věkem zaměstnanců a spokojeností s nabízenými benefity. V tomto případě se přijala nulová hypotéza. To znamená, že znaky na sobě nejsou závislé.

## 4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ

Návrhová část diplomové práce se zaměřuje na změnu motivačního systému firmy. Na základě provedené analýzy a kvantitativního výzkumu budou uvedeny návrhy, které by mohly vylepšit současný motivační systém. Účelem návrhů je především zvýšit motivaci a spokojenost zaměstnanců. Dále by se zvýšila konkurenceschopnost na pracovním trhu a pracovní výkonnost zaměstnanců.

V dotazníkovém šetření bylo tedy cílem zjistit, jaké jiné benefity by zaměstnanci ocenili nejvíce. Konkrétně se jednalo o otázku číslo čtrnáct. Nejvíce žádané benefity budou společnosti ABC s.r.o. nyní navrhnuty a zároveň budou nákladově vyčísleny. Vybrány jsou takové benefity, které budou výhodné jak pro společnost, tak i pro zaměstnance.

Mezi návrhy na změnu motivačního systému patří:

- Sick days
- Příspěvek na doplňkové penzijní spoření
- Flexi Pass
- Home office
- 13. plat
- Navýšení stravenkového paušálu
- Hodnocení zaměstnanců a zpětná vazba

### 4.1 Sick days

Jedná se o zdravotní volno, které zaměstnanec může čerpat při krátkodobé pracovní neschopnosti nebo zdravotní indispozici. V tomto případě není potřeba dokládat žádné potvrzení od lékaře. Využít se tedy dá především při krátkodobých nemocích, kdy není potřeba navštěvovat lékaře. Zamezí se tak případné pracovní neschopnosti. Nejčastěji je sick days poskytován na 3 až 5 dnů za kalendářní rok. Pro zaměstnance se jedná o velkou finanční výhodu, protože kdyby si vzali neschopenku dostali by zaplaceno jen 60 % průměrného výdělku (Pracovněprávní úprava sick days, 2021).

Jelikož sick days ani zdravotní volno není v zákoníku práce uvedeno, tak si společnost může sama stanovit podmínky využívání. Tyto podmínky budou uvedeny v kolektivní smlouvě, vnitřním předpisu nebo pracovní smlouvě. Je zde potřeba především uvést počet

poskytovaných dní, možnost případného převodu zbylých dní do dalšího roku, postup při oznamování a schvalování, účel čerpání, výši mzdy (náhrady) a mechanismy zabráňující zneužívání tohoto benefitu. Dále by mělo být uvedeno, kdo může zdravotní volno využít (Pracovněprávní úprava sick days, 2021).

V dotazníkovém šetření uvedlo zavedení sick days 85 respondentů, což je poměrně vysoké číslo. Společnosti ABC s.r.o. bych tedy zavedení tohoto benefitu doporučovala. Všichni zaměstnanci by mohli v průběhu roku využít 3 dny a měli by povinnost informovat svého vedoucí o čerpání co nejdříve, nejpozději však do 8 hodin ráno téhož dne, kdy by bylo zdravotní volno využito. V tomto případě by zaměstnanci náležela mzda ve 100% výši. Pokud by sick days nebyly v průběhu roku využity, tak by zanikly. To znamená, že do dalšího roku by se již dny nepřeváděly a ani by nebyly finančně kompenzovány. Také je třeba informovat zaměstnance o podmínkách využití. Určitě by nebylo možné tyto dny využít na prodloužení dovolené. Navíc by se zdravotní volno mohlo využít až po skončení zkušební doby.

V následující tabulce lze vidět kalkulaci nákladů na sick day pro jednoho zaměstnance. Při výpočtu jsem použila hrubou měsíční mzdu ve výši 30 000 Kč. Dále jsem počítala s tím, že měsíc má 20 pracovních dní.

**Tabulka 8: Kalkulace nákladů na sick day na jednoho zaměstnance** (Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Položka</b>	<b>Částka</b>
Hrubá mzda	30 000 Kč
Počet pracovních dní	20
Náklady na pojistné (33,80 %)	10 140 Kč
Náklady na zaměstnance za měsíc	40 140 Kč
Náklady na zaměstnance za 1 den sick day	2 007 Kč
Náklady na zaměstnance za 3 dny sick days	6 021 Kč

V tabulce níže jsou k vidění celkové náklady pro všechny zaměstnance. Je samozřejmě možné, že náklady budou nakonec pro společnost nižší, protože někdo tento benefit nemusí vůbec v průběhu roka využít.

**Tabulka 9: Kalkulace celkových nákladů na sick days** (Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Položka</b>	<b>Částka</b>
Náklady na 149 zaměstnanců za 1 den	299 043 Kč
Náklady na 149 zaměstnanců za 3 dny	897 129 Kč

## 4.2 Příspěvek na doplňkové penzijní spoření

Dříve se jednalo o penzijní připojištění, ale od roku 2013 bylo nahrazeno doplňkovým penzijním spořením. Jedná se o spoření na důchod, kdy zaměstnanci je poskytnut příspěvek od zaměstnavatele. Zároveň je možné obdržet i příspěvek od státu, ale měsíční vklad zaměstnanec musí být minimálně 300 Kč (Příspěvek na penzijní připojištění, 2022).

