



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Motivace a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku

Remuneration and Employee Motivation in a Selected Organization

Student: Marie Čubová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Elen Válková

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání bakalářské práce

Student: **Marie Čubová**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku  
Téma: **Motivace a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku**  
**Remuneration and Employee Motivation in a Selected Organization**  
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska motivace a trendy současnosti
  3. Charakteristika společnosti a analýza současného stavu motivace v organizaci
  4. Návrhy a doporučení
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


- ČOPÍKOVÁ, A., J. BLÁHA a P. HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.  
HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2014. ISBN 978-80-248-3789-5.  
KOLMAN, Luděk. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-892-5.

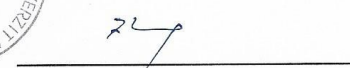
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Elen Válková**

Datum zadání: 18.11.2016  
Datum odevzdání: 05.05.2017



  
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne .....

.....

Marie Čubová

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Elen Válkové a Mgr. Janě Špulířové za vstřícnost a cenné rady.

Velké poděkování patří také vedoucí personálního úseku vybraného podniku Zdeňce Vadasové za její spolupráci. Dále děkuji zaměstnancům vybrané společnosti za jejich čas strávený vyplněním dotazníku.

# Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska motivace a trendy současnosti.....	7
2.1	Motivace lidského chování.....	7
2.1.1	Multidisciplinární pohled na motivaci .....	7
2.1.2	Fyziologické a biologické přístupy .....	8
2.1.3	Behaviorismus a behavioristické přístupy k motivaci.....	10
2.1.4	Kognitivní teorie motivace.....	11
2.2	Řízení lidských zdrojů .....	12
2.2.1	Historie řízení lidských zdrojů .....	13
2.2.2	Charakteristiky řízení lidských zdrojů .....	14
2.3	Motivace zaměstnanců .....	14
2.3.1	Motivace versus stimulace .....	15
2.3.2	Proces motivace.....	15
2.3.3	Typy a zdroje motivace .....	16
2.3.4	Teorie motivace.....	19
2.3.5	Řízení pracovního výkonu .....	24
2.3.6	Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a pracovním výkonem .....	24
2.3.7	Stimulační prostředky v pracovní motivaci .....	26
2.4	Odměňování zaměstnanců.....	28
2.4.1	Definice řízení odměňování .....	28
2.4.2	Cíle a filozofie řízení odměňování .....	30
2.4.3	Definice celkové odměny a její složky.....	30
2.4.4	Modely celkové odměny .....	32
2.4.5	Význam celkové odměny .....	33
2.4.6	Výhody celkové odměny.....	33
2.4.7	Mzdové/platové formy .....	34

2.4.8	Zaměstnanecké výhody .....	37
3	Charakteristika společnosti a analýza současného stavu motivace v organizaci .....	42
3.1	Základní informace o vybrané společnosti .....	42
3.1.1	Historie společnosti .....	42
3.1.2	Strategie pojišťovny .....	44
3.1.3	Provozované produkty.....	44
3.1.4	Organizační struktura .....	45
3.2	Analýza současného stavu motivace v organizaci.....	52
3.2.1	Odměňování zaměstnanců.....	52
3.2.2	Vzdělání zaměstnanců.....	53
3.2.3	Zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnancům .....	53
3.3	Analýza současného stavu spokojenosti zaměstnanců .....	57
3.3.1	Náležitosti dotazníku.....	57
3.3.2	Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku .....	58
4	Návrhy a doporučení .....	72
4.1	Spokojenost s principy a pravidly odměňování.....	72
4.2	Náklady na zaměstnanecké výhody.....	73
4.2.1	Výpočet třináctého platu .....	73
5	Závěr.....	75
	Seznam použité literatury .....	77
	Seznam zkratk .....	79
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	80
	Seznam příloh.....	81

# 1 Úvod

Motivem napsání této práce bylo především to, že motivace a odměňování zaměstnanců je vzhledem k rostoucímu zájmu o kvalitní pracovníky ze strany organizací velmi aktuální téma. Zaměstnanci nepožadují pouze mzdové či platové hodnocení, ale i ocenění ze strany zaměstnavatele například formou benefitů. Celková odměna se tedy skládá jak z hmotných složek odměny, tak i z nehmotných složek, do kterých může patřit například pochvala, uznání, rozšíření pravomocí apod. Každá organizace by si měla vytvořit takový systém odměňování, který by efektivně kombinoval hmotné i nehmotné složky odměny. To, zda tento systém bude účinný, závisí na dané organizaci, nicméně formulace takového systému není pro organizaci jednoduchý úkol.

V úvodní části bakalářské práce jsou vymezena teoretická východiska motivace a trendy současnosti. Je zde popsána motivace lidského chování a další základní pojmy s tím související. Dále je práce zaměřena na řízení lidských zdrojů, jeho vývoj od personální administrativy a základní teorie motivace. Nezbytnou součástí teoretické části práce je také pracovní motivace a odměňování. V této oblasti jsou zahrnuty formy odměňování, celková odměna a zaměstnanecké benefity.

Další část bakalářské práce, která se skládá ze dvou kapitol, je pojata z praktického hlediska. Pro analýzu současného stavu motivace a odměňování zaměstnanců byla vybrána daná organizace. Tato organizace si nepřeje být zveřejňována svým jménem v této bakalářské práci. Společnost je zde stručně charakterizována a je uvedeno, jakou činnost podnikání provozuje. Cílem této kapitoly je především analyzovat současný stav motivace a odměňování zaměstnanců v organizaci a pro tuto analýzu byla zvolena metoda písemného dotazování formou dotazníkového šetření. Na dotazník sice neodpovědělo 100 % zaměstnanců, přesto jsou výsledky dotazníkového šetření považovány za přijatelné. Zaměstnanci odpovídali na tento dotazník zcela anonymně.

V další kapitole, která se týká taktéž praktické části práce, jsou vymezeny určité návrhy a doporučení ke zlepšení na základě analýzy současného stavu motivace a odměňování zaměstnanců. V této kapitole jsou také zahrnuty výpočty, týkající se výsledků dotazníkového šetření. Dle výsledků z výpočtů byla navržena jistá doporučení pro podnik.



Cílem práce je zhodnotit současnou situaci motivace a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku a navrhnout určitá doporučení ke zlepšení.

## 2 Teoretická východiska motivace a trendy současnosti

### 2.1 Motivace lidského chování

„Motivací se míní něco, co dává důvod k chování či činům, něco, co posiluje či podmiňuje čin, určuje jeho druh a intenzitu“ (Kolman, 2012, s. 10). Poznání procesů motivace, jejich povaze a průběhu se jeví jako velice důležité, ať už jde o motivaci chování lidí, jiných živých tvorů či národů. Vágnerová (2016) definuje motivaci jako odpověď na otázku, jak lidé prožívají dané situace, proč dělají to či ono a proč reagují na dané popudy určitým způsobem. Pokud porozumíme motivaci konkrétního subjektu, získáme odpověď na to, proč jeho chování bylo právě takové, a ne nějaké odlišné. Někdy dokonce nejsme schopni porozumět motivaci naší vlastní. V našem životě nastane určitá situace a my jsme překvapeni řetězcem událostí a ptáme se, proč jsme udělali to či ono.

Pojmu motivace je v dnešní době a v daném společenském uspořádání přikládána taková důležitost, a proto není jistě překvapující, že tomuto tématu bylo v minulosti věnováno nemalé úsilí. Toto vynakládané úsilí vedlo k zajímavým výsledkům, ale přesto ten, kdo v současnosti začne studovat motivaci v odborné literatuře, která je zaměřena spíše na širší pojetí, může být zklamán a zmaten. Příčinou je zpravidla to, že existuje celá řada různých pojetí a teorií, z nichž každá vysvětluje něco, ale žádná nevysvětluje všechno. Zda a jak tyto teorie navzájem spolu souvisí nebo na sebe navazují, je poměrně obtížné rozpoznat. Naopak může nastat situace, kdy si různé teorie i protirečí či si vykládají stejné jevy jiným způsobem. Student, který se o tuto problematiku zajímá, si pak může klást různé otázky a neví, ke které teorii se má přiklonit a ke které ne. V tomto případě se může pokusit obrátit na specializovanou odbornou literaturu, kde najde podrobnější a jasnější výklad. (Kolman, 2012)

Teorii motivace je možné vykládat také jinak, „a to jako komplexní a dynamicky se vyvíjející obraz, který nejen vysvětluje, ale také přivádí k praktickým návodům, které lze s prospěchem a mnohostranně využít“ (Kolman, 2012, s. 11).

#### 2.1.1 Multidisciplinární pohled na motivaci

Běžně je na motivaci nahlíženo jako na jev individuálně-psychologický, tedy jako na něco, co se odehrává v určitém jedinci a přímo souvisí s potřebami onoho jedince. V tomto případě

máme na mysli potřeby ne fyziologické, jako je např. potřeba potravy, tekutin apod., ale zde hovoříme o potřebách vyšších, které jsou komplexní a společensky podmíněné, jako je např. uznání, seberealizace apod. Motivací se ale nezabývá pouze psychologie, ale také fyziologie, tj. nauka či vědní obor o fungování živých organismů a jejich částí. To znamená, že zkoumání motivace se může dotýkat výzkumu postupů ke zvýšení pracovního výkonu u konkrétních pracovníků, stejně tak např. výzkumu funkcí mozku určitého živočicha. Tato použití termínů motivace jsou sice odlišná, avšak v praxi často neexistuje jasné rozlišení. Fyziologie a psychologie jsou vědní obory, které mají společnou hranici, avšak tato hranice zůstává velmi neostrá. Jedná se především o psychology, kteří se snaží své dosud nalezené objevy podepřít fyziologickými aspekty, a to kdykoli se mezi pozorovanými jevy objeví něco jako obdoba fyziologických procesů.