**Tabulka 10: Výše státního příspěvku** (Zdroj: Příspěvek na penzijní připojištění, 2022)

<b>Měsíční vklad</b>	<b>Výše státního příspěvku</b>	<b>Zhodnocení vkladu</b>
100 Kč (minimální vklad)	0 Kč	0 %
200 Kč	0 Kč	0 %
300 Kč	90 Kč	30 %
400 Kč	110 Kč	28 %
500 Kč	130 Kč	26 %
600 Kč	150 Kč	25 %
700 Kč	170 Kč	24 %
800 Kč	190 Kč	24 %
900 Kč	210 Kč	23 %
1 000 Kč	230 Kč (maximální výše)	23 %
1 500 Kč	230 Kč (maximální výše)	15 %
2 000 Kč	230 Kč (maximální výše)	12 %
3 000 Kč	230 Kč (maximální výše)	8 %

Jak již bylo řečeno, kromě státu může přispívat i zaměstnavatel. Výše příspěvku záleží vždy na dané společnosti. Výhodou ovšem je, že příspěvek do 50 000 Kč ročně nepodléhá platbám sociálního ani zdravotního pojištění. Navíc se pro firmu jedná o daňově uznatelný náklad, a to bez limitu. Zaměstnanci navíc mohou uplatnit slevu na dani z příjmu. Podmínkou ovšem je spořit vyšší částky, které následně mohou snížit daňový základ až o 24 000 Kč. V tomto případě by se jednalo o daňovou úsporu ve výši 3 600 Kč (Příspěvek na penzijní připojištění, 2022).

**Tabulka 11: Daňová úspora** (Zdroj: Příspěvek na penzijní připojištění, 2022)

Měsíční vklad	Snížení daňového základu o	Daňová úspora
1 000 Kč	0 Kč	0 Kč
1 100 Kč	1 200 Kč	180 Kč
1 300 Kč	3 600 Kč	540 Kč
1 500 Kč	6 000 Kč	900 Kč
1 700 Kč	8 400 Kč	1 260 Kč
2 000 Kč	12 000 Kč	1 800 Kč
3 000 Kč	24 000 Kč (maximální výše)	3 600 Kč

Jelikož zájem o tento příspěvek vyjádřilo 62 respondentů, tak bych tento benefit společnosti ABC s.r.o. doporučila zavést. Jedná se o výhodný benefit jak pro zaměstnance, tak i zaměstnavatele. Příspěvek by byl poskytnut všem zaměstnancům po zkušební pracovní době, a to ve výši 1 000 Kč měsíčně.

V následujících dvou tabulkách je zobrazen rozdíl v navýšení hrubé mzdy o 1 000 Kč a příspěvku na doplňkové penzijní spoření. Pro své výpočty počítám s hrubou mzdou ve výši 30 000 Kč.

**Tabulka 12: Zvýšení hrubé mzdy o 1 000 Kč (Zdroj: vlastní zpracování)**

Daňové řešení u zaměstnance v Kč		Náklady u zaměstnavatele v Kč	
Hrubá mzda	31 000 Kč	Hrubá mzda	31 000 Kč
Měsíční záloha na daň z příjmu	4 650 Kč	Pojistné (33,80 %)	10 478 Kč
Sleva na dani na poplatníka	- 2 570 Kč		
Záloha na daň po slevě	2 080 Kč		
Pojistné (11 %)	3 410 Kč		
Čistá mzda	25 510 Kč	Osobní náklady	41 478 Kč

**Tabulka 13: Příspěvek na doplňkové penzijní spoření (Zdroj: vlastní zpracování)**

Daňové řešení u zaměstnance v Kč		Náklady u zaměstnavatele v Kč	
Hrubá mzda	30 000 Kč	Hrubá mzda	30 000 Kč
Měsíční záloha na daň z příjmu	4 500 Kč	Příspěvek na spoření	1 000 Kč
Sleva na dani na poplatníka	- 2 570 Kč	Pojistné (33,80 %)	10 140 Kč
Záloha na daň po slevě	1 930 Kč		
Pojistné (11 %)	3 300 Kč		
Čistá mzda	24 770 Kč	Osobní náklady	41 140 Kč
Příspěvek na spoření	1 000 Kč		
Celkem	25 770 Kč		

Pokud tedy společnost ABC s.r.o. bude přispívat 1 000 Kč na doplňkové penzijní spoření, ušetří tak 338 Kč na osobních nákladech. Zároveň zaměstnanec obdrží o 260 Kč více. Z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele je tedy výhodnější poskytnout příspěvek na doplňkové penzijní spoření než navyšovat mzdu.

Pokud by společnost tento benefit zavedla, tak náklady pro 149 zaměstnanců jsou zobrazeny v tabulce č. 14.

**Tabulka 14: Celkové náklady na příspěvek** (Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Výše příspěvku</b>	1 000 Kč
<b>Měsíční náklady</b>	149 000 Kč
<b>Roční náklady</b>	1 788 000 Kč

Co se týče celkové úspory za všechny zaměstnance, tak společnost ABC s.r.o. by ušetřila měsíčně na nákladech za sociální a zdravotní pojištění 50 362 Kč. Ročně by se jednalo o částku 604 344 Kč.