Teorii motivace popisuje také filozofie, jedná se především o otázky determinizmu a indeterminizmu. Determinizmus a indeterminizmus představují dva zcela odlišné a významné proudy evropské filozofie. Determinizmus tvrdí, že naše činy jsou vyvolány reakcí na podněty zvenčí. Naopak indeterminizmus je založen na tom, že člověk má svobodnou vůli, rozhoduje se na základě vlastního přesvědčení, a to někdy i proti vlivům, které na daného jedince působí.

Jen tím, že používáme označení „motivace“ dáváme najevo, že upřednostňujeme determinizmus. Motivace totiž předpokládá, že člověk je ovlivňován zvenčí, z okolního prostředí a teprve na tyto podněty reaguje, jako např. při hladu, žízni apod.

Souborný termín „motivace“ je velmi rozmanitý a problémový, a proto není překvapující, že se různé teorie a koncepce, které jsou nabízeny odborníky, v některých ohledech liší a rozcházejí. Proto je nezbytné si dávat pozor na to, kterého oboru nebo úrovně motivačních procesů se určitá koncepce či teorie týká. Jak už bylo výše zmíněno, ne vždy se ale dají jednoznačně určit hranice mezi jednotlivými úrovněmi dějů. (Kolman, 2012)

### **2.1.2 Fyziologické a biologické přístupy**

„Fyziologii jsou blízké biologické přístupy k motivaci. Ty lze rozdělit do tří kategorií, a to:

- genetické předpoklady motivovaného chování,
- budící mechanismy,
- systémy biologického monitorování.“ (Kolman, 2012, s. 19)

Tyto tři přístupy jsou postupně popsány dle zde uvedeného pořadí.

#### **a) Vrozená motivace**

Na přelomu devatenáctého a dvacátého století se předpokládalo, že člověk je odlišný od ostatních živých tvorů. Zatímco jiní živí tvorové se řídili svými instinkty, člověk se učil a uměl se samostatně rozhodovat. Tato teorie ovšem brzy narazila na jisté překážky. Jednak ti, kteří zastávali teorii vrozených předpokladů pro motivované chování nebyli schopni najít vhodná kritéria, podle kterých by mohli odlišit chování vrozené od chování, které bylo osvojeno učením. Jednak se postupně objevovalo, že člověk se v daných situacích chová také instinktivně a že jeho chování je alespoň částečně založeno na vrozených předpokladech. (Kolman, 2012)

#### **b) Arousal (budící mechanismy)**

Arousal je slovo anglického původu, které označuje stupeň či úroveň nabuzení, excitace, tedy opak útlumu.

Na konci devatenáctého století vyvstala teorie označovaná jako James-Langova. Za hlavní problém v této koncepci byla považována ekvivalence mezi úrovní nabuzení, prožívanou emocí a motivací. James a Lang tvrdili, že prožívaná emoce a motivace jsou pouze důsledkem změny v úrovni nabuzení. Jedná se zde především o tělesnou reakci na danou situaci. (Kolman, 2012)

#### **c) Biologické monitorování**

Vědci, provádějící výzkumy chování, které byly zaměřeny na uspokojování základních fyziologických potřeb, došli k závěru, že uvnitř živého organismu existují systémy monitorující stav potřeby, např. úroveň glukózy v krvi. Typickým příkladem sledovacího systému je to, co sami pocítujeme například v závislosti na tom, kdy a kolik přijímáme potravy. (Kolman, 2012)

### 2.1.3 Behaviorismus a behavioristické přístupy k motivaci

Behaviorismus se jako myšlenkový směr začal objevovat na konci devatenáctého století. Tento přístup je spojován s americkým psychologem Johnem B. Watsonem, který odmítl na jedné straně stanovisko, že chování je určeno geneticky, a na druhé straně přesvědčení existence svobodné vůle. Za základ chování Watson a jeho zastánci považovali zřetězení podnětů (stimulus) a odpovědi (response) na ně. Jejich přístup byl označován jako S-R psychologie podle anglických ekvivalentů.

Behaviorismus byl mocný až do šedesátých let dvacátého století, ale postupně se začaly objevovat kritické hlasy. Tato koncepce byla založena na prostém řetězení stimulů a reakcí, avšak právě díky této jednoduchosti měla koncepce dosti síly na velké množství výzkumů.

Behaviorismus získal velkou podporu díky objevům ruského fyziologa I. P. Pavlova, který přišel s teorií podmíněného spoje. Přírozené podněty byly dle Pavlova nepodmíněnými. Tuto teorii později američtí psychologové rozvinuli a doplnili o teorii operantního podmiňování, taktéž označované jako instrumentální učení. V tomto případě se jedná o chování, které je posilováno svými důsledky v průběhu uskutečňování určitých aktivit. Behavioristický přístup ovšem neminuly problémy. Stále jasněji bylo zjišťováno, že chování je složitější jev, než by mělo z behavioristické koncepce vyplývat. „Jako neuspokojivá se ukázala výchozí behavioristická teorie motivace, založená na teoretickém konstrukt *drive*“ (Kolman, 2012, s. 30).

Behaviorista Hull tvrdí, že *drive* neboli pud je vyvolán specifickým podnětem a zaměřuje chování tak, aby snižovalo odpovídající potřebu (nerovnováhu v organizmu). Pokud se zvýší hnací síla pudu, mělo by podle této teorie dojít ke zvýšení aktivity. Dle Hulla by k učení mohlo dojít pouze tehdy, pokud by následovala jako odpověď redukce intenzity hnací síly pudu. Ohledně této teorie bylo sice provedeno značné množství výzkumů, ale i přesto se nepodařilo dokázat, že by danou problematiku popisovala jasněji než jiné koncepce. (Kolman, 2012)

## 2.1.4 Kognitivní teorie motivace

Tato kapitola je zaměřena na objasnění základních pojmů, kterých se kognitivní přístup k motivaci týká. Jedná se o tyto pojmy:

- očekávání a hodnota (expectancy-value),
- atribuce,
- kognitivní disonance,
- sebepercepce,
- seberealizace.

Hlavní podstatou kognitivní teorie jsou především předpoklady o tom, co se uskutečňuje v mysli daného subjektu. (Kolman, 2012)

### *a) Očekávání a hodnota*

Podstata této koncepce tkví v tom, že chování je určeno tím, jaký výsledek člověk očekává a jakou hodnotu pozoruje v cíli, kterého jedinec chce dosáhnout prostřednictvím svého chování. Pokud daný jedinec může dělat více věcí, předpokládá se, že si pravděpodobně vybere tu, u níž očekává nejvyšší úspěch.

Má se za to, že co může subjekt očekávat a čeho může v konkrétní situaci dosáhnout, si osvojí učení a pomocí zkušeností. Jedná se o tzv. naučené motivy, jež lze odvodit z výsledků Henryho Murraye, který nastínil TAT (test tematické apercepce), díky kterému lze lidské motivy zjišťovat a zároveň měřit jejich intenzitu. (Kolman, 2012)

### *b) Atribuce*

Atribuční teorie nepřijímá koncepci očekávání a hodnoty a navrhuje jiné vysvětlení. Tato teorie předpokládá, že subjekty více zajímá to, co jisté situace zapříčinilo než dané události jako takové. Atribuce můžeme najít v odpovědích na otázky, které se táží na příčinu, tedy na otázky začínající slovem „proč“. Ohledně této teoretické koncepce docházelo k mnoha výzkumům a dodnes se tato koncepce využívá např. při analýze spotřebitelského chování. (Kolman, 2012)

### *c) Kognitivní disonance*

Dnes se s Festingerovou teorií kognitivní disonance setkáváme spíše ojediněle. Festinger uváděl, že lidé v sobě pociťují jistý nesoulad mezi svým chováním a svými postoji. Festinger se domnívá, že se jedná o jakousi motivační sílu, která lidi vede k tomu, aby nesoulad odstranili. (Kolman, 2012)

### *d) Sebepercepce*

Zde se jedná o alternativu k Festingerově teorii. Zatímco u disonance předpokládáme, že působí automaticky či nevědomě, u koncepce sebepercepce se má za to, že lidé vědomě vyhodnocují své výsledky a na základě toho docházejí k závěrům. (Kolman, 2012)

### *e) Seberealizace*

Tento pojem se stal velmi populární společně se známou Maslowovou hierarchií potřeb. Podstata seberealizace spočívá především v tom, že člověk přichází na svět již s určitými schopnostmi a povahovými sklony, které mohou být následně dále rozvinuty. Člověk je motivován, pokud dále pracuje na svých schopnostech a dovednostech, neustále se zdokonaluje a v tom, co dělá, nachází smysl a účel. (Kolman, 2012)

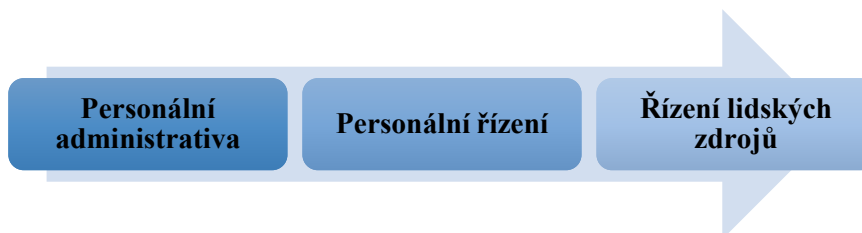
## **2.2 Řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů je dle Čopíkové (2015, s. 1) „definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení organizačních cílů.“ Řízení lidských zdrojů lze také chápat jako soubor manažerských postupů, které slouží k získání a udržení zaměstnanců v dané společnosti. Řízení lidských zdrojů má zajistit to, aby zaměstnanci podávali dlouhodobě co nejvyšší výkon, a tím přispívali k naplňování cílů společnosti. Cílem řízení lidských zdrojů je tedy zajistit, aby organizace byla schopna naplňovat své vytyčené cíle právě prostřednictvím svých zaměstnanců. (Čopíková, 2015)

## 2.2.1 Historie řízení lidských zdrojů

V této kapitole jsou pospány významy pojmů personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení či řízení lidských zdrojů. V praxi se někdy tyto pojmy nerozlišují, avšak je nemůžeme považovat za synonyma z teoretického hlediska, neboť se jedná o odlišné vývojové fáze.

Obrázek 2.1: Vývojové fáze personální práce



Zdroj: Čopíková, 2015, s. 2

Personální práci či personální administrativu lze pro tuto oblast řízení organizace považovat za obecný pojem. Termíny personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů jsou pouze jednotlivé fáze personální práce.

Personální administrativa označuje tradiční a pasivní pojetí řízení lidských zdrojů, které představuje především personálně-administrativní služby či minimální zapojení liniového managementu do práce s lidmi.

Personální řízení již obsahuje i aktivní role personální práce, tzn. skutečné personální řízení. Vznikají zde samostatné personální útvary, kde se buduje personální politika. Personální práci jsou však stále řešeny pouze problémy uvnitř organizace, a tudíž je personální práce stále operativního charakteru.

Řízení lidských zdrojů má zájem na tom, jaký význam má jednotlivec a jeho odvedená práce. Takovéto řízení se stává nejdůležitější složkou organizace, neboť je zde lidská pracovní síla chápána jako hlavní vstup pro výrobu v organizaci. (Čopíková, 2015)



## 2.2.2 Charakteristiky řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se od personálního řízení odlišují následujícími atributy:

- strategický přístup k personální práci a personálním činnostem,
- orientace na vnější faktory, které formují a zajišťující fungování pracovní síly organizace,
- je zde typická tzv. dvojí zodpovědnost, tzn. že za řízení lidských zdrojů jsou zodpovědní jak personalisté, tak všichni manažeři,
- propojení řízení lidských zdrojů s dlouhodobými strategiemi a plány organizace,
- řízení lidských zdrojů je nejdůležitější oblastí řízení organizace,
- vedoucí personálního útvaru je členem i nejužšího vedení organizace,
- orientace na rozvoj lidských zdrojů,
- kladen důraz na kvalitu pracovního života a spokojenost zaměstnanců,
- zaměření na participativní způsob řízení organizace,
- vytváření požadované kultury organizace a zdravých vztahů v pracovním kolektivu,
- budování dobré firemní pověsti. (*Čopíková, 2015*)

## 2.3 Motivace zaměstnanců

Předchozí kapitoly byly zaměřeny především na motivaci v širším obecném pojetí a na řízení lidských zdrojů, kdežto v této kapitole je popsána motivace zaměstnanců v užším pojetí.

Cílem této kapitoly je vyjasnit pojmy motivace, motiv a stimulace, vymezit proces motivace, popsat jednotlivé typy a zdroje motivace, charakterizovat základní motivační teorie, nastínit vztah mezi motivací, spokojeností s prací a pracovním výkonem a identifikovat stimulační prostředky v pracovní motivaci. (*Čopíková, 2015*)

„Teorie pracovní motivace představují souhrn teoretických poznatků, které mají-li být použity v praxi a ovlivnit účinně kvalitu vedení lidí, musí se stát součástí znalosti a profesním vybavením vedoucích zaměstnanců, praktiků – manažerů“ (*Dvořáková, 2012, s. 218*). Manažeři sice nemohou plnit funkci psychologů, neboť se jedná o velice specializovanou oblast, avšak je třeba, aby zvládali základní principy vedení lidí. (*Dvořáková, 2012*)

### 2.3.1 Motivace versus stimulace

Všechny organizace by měly mít zájem na tom, jakým nejvhodnějším způsobem motivovat své zaměstnance prostřednictvím různých nástrojů, jako jsou např. stimuly, odměny apod. Zaměstnavatel by měl svým zaměstnancům zajistit pro práci, kterou vykonávají, takové podmínky, aby bylo dosaženo trvale vysokého výkonu zaměstnanců.

Jedny ze základních pojmů v této problematice jsou považovány motiv a stimul. Motiv může být chápán jako jakási vnitřní psychická síla, tedy popud či pohnutka. Může také představovat příčinu či důvod chování daného člověka. Je nutné si uvědomit, že vlastní motiv je ovlivňován i vnějším prostředím, a tudíž významně působí na lidskou činnost. Na chování jedince ale nepůsobí pouze jednotlivý motiv, nýbrž celý komplex motivů.

V oblasti motivace je vhodné odlišit další dva podobné si termíny, nesmí být však považovány za synonyma. Jedná se o pojmy stimulace a stimul. „Stimulem rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace“ (Čopíková, 2015, s. 51).

Stimulace znamená vnější působení na psychiku daného jedince, ale prostřednictvím jednání či chování jiného člověka, což je zásadní rozdíl mezi motivací a stimulací. Mají však společného jmenovatele, a to ovlivňování chování druhého člověka vnějšími zásahy, kdy následně nastává změna v jeho motivaci. Stimulem může být jakákoli pohnutka, která zapříčiní uvnitř člověka změnu v jeho motivaci. (Čopíková, 2015)

### 2.3.2 Proces motivace

Aby se lidé určitým způsobem chovali, musí na ně působit dané faktory. Motivace obsahuje tři důležité složky:

- směr – čeho daná osoba chce dosáhnout,
- úsilí – jak moc se o to pokouší či s jakou snahou,
- vytrvalost – jak dlouho se o to snaží.

Čopíková (2015, s. 52) definuje motivování lidí jako „uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku.“ Motivování sebe sama znamená stavení nějakého směru a uskutečňování kroků, prostřednictvím kterých se dostaneme tam, kde jsme si stanovili. Motivaci lze tedy definovat jako chování, které je orientované cílově. Lidé jsou motivováni, pokud očekávají, že prostřednictvím určitých kroků dosáhnout daného cíle a mají za to určitou odměnu. Odměna musí být taková, aby uspokojovala jejich potřeby.

Aby byli lidé dobře motivováni, musí mít jasně definované cíle a podnikají kroky, aby tohoto cíle dosáhli. Nejlepší forma motivace je taková, pokud jsou lidé motivováni sami od sebe, avšak většina z nás potřebuje být v určité míře motivována zvnějšku.

Model procesu motivace je znázorněn na obrázku 2.2. Pomocí tohoto modelu lze zjistit, že motivace je podnícena zjištěním neuspokojených potřeb. Díky těmto neuspokojeným potřebám jsou v člověku vyvolávána jistá přání či touha něco získat. Poté jsou jasně definovány cíle, které mají uspokojit potřeby, následně se zvolí cesta nebo způsob, jak daného cíle dosáhnout. Potřeba je uspokojena, je-li dosaženo cíle. (Čopíková, 2015)

Obrázek 2.2: Model procesu motivace



Zdroj: Čopíková (2015, s. 53)

### 2.3.3 Typy a zdroje motivace

Motivace může mít různou formu. V odborné literatuře existuje mnoho členění, avšak tato kapitola je zaměřena pouze na takové možnosti členění, které souvisí s pracovní motivací. (Čopíková, 2015)

### **a) Motivace vědomá a nevědomá**

Toto členění vyplývá z toho, že lidé často ani nevědí, jaké jsou jejich skutečné motivy. Může se jednat o motivy, které jsou jakoby sociálně nežádoucí. S tímto úzce souvisí i pojem „racionalizace“. Jedná se především o to, že si člověk většinou zpětně vymýšlí logicky vysvětlitelný motiv, který ho právě vedl k určitému chování. (Čopíková, 2015)

### **b) Primární (vrozené) a sekundární (získané) motivy**

V tomto případě se jedná o takové motivy, které jsou výsledkem analytického stanoviska odborníků, kteří předpokládají, že veškeré potřeby, jež se týkají pracovní motivace, jsou považovány za získané. Je zde odmítána možnost, že lze hierarchii potřeb sestavit přirozeně. Tuto hierarchii potřeb tvoří celá řada faktorů a další zdroje motivace, jako např. návyky, hodnoty, ideály. (Čopíková, 2015)

### **c) Vnitřní a vnější motivace**

Vnitřní motivace je dána faktory, které si lidé vytvářejí sami a tyto faktory je ovlivňují, aby jednali určitým způsobem. Patří zde odpovědnost, autonomie, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá podnětná práce apod. Tyto vnitřní motivátory nejsou jedinci vnucovány zvnějšku a týkají se kvality pracovního života. Mají dlouhodobý účinek, protože jsou součástí jedince.

Naopak vnější motivaci tvoří veškeré činitele, prostřednictvím kterých jsou lidé motivováni zvnějšku. Může zde patřit např. odměna, zvýšení platu či mzdy, pochvala, ale také tresty. Tyto vnější motivátory mohou mít na člověka bezprostřední vliv, přesto nemusí působit dlouhodobě.