### **4.3 Flexi Pass**

Jako třetí nejžádanější benefit byl uveden příspěvek na dovolenou. Tuto možnost zvolilo 98 respondentů a dalších 11 do dotazníku uvedlo Flexi Pass. Z tohoto důvodu bych společnosti ABC s.r.o. doporučila zavést Flexi Pass od společnosti Sodexo. Tento benefit je zaměřený na volnočasové aktivity, lze využít při výběru dovolené nebo při nákupu zdravotnických potřeb. Jedná se tedy o ideální volbu, která bude místo příspěvku na dovolenou a zaměstnanci si tak mohou sami vybrat, na co tento příspěvek využijí. Zároveň touto formou benefitu firma ušetří náklady oproti příspěvku do mzdy.

V současné době by měl být zaměstnancům poskytován takový benefit, který bude nabízet atraktivní výběr služeb a volnočasových aktivit. Zároveň budou mít možnost výběru. Flexi Pass se řadí mezi nepeněžní plnění zaměstnavatele a lze na tento benefit plně aplikovat osvobození od daně z příjmů u zaměstnance. Každá společnost si může vybrat, zda zaměstnancům poskytne poukázky nebo platební kartu (Macháček, 2021).

Zavedením tohoto benefitu společnost ušetří 14 % nákladů oproti příspěvku do mzdy. Flexi Pass je osvobozen od odvodů na zdravotní a sociální pojištění a zaměstnanec z ní neodvádí odvody ani daň z příjmů, a to do 20 000 Kč ročně. Úspora na straně zaměstnance je tedy více než 26 %. Využít se dá například při nakupování dovolené, a to u cestovních kanceláří Invia, Blue Style, EXIM tour nebo na Slevomatu. Dále při nákupu zdravotních potřeb, v optice a knihkupectví. Aktuálně je na výběr více než 15 000 provozoven v České republice (Flexi Pass, 2022).

Společnosti ABC s.r.o. bych tedy doporučila tento benefit zavést. Zvýší se tak motivace a spokojenost zaměstnanců. Každému zaměstnanci by se přispívalo 1x ročně 5 000 Kč na Flexi Pass CARD. Na rozdíl od poukázek tato karta poskytuje více výhod, a to jak pro zaměstnance, tak i zaměstnavatele. Mým návrhem je, aby každý zaměstnanec, který je ve společnosti zaměstnaný déle než rok, dostal příspěvek na Flexi Pass. Tuto částku by společnost měla poskytnout na začátku roku, nejpozději však do května, aby zaměstnanec tento příspěvek mohl případně využít na letní dovolenou. Celkové náklady na rok pro 149 zaměstnanců lze vidět v tabulce níže.

**Tabulka 15: Kalkulace nákladů na Flexi Pass** (Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Položka</b>	<b>Částka</b>
Náklady na jednoho zaměstnance	5 000 Kč
Náklady na všechny zaměstnance	745 000 Kč

#### **4.4 Home office**

Jedná se o práci z domova, kdy zaměstnanec pracuje podle pokynů svého zaměstnavatele. U zaměstnanců tak dochází k úspoře času, ušetření na cestovních nákladech a sladění pracovních povinností s rodinným a osobním životem. Pokud je tento benefit ve společnosti zaveden, tak je potřeba mít uzavřenou dohodu o výkonu práce z domova. Tato dohoda může být součástí pracovní smlouvy nebo může být uzavřena samostatně. Je zde především potřeba uvést místo a podmínky výkonu práce (Macháček, 2021).

Zaměstnavatel je navíc povinen hradit zaměstnanci náklady, které mu prokazatelně vzniknou při výkonu práce, ale nemohou být zahrnuty ve mzdě. Tyto náklady je však povinen zaměstnanec prokázat. Pokud tedy zaměstnanec používá pro práci vlastní zařízení a předměty potřebné pro výkon práce, tak by mu zaměstnavatel měl uhradit vzniklé výdaje (náhrady). Paušální částka je stanovena na základě kalkulace skutečných výdajů a není předmětem daně z příjmů ze závislé činnosti a ani nepodléhá odvodu pojistného na sociální a zdravotní pojištění. Firma si navíc může uplatnit výši zaplacených paušálních náhrad do daňově uznatelných nákladů (Macháček, 2021).

S příchodem pandemie covidu-19 v roce 2020 byla společnost ABC s.r.o. donucena zavést home office. Jelikož se ve společnosti jedná o pozice, které vyžadují práci na počítači, tak se toto opatření dalo uskutečnit. Avšak každá pobočka má stanovenou otevírací dobu, a proto museli být někteří zaměstnanci na pobočce k dispozici. Na základě toho byl personál rozdělen do skupin. To znamená, že jedna skupina byla v práci a druhá pracovala z domu. Po zklidnění situace ohledně koronaviru se režim společnosti vrátil do starých kolejí. Nyní se tedy opět všichni zaměstnanci vyskytují na pracovišti.