Všechno, co člověk dělá, má tedy svůj důvod. Pokud jsme schopni určit zdroje motivace, můžeme tyto motivační faktory do jisté míry ovlivnit. K základním zdrojům motivace patří především potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace, ideály. (Čopíková, 2015)

#### ***d) Potřeby***

Potřeby lze označit jako pociťovaný nedostatek něčeho významného pro jedince, vyvolává u člověka určitou aktivitu, aby daný nedostatek odstranil. Pokud nelze nedostatek odstranit, vyvolává to u daného člověka negativní pocity. Potřeby lze rozlišit na primární a sekundární. Primární potřeby tvoří potřeby biologické, fyziologické a viscerogenní (jsou spojeny s funkcí lidského těla), jedná se především např. o potřebu vzduchu, potravy a tekutin. K sekundárním potřebám patří potřeby sociální, společenské a psychogenní. Řadíme zde např. potřebu lásky, potřebu dominance apod. (Čopíková, 2015)

#### ***e) Návyky***

Návyky mohou být výsledkem výchovy, ale mohou být vytvářeny i v průběhu života během životních a pracovních zkušeností. Můžeme je chápat jako opakovatelný a automatizovaný způsob chování člověka. Návyky obecně lze chápat spíše pozitivně, avšak je nutné zmínit termín „zlovyk“, což je naopak negativní jednání člověka a představuje nežádoucí postupy a reakce. (Čopíková, 2015)

#### ***f) Zájmy***

Zájmy označují orientaci člověka na danou oblast předmětů, které mají dlouhodobější charakter. Může se také jednat o jakousi odvozenou potřebu, která je uspokojována uskutečňováním určitých aktivit. Zájmy podněcují člověka k činnosti a daný jedinec tak rozvíjí své znalosti, dovednosti a schopnosti. (Čopíková, 2015)

#### ***g) Hodnoty a hodnotové orientace***

Hodnoty a hodnotové orientace neoznačují pouze objektivní význam věci, ale i subjektivní individuální smysl. Každý jedinec je hodnocen pomocí hodnotového systému, hierarchie hodnot. Tento systém se utváří a vyvíjí společně s vývojem osobnosti jedince. (Čopíková, 2015)

### ***h) Ideály***

Jedná se o model či vzor, má člověku pomoci v jeho jednání. Tyto ideály mohou mít formu životních cílů, jenž chce daný jedinec dosáhnout, nebo mohou souviset s osobním či pracovním životem v užším smyslu. Vznikají na základě toho, jak se daný jedinec vyvíjí a utváří se jeho osobnost. (Čopíková, 2015)

## **2.3.4 Teorie motivace**

Co se týče motivace a její uplatňování nejen v soukromém, ale i pracovním životě, tak existuje celá řada motivačních teorií a různých přístupů. Tyto teorie a přístupy zkoumají chování lidí, co je motivuje k lepšímu výkonu a naopak, co lidi demotivuje.

Motivační teorie lze rozdělit do dvou základních skupin, a to na:

- teorie zaměřené na obsah,
- teorie zaměřené na proces. (Čopíková, 2015)

### ***a) Teorie zaměřené na obsah***

Takto zaměřené teorie se pokouší rozpoznat, co dané jedince motivuje. Do této skupiny se řadí např. Maslowova teorie hierarchie potřeb, teorie X a Z profesora Douglase McGregora, Herzbergova dvoufaktorová teorie potřeb, Alderferova teorie motivace (ERG teorie) či McClellandova teorie motivačních potřeb manažerů. (Čopíková, 2015)

## **Maslowova teorie hierarchie potřeb**

Tato teorie je považována za nejznámější a také nejčastěji citovanou teorii. Dle Maslowa existuje pět úrovní potřeb, které lidé chtějí uspokojit. Tato koncepce je založena na principu, kdy nejprve musí být uspokojena potřeba na nižší úrovni a teprve až pak může být uspokojena potřeba na úrovni vyšší. Na nejnižší úrovni jsou potřeby fyziologické, následují potřeby jistoty a bezpečí. Na dalších úrovních existují pak potřeby sociální, dále potřeby uznání a úcty

a seberealizace. První čtyři úrovně potřeb se nazývají potřeby deficitní a poslední jedna potřeba růstová.

Obrázek 2.3: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Čopíková, 2015, s. 55

Tuto strukturu lze považovat za obecně platný model, avšak v praxi je nutné jej přizpůsobovat určitým podmínkám daného motivovaného jedince. (Čopíková, 2015)

### **Teorie X a Y profesora Douglase McGregora**

Americký profesor Douglas McGregor zformuloval dvě odlišné koncepce předpokladů, jak se manažeři dívají na své zaměstnance. Manažeři, kteří se řídí dle teorie X, jsou přesvědčeni, že pro většinu lidí platí jako hlavní motivační faktor potřeba vydělat peníze. Takoví zaměstnanci se vyhýbají práci a odpovědnosti a nemají ambice. Potřeby celé organizace je nezajímají, postrádají tvůrčí myšlení a brání se změnám. Z tohoto důvodu jsou zaměstnanci k práci nuceni a často jsou také i řízeni.

Naopak u teorie Y platí, že hlavním motivačním faktorem člověka je uspokojení z práce. Takový člověk si aktivně práci hledá, neboť je to jeho přirozenost. Zaměstnanci jsou ambiciózní, vítají změny, vyhledávají odpovědnost, při práci využívají své kreativity a usilují o naplňování cílů organizace. (McGrath, 2015)

## Herzbergova dvoufaktorová teorie potřeb

Autorem této teorie je americký psycholog Frederick Herzberg, jenž svou teorii zpracoval společně se svými kolegy. Herzberg a jeho kolektiv označil pomocí studie skupinu faktorů, které zapříčiňují, že se zaměstnanec cítí v pracovních podmínkách spokojen. Tyto faktory jsou označovány jako motivační faktory. Jedná se o činitele, které motivují jedince k vyššímu výkonu, vytváří pozitivní motivaci a lidé takto pocítují spokojenost.

Naopak druhá skupina faktorů jsou však přesným protikladem, označují se jako tzv. hygienické faktory. Jedná se o činitele, které z principu způsobují nespokojenost zaměstnanců. V tomto případě to jsou podmínky, v nichž je práce vykonávána a mají malý vliv na kladný postoj k práci. Tyto faktory mohou způsobovat to, že zaměstnanec nemá zájem o zlepšování výsledků práce a mohou způsobit konflikt se zaměstnavatelem. (Čopíková, 2015)

Tabulka 2.1: Hygienické a motivační faktory

<b>Faktory hygienické</b>	<b>Faktory motivační</b>
Pracovní postupy	Výkon
Technické vedení	Uznání
Pracovní podmínky	Práce samotná
Vztahy k nadřízeným	Odpovědnost
Vztahy ke spolupracovníkům	Služební postup
Osobní život	
Výdělek	

Zdroj: Čopíková, 2015, s. 57

## Alderferova teorie motivace (ERG teorie)

Americký psycholog Clayton Alderfer zformulovat teorii ERG, která zahrnuje tři kategorie potřeb, a to potřeba existenční, vztahová a růstová. Zkratka ERG je odvozena od anglických ekvivalentů. Existenční potřeby představují potřebu dosahovat a udržovat rovnováhu organismu a jsou spojeny s materiálním zabezpečením člověka. Ke vztahovým potřebám patří veškeré vztahy s lidmi, se kterými se vídáme, a uspokojení vztahových potřeb závisí na tom, jak lidé vzájemně sdílí své prožitky. Růstové potřeby jsou založeny na tom, že člověk má potřebu vnitřně růst a potřebu vyvíjet tvůrčí úsilí. (Kocianová, 2010)



## **McClellandova motivační teorie**

McClellandova motivační teorie je známá především jako teorie tří potřeb či jako teorie naučených potřeb. McClelland tvrdí, že se potřeby lidí ubírají třemi různými směry. Lidé, kteří chtějí něčeho dosáhnout, být v něčem úspěšní, očekávají neustálé potvrzování svých skvělých výsledků. Tito lidé mají sklon se vyhýbat riziku, který není adekvátní dosaženému zisku a neúčastní se činností, u kterých je pravděpodobnost neúspěchu vysoká.

McClelland předpokládá, že člověk chce někam patřit. Tato potřeba znamená, že člověk vyhledává mezilidské vztahy, jež by měly být harmonické a vyvážené. Tito lidé mají tendenci se přizpůsobovat a očekávají raději souhlas než uznání.

Třetí potřeba je označována dle McClellanda jako potřeba moci. Člověk má možnost získanou moc využívat dvěma směry. Jednak může ovládat jiné lidi, jednak může tuto moc využít k dosažení stanoveného cíle, přitom neočekává uznání zásluh. (Čopíková, 2015)

### ***b) Teorie zaměřené na proces***

Cílem těchto teorií je popsat proces motivace, co podněcuje určité chování či jednání daného člověka, co ho řídí, udržuje a co ho zastavuje. K těmto teoriím patří především Vroomova teorie expektance, Adamsova teorie spravedlnosti a Skinnerova teorie modifikace organizačního chování. (Čopíková, 2015)

## **Vroomova teorie expektance**

S teorií očekávání přišel kanadský profesor Victor Vroom, který se zaměřoval na kvantifikační hodnocení motivačních stimulů. Teorie je založena na tom, že jednotlivec vynakládá určité úsilí za účelem dosažení daného cíle. Dosažený výsledek má být podle daného jednotlivce oceněn a toto ocenění by mělo mít daného jedince význam. Čím větší tento význam je, tím větší úsilí pracovník vynakládá. Pojmy, které Vroom prostřednictvím této teorie používá, jsou následující:

- expektance, která znamená očekávané představy pracovníka o výsledku svého úsilí,
- výkon, který představuje výsledek aktivního jednání,

- instrumentalista, která představuje pravděpodobnost, s jakou pracovník očekává odměnu za svůj výkon,
- valence, což znamená určitou hodnotu toho, co pracovník dostává za pracovní výkon jako odměnu,
- úsilí, jež představuje předpokládané snažení pracovníka. *(Mikuláščík, 2015)*

### **Adamsova teorie spravedlnosti**

Tvůrcem teorie spravedlnosti je americký behaviorální psycholog John Adams. Tato teorie je zaměřena na to, jak lidé vnímají určité jevy a jakým způsobem se s nimi zachází v porovnání s ostatními zaměstnanci. Dle Adamsova tvrzení zaměstnanci vnímají pouze to, co přijímají jako výstupy (odměna, povýšení, kariéra atd.) ve vztahu k tomu, co vložili jako vstupy (čas, vzdělání, zkušenosti, dovednosti atp.) a tento poměr následně srovnávají s poměry jiných lidí. O spravedlivé zacházení se jedná tehdy, je-li s daným člověkem zacházeno stejně jako s jinou skupinou lidí. Spravedlnost je vnímaná ostatními lidmi, týká se jejich pocitů a jedná se vždy o porovnávání. Tato teorie je založená na tom, že lidé jsou motivováni, pokud se s nimi zachází spravedlivě, a naopak budou demotivováni, jestliže nastane opak. *(Čopíková, 2015)*

### **Skinnerova teorie modifikace organizačního chování**

Burrhus Skinner, autor další motivační teorie, byl významný americký psycholog, který je považován za zakladatele tzv. radikálního behaviorismu a školy experimentální analýzy chování. Behavioristé se zabývali především chováním jedince a nikoliv tím, co se děje uvnitř člověka. Modifikace chování znamená, že chování jedince je závislé na jeho následcích. Znamená to, že určitá organizace může ovlivňovat chování či jednání svých zaměstnanců.