Jelikož si možnost práce z domu většina zaměstnanců za poslední dva roky oblíbila, byl tento benefit hodně zmiňován v dotazníkovém šetření. Konkrétně tuto možnost zvolilo 102 respondentů. Společnost ABC s.r.o. by tedy měla uvažovat o zavedení tohoto benefitu do stálé nabídky. Ovšem bylo by potřeba stanovit podmínky, za jakých může být home office využit.

Ve společnosti ABC s.r.o. mají všichni zaměstnanci na svém pracovišti k dispozici stolní počítače. Pouze vedoucí, jednatelé a obchodní oddělení mají k dispozici firemní notebooky kvůli poradám, jednáním atd. V roce 2020 tak bylo zakoupeno dalších 40 firemních notebooků. Tyto počítače byly k dispozici zaměstnancům, kteří neměli možnost využít k práci z domu vlastní zařízení. Ve většině případech však byla preferována práce zaměstnanců na vlastních zařízeních. Jelikož společnost ABC s.r.o. používá k připojení Citrix, což je klientský software, který poskytuje přístup ke vzdálenému softwaru, stolnímu počítači a datům, tak zaměstnanci mohli pracovat na vlastních zařízeních. Stačilo pouze standardní připojení k internetu. Firemní data byla samozřejmě neustále v bezpečí, protože Citrix podporuje všechny obvyklé bezpečnostní standardy.

Tento benefit bych tedy společnosti ABC s.r.o. doporučovala zavést. Zvýšila by se tak celková spokojenost zaměstnanců a konkurenceschopnost na trhu práce. Zároveň by došlo k vyšší efektivitě a produktivitě, protože spouště lidem se pracuje lépe doma, kde mají na práci větší klid. Navíc se tento benefit již ve společnosti vyzkoušel a všechno fungovalo perfektně. Můj návrh je tedy takový, že každý zaměstnanec by si mohl vzít 2x týdně home office a pokaždé by mohlo jít o jiný den. Podmínkou však je, aby tento home office schválil vedoucí. U schvalování by se vždy pohlíželo na kapacitu na pracovišti a případnou směnu celního deklaranta. To znamená, že pokud by již ten den mělo hodně

lidí nahlášeno home office, tak by ho vedoucí již dalšímu zaměstnanci nemusel schválit. Také by měla společnost povinnost s každým zaměstnanec podepsat dodatek o pracovní smlouvě. Home office by však bylo možné využít až po zkušební době. Jelikož je tento benefit hodně žádaný ze strany zaměstnanců, tak by jim společnost mohla vyjít vstříc a tento benefit zavést. V tom případě by bylo rozhodnutí na firmě, zda bude zaměstnanci vyplácet vzniklé výdaje za opotřebení vlastního zařízení. Bylo by možné domluvit se například na paušální částce, a to 100 Kč za den. Pokud by si tedy vzal zaměstnanec 2x týdně home office a měsíc by měl čtyři týdny, tak celkové měsíční náklady by byly ve výši 800 Kč na jednoho zaměstnance. Já bych ovšem v tomto případě žádnou paušální částku nenavrhovala. Jelikož by společnost ABC s.r.o. vyšla zaměstnancům vstříc a tento benefit zavedla, tak by si zaměstnanci museli vzniklé náklady uhradit sami. Na oplátku by zase oni mohli po domluvě pracovat odkudkoliv a ušetřili by čas a zároveň peníze za cestu do práce.

#### **4.5 13. plat**

Jedná se o jeden z nejoblíbenějších benefitů, který zvyšuje loajalitu a spokojenost zaměstnanců. Je to vlastně jednorázový finanční bonus, který je zpravidla udělen na konci roku. Částka může být buď ve stejné výši jako hrubá měsíční mzda nebo se vypočítává z celkového hospodářského výsledku firmy. Zároveň může zaměstnanec dostat předem dohodnutou sumu nebo může být částka vyplacena jako odměna. To znamená, že zaměstnanec musí splnit určité podmínky a až potom mu je 13. plat vyplacen. Jedná se tedy i o dobrý motivátor k lepšímu pracovnímu výkonu (Benefity zaměstnanců, 2022).

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že tento benefit by ocenilo nejvíce zaměstnanců a to konkrétně 116. Také by jeho zavedení zvýšilo motivaci, protože všech 119 respondentů uvedlo, že je nejvíce motivuje k vyššímu výkonu zvýšení mzdy. Zaměstnancům by se tedy v tomto případě nezvedla mzda, ale dostali by jednorázovou částku k výplatě. Zároveň 40 % respondentů odpovědělo, že se cítí nespravedlivě odměňováno a z jiné otázky zase bylo zjištěno, že pro všechny respondenty je výše mzdy důležitá. Na základě těchto získaných dat by tedy společnost ABC s.r.o. měla určitě uvažovat o zavedení 13. platu. Zvýšila by se tak celková spokojenost zaměstnanců, motivace a konkurenceschopnost na trhu práce.

Mým návrhem je, aby 13. plat byl vyplacen spolu s výplatou za listopad tzn. v prosinci. Částka by byla ve výši jedné hrubé měsíční mzdy a byla by vyplacena všem zaměstnancům, kteří jsou ve společnosti zaměstnání déle než rok.

Nyní budou vypočteny náklady na jednoho zaměstnance a celkové náklady pro 149 zaměstnanců. Při výpočtu počítám s tím, že 13. plat bude ve výši jedné měsíční hrubé mzdy. Ta byla stanovena na 30 000 Kč.

**Tabulka 16: Náklady na zavedení 13. platu pro jednoho zaměstnance** (Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Položky</b>	<b>Částka</b>
Hrubá mzda	30 000 Kč
Zdravotní pojištění (9 %)	2 700 Kč
Sociální pojištění (24,8 %)	7 440 Kč
Náklady celkem	40 140 Kč

**Tabulka 17: Celkové náklady na zavedení 13. platu** (Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Položky</b>	<b>Částka</b>
Hrubá mzda	4 470 000 Kč
Zdravotní pojištění (9 %)	402 300 Kč
Sociální pojištění (24,8 %)	1 108 560 Kč
Náklady celkem	5 980 860 Kč

#### **4.6 Navýšení stravenkového paušálu**

Od roku 2021 mají zaměstnavatelé možnost poskytovat příspěvek na stravování v peněžité formě, tzv. stravenkový paušál. Této možnosti využila i společnost ABC s.r.o., která přispívá svým zaměstnancům 60 Kč za každou odpracovanou směnu. Podmínkou je odpracovat alespoň 4,5 hodiny.

V tomto roce však došlo k navýšení stravného a v souvislosti s tím i k navýšení osvobozené výše stravenkového paušálu. Maximální výše peněžitého příspěvku je tak v roce 2022 stanovena na částku 82,60 Kč za jednu směnu. Jakákoliv vyšší částka by pak byla zdaněna jako běžná mzda zaměstnance, a to i s odvedením její části na zdravotní a sociální pojištění. Na straně zaměstnavatele se jedná o daňově uznatelný výdaj, pokud zaměstnanec odpracuje alespoň 3 hodiny (Stravenkový paušál v souvislostech, 2022).

Proto bych společnosti ABC s.r.o. doporučila navýšit stravenkový paušál. Vzhledem k nárůstu cen potravin a jídel v restauracích tak půjde o velmi žádanou změnu. V dotazníku sice hodně respondentů uvedlo, že by chtěli zavést příspěvek na dopravu do zaměstnání, ale z pohledu zaměstnance se jedná o zdanitelný příjem. Větší smysl tedy dává zvýšit stravenkový paušál o 20 Kč na den, než přispívat zaměstnancům měsíčně 400 Kč na dopravu do zaměstnání.

Nyní budou vypočteny současné náklady na stravenkový paušál ve výši 60 Kč. Roční náklady budou vycházet z počtu pracovních dní. Těch je tento rok 252, ale po odečtení dovolené se jedná o 227 dní.

**Tabulka 18: Současné náklady na stravenkový paušál** (Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Položky</b>	<b>Částka</b>
Náklady na den za jednoho zaměstnance	60 Kč
Náklady na rok za jednoho zaměstnance	13 620 Kč
Náklady na rok za 149 zaměstnanců	2 029 380 Kč

V následující tabulce budou vypočteny předpokládané náklady, pokud by společnost ABC s.r.o. navýšila stravenkový paušál o 20 Kč. Zaměstnancům by se v tom případě poskytoval stravenkový paušál ve výši 80 Kč. Počet pracovních dní zůstává stejný.

**Tabulka 19: Celkové náklady při navýšení stravenkového paušálu** (Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Položky</b>	<b>Částka</b>
Náklady na den za jednoho zaměstnance	80 Kč
Náklady na rok za jednoho zaměstnance	18 160 Kč
Náklady na rok za 149 zaměstnanců	2 705 840 Kč

Společnosti ABC s.r.o. by se tak při navýšení stravenkového paušálu zvýšily roční náklady o 676 460 Kč.

#### **4.7 Hodnocení zaměstnanců a zpětná vazba**

Dotazníkové šetření se také zaměřovalo na hodnocení a poskytování zpětné vazby. Bylo zjištěno, že pochvala motivuje polovinu respondentů k vyššímu výkonu a zároveň někteří zaměstnanci necítí zpětnou vazbu na jejich pracovní výkon. Proto bych společnosti ABC s.r.o. doporučovala zavést pravidelné hodnocení zaměstnanců. Na základě tohoto hodnocení by zaměstnanci dostávali zpětnou vazbu na jejich výkon. Při této příležitosti by zároveň každý zaměstnanec mohl vyjádřit svůj názor. Během zkušební doby by hodnocení probíhalo 2x, a to po prvním měsíci v práci a následně na konci zkušební doby. Zde by vedoucí zhodnotil dosavadní výkon zaměstnance a jeho probíhající zaškolení. Zato u zaměstnanců, kteří již nejsou ve zkušební době, by hodnocení probíhalo 1x ročně, a to nejlépe na konci roku. Vedoucí by především zhodnotil výkon zaměstnance za celý rok a stanovil požadavky na ten další. Při této příležitosti by následně sami zaměstnanci mohli sdělit, co by si přáli v dalších letech vylepšit a zároveň by uvedli, s čím jsou anebo nejsou spokojeni. Pokud by společnost ABC s.r.o. prováděla pravidelné hodnocení zaměstnanců, tak by se zvýšila jejich celková spokojenost a motivace. Zároveň by zaměstnanci měli pocit, že jejich názor je důležitý. Navíc by i nadřizení obdrželi zpětnou vazbu na svůj výkon.