Pokud jsou důsledky určitého chování kladné pro zaměstnance, bude toto chování zaměstnanec opakovat, neboť má takovým jednáním zajištěnou odměnu, a nebude se přiklánět k chování, které je následováno postihem. *(Čopíková, 2015)*

### **2.3.5 Řízení pracovního výkonu**

Prostřednictvím procesu řízení pracovního výkonu je možné definovat cíle a odpovědnosti jedinců, dávat zpětnou vazbu o pracovním výkonu, plánovat rozvoj kariéry a podporovat rozvoj schopností a dovedností. Organizace sice může zformulovat daný systém řízení pracovního výkonu, avšak jeho účinnost bude závislá na liniových manažerech a jejich schopnostech. *(Armstrong, 2015)*

### **2.3.6 Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a pracovním výkonem**

Aby člověk byl spokojený s prací, má určité požadavky, které mohou zahrnovat vyšší mzdu či plat, spravedlivý systém odměňování, příležitosti k povýšení, ohleduplné a participativní řízení, určitý stupeň sociální interakce při práci, zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň autonomie. Míra spokojenosti jednotlivých zaměstnanců je však do jisté míry individuální. Závisí také na očekávání, pracovních podmínkách a na prostředí, ve kterém pracují.

To, zda je člověk spokojen se svou prací, závisí na postojích a pocitech, které jedinec chová ke své práci. Pokud má člověk kladný a příznivý postoj k práci, předpokládá se, že je s prací spokojen. Naopak negativní a nepřívznivé postoje signalizují nespokojenost s prací. Míra spokojenosti s prací je dána vnitřními a vnějšími motivačními faktory, kvalitou řízení, mezilidskými vztahy na pracovišti a v jaké míře jsou jedinci v práci úspěšní.

Lidé jsou obecně motivováni, aby dosahovali vytyčených cílů. Aby lidé byli spokojeni, musí dosahovat těchto cílů prostřednictvím vynakládaného úsilí. Zaměstnanci mohou být odměňováni dvojitým způsobem, jednak odměnami zvnějšku, jako je např. peněžní odměna, jednak vnitřní odměnou, tzn. nějakým vnitřním pocitem úspěšnosti. To nastiňuje, že zvýšení výkonu lze zajistit takovým způsobem, že zaměstnanci je poskytnuta příležitost k výkonu, je k tomuto výkonu zajištěno vše potřebné a za odvedenou práci zaměstnanci náleží jak peněžní, tak i nepeněžní odměna.

Motivace spolu se schopnostmi člověka představují dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu. Do třetí skupiny, v případě objektivních determinant výkonu, patří pracovní podmínky v nejširším smyslu, jako např. pracovní podmínky ekonomické, strukturálně-organizační, technické a technologické, pracovní prostředí atd.

Tento vztah lze vyjádřit pomocí rovnice

$$V = f(MSP),$$

kde  $V$  je úroveň výkonu,

$M$  označuje úroveň motivace,

$S$  představuje úroveň schopností,

$P$  znázorňuje pracovní prostředí a pracovní podmínky.

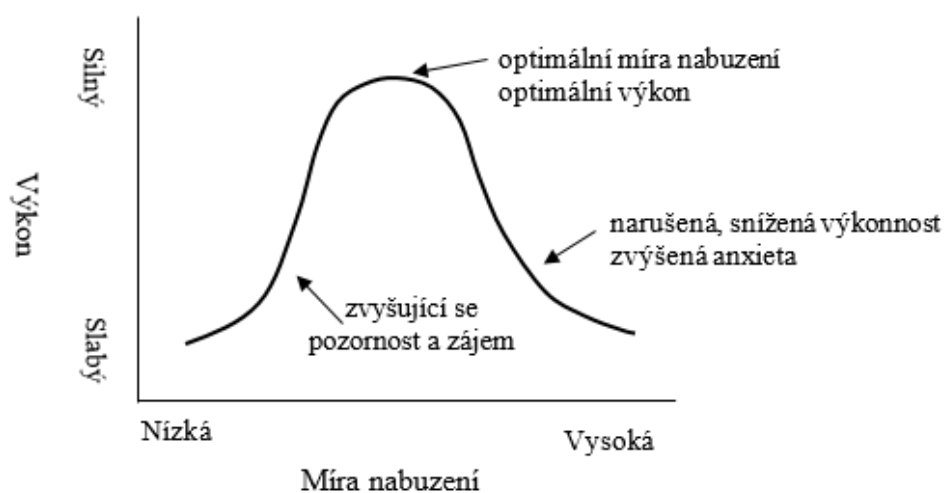
Na první pohled se může zdát, že tento vztah je poněkud jednoduchý, ale to, že čím je motiv silnější, tím je výkon vyšší, nemusí platit zcela vždy. Podle Čopíkové (2015, s. 60) může být příčinou této skutečnosti to, „že přílišná motivovanost přináší vysokou míru vnitřního, psychického napětí, které narušuje „normální“ fungování lidské psychiky a oslabuje tak aktuální vnitřní, subjektivní předpoklady výkonu. Celkově tedy výkon snižuje.“

Vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem vyjadřuje tzv. obrácená U-křivka.

Průběh obrácené U-křivky vychází z předpokladu, že úroveň výkonu s klesající úrovní motivace bude nízká. Naopak s růstem intenzity motivace se bude za jinak neměnných okolností zvyšovat, ale jen od určité úrovně motivace. Pokud zaměstnanec překročí určitou mez motivace, úroveň jeho výkonu se bude snižovat. (Čopíková, 2015)

Tato skutečnost je znázorněna pomocí obrázku 2.4.

Obrázek 2.4: Yerkesův-Dodsonův zákon (obrácená U-křivka)



Zdroj: Čopíková, 2015, s. 61

Téma motivace má v psychologii mnoho pojetí, které se mohou od sebe lišit různými aspekty. Jedná se o to, že někteří lidé mají sklon k podávání vysokého výkonu ve všech aktivitách, u nichž je měřítko výkonu využitelné. Tato situace je popsána pomocí termínů výkonová motivace či potřeba vysokého výkonu.

Výkonová motivace znamená značnou tendenci člověka dosahovat co nejlepšího výkonu či provádět co nejlépe určité aktivity, u kterých je možné dosažení úspěchu. Výkonová motivace souvisí jednak s tendencí dosáhnout úspěchu a jednak s potřebou (tendencí) vyhnout se neúspěchu. Všichni lidé mají sklon právě k těmto potřebám, avšak v individuální míře. Sílu výkonové motivace lze pak vyjádřit pomocí tohoto vzorce:

$$\frac{\text{potřeba dosáhnout úspěchu}}{\text{potřeba vyhnout se neúspěchu}}$$

Pokud je potřeba dosáhnout úspěchu vyšší, je také u určitého zaměstnance vyšší pravděpodobnost, že se zaměří na ty činnosti, u nichž je předpoklad úspěchu. Naopak, když převažuje potřeba vyhnout se neúspěchu, předpokládá se, že jednotlivec má sklon k pasivitě. Lidé s vysokou výkonovou motivací pokládají za úspěch dosažení daného cíle, taková jedinci se označují jako cílově orientovaní. (Čopíková, 2015)

### **2.3.7 Stimulační prostředky v pracovní motivaci**

Již bylo uvedeno výše, že stimulace představuje záměrné ovlivňování lidského chování či jednání. Stimulace by měla být určena přiměřeně ve vztahu k příjemci. Aby zvolené stimulační prostředky byly účinné, měli bychom znát přibližně stálou motivační strukturu daného jedince. Takovýmto způsobem lze zvolit správné a účinné stimulační prostředky. Člověk se včleňuje mezi stimulaci a motivaci se svou motivační strukturou, která je dána jeho primárními a sekundárními potřebami, hodnotami, zkušenostmi, zájmy apod. Podstatou účinné stimulace zaměstnanců je tedy poznatek o tom, jaká je jejich osobnost a motivační profil.

Stimulem může být cokoli, co je pro určitého zaměstnance důležité a zároveň vše, co může organizace svým zaměstnancům poskytnout. Do stimulačních prostředků patří především hmotná odměna, obsah práce, pracovní podmínky, způsob hodnocení zaměstnance aj.

Stimulace je nejčastěji používána ve formě hmotné odměny, která může mít velmi mnoho podob. Pravidla, která zvyšují účinek stimulace, platí pro všechny hmotné odměny a jsou následující:

- existuje zde přímý vztah hmotné odměny k výkonu,
- odměna náleží zaměstnanci hned po dokončení úkolu,
- zaměstnanec musí mít spojitost mezi vynaloženým úsilím a odměnou,
- odměna není dána automaticky,
- podmínky odměny musí být známy předem,
- musí existovat spravedlnost v přidělování odměn.

Pokud se budeme věnovat práci a jejímu obsahu, lze tvrdit, že práce je přirozenost člověka. Pokud je člověk vhodně motivován, dosáhne toho, že práce se stane prostředkem k uskutečnění vytyčených cílů a snů, avšak v chování musí převažovat úsilí o podávání co nejvyššího výkonu. V lidském životě má práce významné postavení a pro většinu lidí je jedním z nejvýznamnějších životních posláních.