Jelikož by hodnocení prováděli vlastní zaměstnanci v pracovní době, tak náklady navíc nad rámec mzdy by společnosti nevznikly. Bylo by pouze potřeba vyhradit si čas na tuto činnost.

#### **4.8 Shrnutí návrhů**

Společnosti ABC s.r.o. bylo doporučeno 7 návrhů, které by mohly zlepšit současný motivační systém firmy. Jednalo se především o zavedení nových benefitů, protože z kvantitativního výzkumu vyšlo najevo, že více jak polovina respondentů není spokojena s benefity, které jim firma poskytuje. Další otázka tedy měla za úkol zjistit, jaké benefity by si zaměstnanci do budoucna přáli. Na základě nejčastějších odpovědí bylo společnosti ABC s.r.o. následně doporučeno:

- Zavedení sick days (zdravotního volna)

- Poskytnutí příspěvku na doplňkové penzijní spoření
- Zaslání určité částky na Flexi Pass CARD
- Zavedení práce z domova (Home office)
- Mzda navíc ve formě 13. platu
- Navýšení stravenkového paušálu
- Pravidelné hodnocení zaměstnanců a poskytování zpětné vazby

Všechny tyto návrhy byly popsány v předchozích kapitolách a následně ekonomicky zhodnoceny. Cílem bylo zvýšit motivaci a spokojenost zaměstnanců. Zároveň by se zvýšila i konkurenceschopnost na trhu práce. V tabulce níže lze tedy vidět součet nákladů všech navrhovaných změn.

**Tabulka 20: Celkové náklady návrhů** (Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Návrh</b>	<b>Náklady</b>
Sick days	897 129 Kč
Příspěvek na doplňkové penzijní spoření	1 788 000 Kč
Flexi Pass	745 000 Kč
Home office	0 Kč
13. plat	5 980 860 Kč
Navýšení stravenkového paušálu	676 460 Kč
Hodnocení zaměstnanců a zpětná vazba	0 Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>10 087 449 Kč</b>

Pokud by se firma rozhodla zavést všechny návrhy, tak by se celkové roční náklady zvýšily o 10 087 449 Kč. Nejnákladnější by bylo zavedení 13. platu. Samozřejmě se jedná pouze o orientační vyčíslení nákladů. Vypočtené náklady závisí především na počtu zaměstnanců a výši měsíční hrubé mzdy.

Zároveň je mi jasné, že se jedná o vysokou částku a není tak pravděpodobné, že by společnost zavedla všechna uvedená doporučení. Rozhodnutí je samozřejmě na vedení společnosti. Ovšem vzhledem k velkému nárůstu tržeb v minulém roce by se náklady daly

považovat za přijatelné. Každopádně bych společnosti určitě doporučila nějaký nejžádanější návrh ze strany zaměstnanců zavést, aby se zvýšila celková spokojenost a motivace zaměstnanců. Všechny tyto návrhy by měli napomoci tomu, aby stálí zaměstnanci neopouštěli firmu.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zlepšit motivační systém společnosti ABC s.r.o., a to na základě provedeného empirického výzkumu. Konkrétní návrhy měly za úkol zvýšit spokojenost a motivaci zaměstnanců.

Práce byla rozdělena na tři hlavní části, a to část teoretickou, analytickou a návrhovou. Teoretická část vycházela z odborné literatury uvedené v seznamu a zaměřovala se na definování základních pojmů týkající se motivace, spokojenosti, odměňování a hodnocení zaměstnanců. Jednalo se o potřebné informace k následnému zpracování analytické části a vytvoření dotazníku.

Druhá část diplomové práce se zaměřovala na analýzu problému. Zde byla představena společnost, její organizační struktura a současný motivační systém. Poté bylo provedeno dotazníkové šetření. Návratnost dotazníků byla vysoká, a to 82,07 %. Dosažené výsledky byly okomentovány a graficky znázorněny. Následně proběhlo testování hypotéz. Byly stanoveny a testovány dvě hypotézy. První hypotéza ověřovala závislost mezi odpracovanou dobou a spokojeností zaměstnanců. Bylo zjištěno, že znaky jsou na sobě v tomto případě závislé. Druhá hypotéza měla za úkol zjistit závislosti mezi věkem zaměstnanců a spokojeností s nabízenými benefity. V tomto případě bylo zjištěno, že znaky na sobě nejsou závislé. Všechny výpočty byly provedeny v programu MS Excel a hladina významnosti byla stanovena na 5 %.