Součástí motivačního procesu je také proces hodnocení. To, jakým způsobem vedoucí hodnotí své zaměstnance, má většinou značný dopad na zaměstnance a jeho chování, aby podával optimální výkony. Hodnocení má obvykle dvě podoby, a to formální a neformální. Formální hodnocení bývá nejčastěji vyjádřeno pomocí prezentace úspěchů na poradách, ve firemním zpravodaji apod. Další možnost, jak lze zaměstnance formálně ohodnotit, bývá každoroční vyhodnocovací večírek, kde toto hodnocení bývá často spojeno s finanční odměnou. Organizace dá najevo, že o zaměstnance stojí a váží si jej.

Zaměstnanci také rádi vítají i neformální hodnocení přímého nadřízeného, které spočívá v tom, že nadřízený se přijde poradit ke svému podřízenému a když si pak této skutečnosti všimnou ostatní kolegové, jedná se o stimulační prvek, který může mít i dlouhodobější povahu.

Na pracovišti mohou být pracovní úkoly vykonávány ve skupinách či v týmech. Ve skupině a v týmu se musí dodržovat jistá základní pravidla, aby práce přinášela žádoucí efekt. Zde se může skrývat významný motivační potenciál a je žádoucí, když lze zkombinovat cíle jednotlivce s cíli celé skupiny či týmu.

Pracovní podmínky jako takové samy o sobě nemohou zvýšit motivaci pracovníků, avšak nespokojenost s nimi může vést k nespokojenosti zaměstnanců, může vyvolat negativní reakce.

Organizace proto musí neustále zlepšovat pracovní prostředí, modernizovat pracoviště, ve kterém zaměstnanci pracují, a to prostřednictvím různých dotazů a hodnocení pracovních podmínek ze strany zaměstnanců. Je tedy zřejmé, že organizace si váží svých zaměstnanců a zajímá se o jejich názory.

Co se týče stimulačních prostředků, patří zde i podniková kultura organizace, se kterou se zaměstnanec ztotožňuje prostřednictvím profese. Správnou profesi ve správné organizaci není jednoduché najít, může se jednat dokonce i o dlouhodobý problém. Je třeba vzít v potaz veškeré možné problémy s tím související a aspekty.

Motivace zaměstnanců je nejen ovlivněna vnitřními faktory, ale také faktory vycházející z externího prostředí, jako může být např. image a goodwill organizace. V tomto případě se jedná o celkový obraz společnosti, který je prezentován navenek, patří zde i dobré jméno společnosti a také úroveň společenské odpovědnosti organizace.

V neposlední řadě patří ke stimulačním prostředkům také makroekonomická situace státu, politická situace dané země a rodina, její prostředí a vztahy. Všechny uvedené stimulační prostředky mohou ovlivňovat pracovní motivaci jedinců, ať už pozitivně či negativně. Jejich intenzita pramení z toho, jak jsou různorodé lidské potřeby a jaký je jejich motivační profil. *(Čopíková, 2015)*

## **2.4 Odměňování zaměstnanců**

Předchozí kapitola byla věnována problematice pracovní motivace a dalším pojmům s tím související. V této části kapitoly je rozebráno téma odměňování zaměstnanců, je zde uvedena definice odměňování, cíle a filosofie.

### **2.4.1 Definice řízení odměňování**

Manažeři a personalisté kterékoli organizace musí podstupovat jednu z nejnáročnějších prací, která se týká vytvoření efektivního, motivujícího, spravedlivého a jasného systému odměňování. Existuje sice mnoho možností, jak si s touto problematikou poradit, avšak výsledkem by mělo být navržení takového systému odměňování, který bude akceptovatelný jak

pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Pomocí zvoleného systému bychom měli rozeznat výkonné zaměstnance od těch méně výkonných.

„Řízení odměňování se týká formulací strategií a politik, jejichž smyslem je odměňovat zaměstnance slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k dosahování strategických cílů organizace“ (Horváthová, 2014, s. 1). Řízené odměňování se zaměřuje na tvorbu, realizaci a udržování systémů odměňování, jejichž cílem je uspokojovat požadavky organizace a dalších zúčastněných subjektů.

Pokud je systém vytvořen kvalitně, měl by být:

- motivační, tzn. srovnatelný s odměnami nabízenými ostatními organizacemi,
- spravedlivý, tzn. že určitý zaměstnanec není ve vztahu k ostatním zaměstnancům ve finanční nevýhodě a je odměňován podle zásluh,
- transparentní, tzn. založený na fungujících mechanismech, srozumitelný zaměstnancům.

Řízení odměňování musí být založeno na strategii organizace a podporovat všechny důležité prvky. Organizace musí přesně vědět, jak bude její systém odměňování vypadat, tzn. jaké možnosti odměňování z širokého spektra použije, jaké bude složení celkové odměny a jaká pravidla, nástroje a postupy budou využity při odměňování zaměstnanců.

Obecně je za odměnu považována mzda nebo plat, případně jiné formy peněžní odměny poskytované ze strany zaměstnavatele za zaměstnancem odvedenou práci. Moderní pojetí řízení lidských zdrojů vychází z toho, že na odměňování je nahlíženo poněkud širěji a je členěno do tří základních kategorií, a to:

- odměňování hmotné nárokové,
- odměňování hmotné nenárokové peněžní i nepeněžní,
- odměňování nehmotné. (Horváthová, 2014)

Pokud je v organizaci navržen a uplatňován vhodný systém odměňování, je utvářena a zlepšována angažovanost zaměstnanců, která má vliv na výkon jedince. Naopak špatně navržený a používaný systém odměn může tuto angažovanost zaměstnanců spíše omezovat. (Armstrong, 2015)



## 2.4.2 Cíle a filozofie řízení odměňování

Řízení odměňování nezahrnuje pouze peněžní odměny a zaměstnanecké výhody, ale také nepeněžní a nehmotné odměňování, jako může být například uznání, pochvala, růst odpovědnosti a pravomocí apod. Řízení odměňování je orientováno na dosažení stanovených cílů a je založeno na dobře vypracované filozofii.

Strategickým cílem řízení odměňování je tedy tvorba a následná implementace takových politik, praxe, procesů a postupů odměňování, které zajistí dosažení vytyčených cílů.

Řízení odměňování vychází z jednoznačné filozofie, která je založena na zásadách a principech, jež jsou v souladu s cíli organizace a napomáhají je realizovat. Systém odměňování je také opíráno o zásady spravedlnosti, slušnosti, rovnosti, důslednosti a průhlednosti.

Filozofie řízení odměňování je založena na tom, že řízení musí být strategické, tzn. že se orientuje na dlouhodobou problematiku týkající se odměňování zaměstnanců. Co se týče strategie v oblasti odměňování, tak musí vycházet z dlouhodobé podnikové strategie a je třeba dodržovat zásadu strategické provázanosti. *(Horváthová, 2014)*

## 2.4.3 Definice celkové odměny a její složky

Teorie celkové odměny vychází z toho, že odměňování zaměstnanců je nejen dostávání peněz, ale existují zde i další složky odměny. Celková odměna tedy obsahuje jak tradiční, kvantifikovatelné prvky, jako jsou například mzda či plat, variabilní složka mzdy/platu a benefity, tak i nehmotné prvky, jako jsou pochvala, uznání, možnost získání větší pravomoci a odpovědnosti, příležitost ke kariéře, vzdělání a rozvoj apod. Do koncepce celkové odměny tudíž patří veškeré nástroje, které zaměstnavatel využívá k získání, udržení a motivování zaměstnanců. Záleží pak na každé organizaci, jaké formy odměňování budou zvoleny, jaká pravidla odměňování budou nastaveny a jaké nástroje a postupy budou použity, tedy jaká bude uplatňována politika celkové odměny. *(Horváthová, 2014)*

### a) Složky celkové odměny

Celková odměna obsahuje veškeré formy odměn, tedy hmotné i nehmotné. Do hmotné odměny se řadí nároková složka odměňování, což je základní mzda/plat, a nenároková složka odměňování, která obsahuje různé typy bonusů, prémie, odměn, nadstandardních příplatků, benefitů apod. Nehmotná odměna zahrnuje uznání, pochvalu, větší zodpovědnost, kariérní růst, kvalitu pracovního života, větší samostatnost apod. Toto členění je zobrazeno v tabulce 2.2.

Tabulka 2.2: Složky celkové odměny

Celková odměna	
<b>Hmotné odměny</b>	Nárokové: mzda a plat, povinné příplatky Nenárokové: <i>přímé</i> – variabilní zásluhová odměna <i>nepřímé</i> – benefity
<b>Nehmotné odměny</b>	Pochvala, odpovědnost, autonomie/samostatnost, uznání, kariérní příležitosti, kvalita pracovního života

Zdroj: Horváthová, 2014, s. 30

Neustálým problémem, který se řeší při tvorbě koncepce celkové odměny, je zvolit vhodnou kombinaci složek celkové odměny. Nejprve je třeba se rozhodnout, zda zaměstnanci budou odměňováni za odpracovanou dobu, za výkon, kompetence či přínos. Následně je nutno posoudit, zda odměňování za výkon bude závislé na individuálním, týmovém (skupinovém) výkonu nebo na výkonu organizace jako celku. Tyto výkony spadají v souvislosti s hodnocením do variabilní složky mzdy/platu, avšak jejich procentuální rozložení se může lišit, v tomto případě záleží na filozofii odměňování a na typu pracovní pozice. Týmové ukazatele a ukazatele výkonnosti obvykle představují menší podíl variabilní složky odměňování a jejich výše roste směrem k manažerskému postavení v organizaci. Poté je třeba zhodnotit, jaký bude podíl mezi pevnou a pohyblivou složkou mzdy/platu. Na toto rozhodnutí má vliv několik faktorů, jako jsou typ pracovní pozice, typ organizace a zaměření organizace. (Horváthová, 2014)

### b) Charakteristika složek odměňování

Základní mzda/plat je množství peněz, které náleží dle dané sazby za určitou práci nebo pracovní místo. Může se lišit v závislosti úrovně práce či úrovně požadovaných dovedností.

Povinné příplatky zaměstnanci dostávají nad rámec základní mzdy/platu za zákonem vymezené pracovní podmínky, například práce v sobotu a v neděli, práce v noci, práce ve státních

svátcích, práce ve ztíženém pracovním prostředí apod. Nejčastěji vyplácené příplatky jsou příplatky za práci přesčas, za ztížené pracovní prostředí, příplatky za pohotovost aj.

Variabilní či výkonnostní odměna je dalším druhem hmotné odměny, která je dána v souvislosti s výkonem jednotlivce, týmu nebo organizace. Mnoho organizací jsou k odměňování zaměstnanců využívány tzv. dodatečné formy odměňování, které mohou i nemusí být přímo spojeny s výkonem jedinců, týmů/skupin. K nejčastěji používaným odměnám patří především věrnostní prémie, odměna k životnímu jubileu, odměna na dovolenou, vánoční odměny, odměna při narození dítěte apod. Tyto formy mohou v některých organizacích patřit i do zaměstnaneckých výhod.

„Zaměstnanecké výhody neboli benefity jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny“ (Horváthová, 2014, s. 31). Tyto výhody jsou nabízeny pro osobní potřeby zaměstnanců a jedná se o nástroje k získání a udržení si kvalitních zaměstnanců. V jakém rozsahu jsou výhody poskytovány záleží na tom, jak je organizace výkonná a zda zaměstnavatel považuje benefity za důležitý motivační podnět.

Odměna nehmotná je vedle odměny hmotné součástí celkové odměny. Jedná se o odměnu, která není spojována s finančním ohodnocením a patří zde především možnost seberealizace, autonomie, možnost vzdělávání a rozvoje nad rámec současné práce, dobré vztahy na pracovišti, možnost budování kariéry a další. (Horváthová, 2014)

#### **2.4.4 Modely celkové odměny**

V odborných publikacích existuje mnoho modelů celkové odměny, avšak všechny mají jeden stejný cíl, a to zefektivnit odměňování zaměstnanců v organizacích. Tyto modely jsou určeny pro zaměstnavatele, kteří by se chtěli stát konkurenceschopnějšími a preferovanějšími. Modely celkové odměny slouží personalistům jako návod, jak vytvořit vhodnou politiku odměňování.

Model celkové odměny je složen ze čtyř kvadrantů. V horních dvou kvadrantech jsou obsaženy tzv. transakční odměny, které jsou určeny pro získání a udržení si vysoce kvalitních zaměstnanců. Tyto odměny lze identifikovat jako hmotné odměny, neboť se vztahují k peněžním odměnám a benefitům. Peněžní odměny slouží k motivaci zaměstnanců, aby podávali vysoký výkon, a k jejich spokojenosti a stabilitě. Naopak dolní dva kvadranty představují tzv. relační odměny, což jsou nepeněžní, nehmotné odměny, a jsou významné

z důvodu zvyšování hodnoty horních kvadrantů. Tyto odměny jsou důležité pro upevňování vztahu mezi zaměstnancem a organizací a zároveň zvyšují atraktivitu a reputaci organizace. Ideální stav je takový, pokud jsou v organizaci kombinovány relační a transakční odměny. (Horváthová, 2014)

#### **2.4.5 Význam celkové odměny**

Pokud je koncepce celkové odměny kvalitně navržena, pečlivě implementována a efektivně udržována, tak podporuje strategické cíle, záměry a hodnoty organizace. Celková odměna má značný vliv na získání a udržení si kvalitních zaměstnanců.

Celkové odměňování může mít velký vliv na konečný výsledek hospodaření především prostřednictvím mzdových nákladů. Tyto náklady mají zásadní podíl na celkových nákladech organizace, takže je žádoucí, aby tyto náklady byly udržovány na nízké úrovni, zvláště v období krize. Udržování mzdových nákladů na nízké úrovni je pro organizaci efektivní, avšak může už být obtížnější získávat a udržet si talentované zaměstnance. Existují dva způsoby, jak udržovat náklady na odměňování na přijatelné úrovni, a to změnami mzdového/platového mixu a vyzdvižením nehmotné odměny. Mzdový/platový mix znamená, jakým způsobem organizace kombinuje jednotlivé složky celkové odměny. Druhou cestou, jak udržet mzdové náklady na nízké úrovni, je tedy zaměření se na nehmotné odměny. Organizace ve většině případů mohou poskytovat levné nehmotné odměny, které mohou být pro zaměstnance významné.

Prostřednictvím celkové odměny je také ovlivňována produktivita organizace. Pro organizaci je efektivnější odměňovat zaměstnance, kteří odvádějí kvalitnější práci, zvyšuje to jejich motivaci, což následně vede k vyššímu výkonu. Takovým způsobem jsou pak zaměstnanci povzbuzováni, aby vyráběli kvalitnější výrobky či poskytovali lepší služby, a tím je zvyšována celková produktivita organizace. (Horváthová, 2014)

#### **2.4.6 Výhody celkové odměny**

Pokud organizace uplatňuje koncepci celkové odměny, může využívat těchto výhod:

- větší vliv – kombinace různých typů odměn má značný vliv na motivaci a oddanost lidí, což vede ke zvýšení výkonnosti organizace,

- zlepšení zaměstnaneckých vztahů – zaměstnanecké vztahy jsou vytvářeny prostřednictvím koncepce celkové odměny, což vede k optimálnímu využití relačních a transakčních odměn, zaměstnanci jsou tedy ovlivňováni pozitivně,
- flexibilita uspokojování individuálních potřeb – prostřednictvím relačních odměn lze zajistit, aby došlo k uspokojení individuálních potřeb jednotlivých zaměstnanců,
- talent management – dle Horváthové (2014, s. 34) „relační odměny pomáhají nastolit pozitivní psychologickou smlouvu, a to může sloužit jako něco, co organizaci na trhu práce při získávání zaměstnanců jasně odlišuje od ostatních organizací.“ Pokud se organizace stane atraktivním zaměstnavatelem, přitahuje si potřebné kvalitní lidi. (Horváthová, 2014)

#### 2.4.7 Mzdové/platové formy

Hlavním úkolem mzdových/platových forem je ohodnotit výsledky práce zaměstnance a ocenit veškeré aspekty jeho výkonu.

Manažeři organizace si musí při tvorbě systému odměňování odpovědět na velmi důležitou otázku, a tou je volba vhodné mzdové/platové formy, resp. kombinace mzdových/platových forem. Nejprve je nutné se rozhodnout, zda zaměstnanci budou odměňováni za odpracovanou dobu, za výkon či za další zásluhy a zda odměňování za výkon bude závislé na výkonu individuálním, týmovém nebo celoorganizačním.

Existují zde zásady pro uplatňování mzdových/platových forem, které mohou být zakořeněny v politice odměňování, ve vnitřním předpisu či v mzdové/platové sekci kolektivní smlouvy. Tyto zásady, na které mohou působit různé druhy mzdových/platových forem, lze rozdělit na:

- základní mzdové/platové formy – časová, úkolová, smluvní mzda či plat,
- výkonové (pobídkové, zásluhové) mzdové/platové formy,
- dodatkové mzdové/platové formy – tyto formy odměn mohou být vypláceny jednorázově nebo opakovaně jen některým nebo všem zaměstnancům. Patří zde hlavně věrnostní prémie, odměna k životnímu jubileu, odměna na dovolenou a vánoční odměny, odměna při příležitosti odchodu do důchodu apod.

V jiné odborné literatuře jsou mzdové/platové formy rozděleny pouze do dvou skupin:

- základní mzdové/platové formy,
- dodatkové (doplňkové) mzdové/platové formy. (Horváthová, 2014)

#### *a) Časová mzda*

Časová mzda či plat náleží zaměstnanci za odpracovaný čas. Tato mzda není závislá na výkonu, neboť se vypočte jako součin mzdové/platové sazby a odpracovaného času za období. Jedná se o nejčastěji používanou mzdovou nebo platovou formu, v některých případech může být doplněna o pobídkové složky a představuje největší část celkové odměny zaměstnance.

Dle Horváthové (2014, s. 107) „časové mzdy/platy mohou být založeny na tarifech vycházejících z relativní hodnoty práce v organizaci s přihlédnutím k vnějším a tržním faktorům. Výhodiskem relací základních mezd v těchto situacích je zpravidla posouzení relativní náročnosti a významu pracovních míst, především požadavků na kvalifikaci, odpovědnost, namáhavost, pracovní podmínky a další charakteristiky pracovních pozic.“ Takové hodnocení práce může sloužit jako východisko pro spravedlivou a stabilní mzdovou strukturu.

Základní mzdy mohou být také určeny cenami určité práce na pracovním trhu tržními faktory, tzn. poptávkou po práci ze strany zaměstnavatele a nabídkou ze strany osob.

Časová mzda se člení následovně:

- časová mzda/plat hodinová – je výsledkem součinu mzdové/platové sazby a odpracovaných hodin,
- časová mzda/plat měsíční – je určena mzdovým/platovým tarifem, který je stanoven měsíčně,
- časová mzda/plat na směnu, na den, na týden, na rok atd.

Mezi výhody, které přináší časová mzda, především patří to, že je jednoduchá na výpočet, administrativně nenáročná a usnadňuje plánovat mzdové náklady. Pro zaměstnance je srozumitelná a pracovníci mají zaručenou jistotu výdělku. Na pracovišti je vyvoláváno méně sporů, než když jsou odměny odvozeny od výkonu, a přispívá k vytváření pozitivních mezilidských vztahů.