Třetí část se poté zaměřovala na vlastní návrhy řešení. Na základě výsledků z dotazníkového šetření bylo především zjištěno, že by si respondenti přáli nové benefity. Společnosti ABC s.r.o. jsem tedy doporučila sedm návrhů, které by mohly zlepšit současný motivační systém firmy. Jednalo se o zavedení sick days, poskytnutí příspěvku na doplňkové penzijní spoření, Flexi Pass, zavedení home office, mzdu navíc ve formě 13. platu, navýšení stravenkového paušálu a pravidelné hodnocení zaměstnanců a poskytování zpětné vazby. Všechny tyto návrhy byly v jednotlivých kapitolách popsány a následně ekonomicky zhodnoceny. Pokud by se společnost rozhodla všechny výše uvedené návrhy zavést, tak by se celkové roční náklady zvýšily o 10 087 449 Kč. Samozřejmě se jedná pouze o orientačně vyčíslené náklady.

Všechny návrhy byly společnosti ABC s.r.o. předány a záleží teď jen na vedení společnosti, zda některý z uvedených návrhů bude chtít realizovat. Pokud by některé

benefity byly zavedeny, tak se musí zapracovat do interní směrnice. To by dostalo na starost HR oddělení. Zavedení nových benefitů by mělo vést k vyšší spokojenosti, motivaci a zlepšení konkurenceschopnosti na trhu práce.

## SEZNAM LITERATURY

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

ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9614-5.

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

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.

Benefity zaměstnanců, 2022. *Vimvic.cz* [online]. Praha: VimVic.cz [cit. 2022-05-01]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/benefit/13-plat>

DUDA, Jiří, 2014. The Requirements of University Students in the Employee Benefits by a Prospective Employer. *Procedia Economics and Finance* [online]. 12, 130-137 [cit. 2022-02-27]. ISSN 22125671. Dostupné z: doi:10.1016/S2212-5671(14)00328-1

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

Flexi Pass, 2022. *Sodexo.cz* [online]. Praha: Centrála Sodexo Pass Česká republika [cit. 2022-05-01]. Dostupné z: <https://info.sodexo.cz/flexipass>

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

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

Interní dokumenty společnosti ABC s.r.o., 2022.

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

- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- MACHÁČEK, Ivan, 2019. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer. Daně (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7598-361-9.
- MACHÁČEK, Ivan, 2021. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 6. vydání. Praha: Wolters Kluwer. Daně (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7676-193-3.
- Pracovněprávní úprava sick days, 2021. *Pamprofi.cz* [online]. Praha: Verlag Dashöfer [cit. 2022-04-30]. Dostupné z: <https://www.pamprofi.cz/33/pracovnepravni-uprava-sick-days-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EvMTzwP8b0yIiYzac4IXpdhpb23pieArlw/>
- Příplatky podle zákoníku práce, 2021. *Ucto2000.cz* [online]. Nový Bor: Tichý [cit. 2022-02-06]. Dostupné z: <http://www.ucto2000.cz/UCTOINFO/pk21051.htm>
- Příspěvek na penzijní připojištění, 2022. *Příspěvky.cz* [online]. Praha: Příspěvky.cz [cit. 2022-04-30]. Dostupné z: <https://www.prispevky.cz/ostatni/penzijni-pripojisteni>
- Stravenkový paušál v souvislostech, 2022. *Praceamzda.cz* [online]. Praha: Wolters Kluwer [cit. 2022-05-02]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/stravenkovy-pausal-v-souvislostech-v-roce-2022>
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.
- URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2022. *Justice.cz* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2022-03-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>  
Webové stránky společnosti ABC s.r.o., 2022.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

AC	assessment centre
AEO	Authorised Economic Operator
atd.	a tak dále
CTPAT	Customs-Trade Partnership Against Terrorism
ČR	Česká republika
DC	development centre
EU	Evropská unie
HR	Human Resources
ISO	International Organization for Standardization
IT	Information Technology
Kč	koruna česká
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
x	krát

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Počet zaměstnanců za rok 2019 až 2021 .....	36
Graf 2: Pohlaví respondentů .....	42
Graf 3: Věk respondentů.....	42
Graf 4: Pracovní zařazení respondentů.....	43
Graf 5: Délka pracovního poměru respondentů.....	44
Graf 6: Spokojenost respondentů s nadřízeným .....	44
Graf 7: Zpětná vazba na pracovní výkon.....	45
Graf 8: Názor respondentů na hodnocení od nadřízeného.....	46
Graf 9: Faktory motivace k vyššímu výkonu.....	46
Graf 10: Názor respondentů na spravedlivé odměňování.....	47
Graf 11: Důležitost výše mzdy .....	48
Graf 12: Přehled respondentů o zaměstnaneckých výhodách .....	48
Graf 13: Spokojenost s benefity.....	49
Graf 14: Využívané benefity.....	50
Graf 15: Názor respondentů na nové benefity .....	51
Graf 16: Názor respondentů na společnost v oblasti péče .....	51
Graf 17: Názor respondentů na informovanost a komunikaci.....	52
Graf 18: Názor respondentů na doporučení společnosti.....	53
Graf 19: Názor respondentů na změnu zaměstnání .....	53
Graf 20: Potenciální odchod respondentů ze společnosti .....	54
Graf 21: Spokojenost zaměstnanců ve společnosti.....	55

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb .....	17
Obrázek 2: Faktory Herzbergovy teorie .....	18
Obrázek 3: Řízení pracovního výkonu .....	21
Obrázek 4: Model celkové odměny .....	25
Obrázek 5: Systém odměňování .....	27
Obrázek 6: Organizační struktura společnosti .....	35

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Druhy příplatků.....	29
Tabulka 2: Vývoj tržeb za rok 2019 až 2021 .....	35
Tabulka 3: Věrnostní odměny.....	38
Tabulka 4: Hypotéza č. 1 – aktuální četnosti.....	56
Tabulka 5: Hypotéza č. 1 – očekávané četnosti.....	56
Tabulka 6: Hypotéza č. 2 – aktuální četnosti.....	57
Tabulka 7: Hypotéza č. 2 – očekávané četnosti.....	58
Tabulka 8: Kalkulace nákladů na sick day na jednoho zaměstnance .....	62
Tabulka 9: Kalkulace celkových nákladů na sick days .....	63
Tabulka 10: Výše státního příspěvku.....	63
Tabulka 11: Daňová úspora .....	64
Tabulka 12: Zvýšení hrubé mzdy o 1 000 Kč.....	65
Tabulka 13: Příspěvek na doplňkové penzijní spoření .....	65
Tabulka 14: Celkové náklady na příspěvek .....	66
Tabulka 15: Kalkulace nákladů na Flexi Pass .....	67
Tabulka 16: Náklady na zavedení 13. platu pro jednoho zaměstnance .....	70
Tabulka 17: Celkové náklady na zavedení 13. platu .....	70
Tabulka 18: Současné náklady na stravenkový paušál.....	71
Tabulka 19: Celkové náklady při navýšení stravenkového paušálu .....	71
Tabulka 20: Celkové náklady návrhů .....	73

# PŘÍLOHY

Příloha 1: Dotazník .....	i
---------------------------	---

## **Příloha 1: Dotazník**

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

chtěla bych Vás tímto požádat o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro moji diplomovou práci s názvem Návrh změny motivačního systému firmy. Vaše odpovědi jsou zcela anonymní a budou použity pouze pro vypracování mé diplomové práce. Vyplněný soubor mi prosím zašlete zpět nejpozději do 1. 4. 2022 na uvedenou emailovou adresu.

Předem děkuji za vyplnění.

Kristýna Klašková

1. Jaké je Vaše pohlaví?
  - a) Muž
  - b) Žena
2. Kolik je Vám let?
  - a) 19–30 let
  - b) 31–45 let
  - c) 46–55 let
  - d) 56 let a více
3. Jaké je Vaše pracovní zařazení?
  - a) Celní deklarant/ka
  - b) Administrativní/ostatní pracovníci
  - c) Vedoucí pracovník
4. Jak dlouho ve společnosti pracujete?
  - a) Méně než 1 rok
  - b) 1–5 let
  - c) 6–10 let
  - d) Více než 10 let
5. Jste spokojen/a s Vaším nadřízeným?
  - a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne

- d) Ne
6. Je Vám poskytována zpětná vazba na Váš pracovní výkon?
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
7. Je Váš nadřízený spravedlivý a objektivní při hodnocení?
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
8. Co Vás nejvíce motivuje k vyššímu výkonu? Lze označit více možností.
- a) Možnost kariérního postupu
  - b) Zvýšení mzdy
  - c) Zaměstnanecké benefity
  - d) Mimořádná odměna/osobní ohodnocení
  - e) Pochvala nadřízeného
9. Máte pocit, že jste spravedlivě odměňováni?
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
10. Je pro Vás výše mzdy důležitá?
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
11. Máte přehled o zaměstnaneckých výhodách, které Vám společnost poskytuje?
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne

12. Jste spokojen/a s benefity, které Vám firma poskytuje?
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
13. Jaké benefity využíváte? Lze označit více možností.
- a) Firemní jazykové kurzy
  - b) MultiSport kartu
  - c) Zvýhodněný mobilní tarif
  - d) Tankovací kartu SHELL
  - e) Pružnou pracovní dobu
  - f) Vitamínové dny
14. Jaké další zaměstnanecké benefity byste ocenili nejvíce? Lze označit více možností.
- a) Příspěvek na dopravu do zaměstnání
  - b) Sick days (zdravotní volno)
  - c) Příspěvek na doplňkové penzijní spoření
  - d) Home office
  - e) Příspěvek na životní pojištění
  - f) 13. plat
  - g) Příspěvek na dovolenou
  - h) Jiné:
15. Máte pocit, že společnost pečuje o své zaměstnance a dbá na Vaši spokojenost?
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
16. Souhlasíte s tím, že ve firmě funguje dobrý systém informovanosti a komunikace?
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
17. Doporučil/a byste firmu svému známému, kamarádovi nebo rodině?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

18. Uvažoval/a jste v posledním roce o změně zaměstnání?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

19. Zůstal/a byste ve firmě v případě, kdybyste dostal/a srovnatelnou nabídku od jiné společnosti?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

20. Když zvážíte všechny okolnosti, jste celkově jako zaměstnanec firmy spokojen/a?

- a) Rozhodně spokojen/a
- b) Spíše spokojen/a
- c) Spíše nespokojen/a
- d) Rozhodně nespokojen/a