Časová mzda má naopak i své nevýhody. Jedná se především o to, že má pouze omezený motivační účinek a zaměstnanci nejsou nuceni k podávání lepšího výkonu. Líní zaměstnanci mohou i využívat toho, že mohou parazitovat na práci svých spolupracovníků. Je zde také vyžadována větší kontrola zaměstnanců. (Horváthová, 2014)

### **b) Úkolová mzda**

Úkolová mzda či plat představuje nejpoužívanější a nejjednodušší typ mzdové/platové formy. Je uplatňována především pro odměňování u dělnických profesích. Zaměstnanci náleží určitá částka peněz za každou jednotku práce, kterou odvede. Úkolová mzda/plat je tedy výsledkem součinu počtu odvedených jednotek práce a sazbou za jednotku práce. Tato sazba je zpravidla stanovena z průměrného výkonu za jednotku času.

Úkolová mzda/plat může probíhat rovnoměrně nebo diferencovaně v závislosti na výkonu. Pokud hovoříme o rovnoměrném průběhu, celková výše mzdy roste rovnoměrně s růstem výkonu. Pokud se jedná o diferencovaný přístup, celková výše mzdy může růst rychleji až po překročení určité hranice a při nesplnění normy naopak klesá.

Mezi nejčastější výhody úkolové mzdy/platu patří zejména jednoduchost vztahu mezi výdělkem a skutečným pracovním výkonem, a proto je pokládána za velmi pobídkovou mzdovou/platovou formu. Zaměstnanci jsou díky tomuto typu mzdové/platové formy motivováni k vyššímu výkonu, a tím přináší vyšší výdělky pro celou organizaci. Pracovníci také mohou vykonat více práce za kratší časovou jednotku, čímž klesají náklady, a to je pro organizaci žádoucí.

Úkolová mzda/plat má však i svá úskalí, která tkví zejména v tom, že mohou vznikat spory na pracovišti při stanovování jednotek práce. Zaměstnanec se snaží v tomto případě dosáhnout co nejvyššího výkonu, avšak to bývá spojeno s nadměrným fyzickým vypětím, nedodržování technologických postupů, nevhodným zacházením s výrobním zařízením, s pracovními pomůckami, se zhoršením kvality práce a s nedodržováním bezpečnostních předpisů.

Úkolová mzda/plat může být uplatňována samostatně nebo v kombinaci s časovou mzdou. Zaměstnanci takto náleží základní mzda/plat a prémie za výkon, který přesahuje danou hranici. Prémie se opět s růstem výkonu může měnit různými způsoby, a to proporcionálně, progresivně a regresivně. (Horváthová, 2014)

### c) *Smluvní mzda*

Smluvní mzda náleží zaměstnanci za smluvený soubor prací, za dohodnutý výkon, který zaměstnanec odvádí pro organizaci v určitém období v žádoucím množství a kvalitě. Organizace očekává, že zaměstnanec splní úkol a smluvní mzda je tedy vyplácena takovým způsobem, že zaměstnanec dostává průběžně pevnou částku, kde je již zahrnuta výkonnostní složka. Zaměstnanec má takto zajištěn určitý příjem během daného období. Jakmile uplyne určitá doba, nastává vyhodnocování výsledků, které pak může mít vliv na další stanovení smluvní mzdy/platu.

Abychom mohli v organizaci uplatnit tuto mzdovou/platovou formu, je nutné:

- přesné vymezení výsledků a jejich následná kontrola,
- pečlivé plánování,
- důkladné stanovení pracovních postupů,
- stanovení způsobu pro vyhodnocení výsledků,
- vytvoření žádoucích podmínek pro pracovníky.

Mezi výhody, týkajících se smluvní mzdy, patří zejména jasná spojitost odměny a výkonu a možnost zaměstnance zapojit při stanovování cílového úkolu.

Naopak k nejčastějším nevýhodám patří náročnost na stanovení a kontrolu časů práce. Je zde nutné jednak pravidelně sledovat plánované i skutečné časy práce, spočítat procento využití času a jednak evidovat ztrátové časy, které nelze ovlivnit ze strany zaměstnanců. (*Horváthová, 2014*)

### **2.4.8 Zaměstnanecké výhody**

„Zaměstnanecké výhody neboli benefity jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny“ (*Horváthová, 2014, s. 143*). Na organizaci už potom závisí, v jakém rozsahu využívá zaměstnanecké benefity. Zaměstnanecké benefity tvoří nákladnou část celkového odměňování. Mohou představovat až jednu třetinu nákladů na základní mzdu, ne-li i více. Poskytování zaměstnaneckých výhod ze strany zaměstnavatele má příznivý dopad na motivaci zaměstnanců a prostřednictvím těchto výhod dochází ke zvýšení loajality k organizaci.



Benefity jsou nejčastěji poskytovány z toho důvodu, že organizace postrádají kvalitní a kvalifikované zaměstnance, a tudíž se organizace snaží „přilákat“ tyto zaměstnance prostřednictvím nabízených výhod, které zaměstnanec bude dostávat vedle mzdy či platu. Pro zaměstnance může být toto hledisko jedno z rozhodujících při výběru nového zaměstnání. Pokud organizace správně zvolí systém zaměstnaneckých výhod, zvýší se konkurenceschopnost zaměstnavatele na trhu práce v oblasti získávání a udržení si kvalifikovaných zaměstnanců.

Zaměstnanecké výhody mohou mít dopad na tyto faktory:

- snížení fluktuace,
- snížení pracovní neschopnosti,
- zvýšení spokojenosti na pracovišti,
- větší ochota k práci,
- zvýšení sounáležitosti s organizací.

Strategie zaměstnaneckých výhod souvisí se směry, kam se chce organizace ubírat. Organizace si musí přesně určit rozsah a škálu benefitů, které chce umožňovat pro své zaměstnance, a náklady, které je ochotna vynaložit. Základem pro formulaci politiky zaměstnaneckých výhod je tedy vhodná strategie.

Politika zaměstnaneckých výhod přímo souvisí s:

- typy zaměstnaneckých výhod s ohledem na jejich náklady,
- velikostí, pestrostí, škálou benefitů,
- celkovými náklady benefitů ve vztahu k nákladům na základní mzdy/platy,
- využitím flexibilních zaměstnaneckých benefitů.

Hlavním cílem zaměstnaneckých výhod je především poskytovat lákavý a konkurenceschopný systém celkových odměn, díky kterým si organizace získá a stabilizuje kvalitní zaměstnance. Díky benefitům lze omezovat pracovní nespokojenost a fluktuaci zaměstnanců, dále lze zlepšovat zaměstnanecké vztahy a podporovat loajalitu k organizaci. Zaměstnancům je také poskytována daňová výhoda a zaměstnanecké osobní potřeby jsou lépe uspokojovány právě prostřednictvím poskytovaných benefitů.

Zaměstnanecké výhody mají ovšem i svá úskalí, která tkví především v tom, že nemusí mít přímý motivační význam, tzn. že zaměstnanci chápou poskytované benefity jako standard

či nárok, nikoli jako něco poskytovaného navíc. Benefits, které jsou poskytovány plošně pro celou organizaci, nemusí vyhovovat všem zaměstnancům. Zaměstnavatelé mohou prezentovat jako zaměstnanecké výhody i takové věci, které jsou stanoveny zákonem, a tudíž má zaměstnanec na ně nárok. (Horváthová, 2014)

#### **a) Členění zaměstnaneckých výhod**

Podle Horváthové (2014, s. 145) „zaměstnanecké výhody tvoří zpravidla věcně různorodý okruh statků a služeb poskytovaných z různého důvodu, různým cílovým skupinám zaměstnanců, různými způsoby i s různými daňovými dopady.“ Zaměstnanecké výhody je možné členit podle různých hledisek.

Z věcného hlediska lze výhody členit do tří skupin, a to na:

- zaměstnanecké výhody mající vztah k práci – tomto případě se jedná o příspěvek na stravování, nadstandardní pracovní volno, příspěvek na dopravu do zaměstnání, jazykové kurzy apod.,
- hmotné vybavení a pracovní pomůcky zaměstnance, které slouží i pro jeho osobní potřebu – tyto výhody jsou často spojovány s postavením zaměstnance v organizační struktuře a řadí se zde např. notebook, osobní automobil, příspěvek na odívání apod.,
- zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy – zde může patřit nadstandardní zdravotní péče o zaměstnance i jejich rodinných příslušníků, péče o děti, příspěvky na dovolenou, příspěvky na sportovní a kulturní aktivity aj.

Podle způsobu poskytování zaměstnaneckých výhod je lze rozlišit na:

- plošný systém zaměstnaneckých výhod – zaměstnavatel stanoví předpisem základní zaměstnanecké benefity, které platí pro všechny zaměstnance stejně, a záleží pouze na zaměstnancích, zda těchto výhod využijí či nikoli,
- flexibilní systém zaměstnaneckých výhod (Cafeteria systém) – zaměstnavatel stanoví firemní balíček benefitů a rovněž je stanoven roční limit bodů pro jednotlivce. Zaměstnanec má možnost vybrat si takové výhody, o které má zájem,

- kombinace plošného a flexibilního systému – tato forma mezi zaměstnanci vyvolává všeobecný zájem. (Horváthová, 2014)

### ***b) Cafeteria systém zaměstnaneckých výhod***

Zaměstnaneckých výhod v dnešní době existuje celá řada a v mnoha organizacích je umožněno, aby si zaměstnanci zvolili takový balíček výhod, který je dle jejich potřeb nejvýhodnější. Tzv. Cafeteria systém volitelných zaměstnaneckých benefitů, ve kterém je každému zaměstnanci přiřazen určitý počet bodů na určité období a za tyto body čerpá dle svého uvážení výhody z pestré nabídky.

Zaměstnanci si mohou svobodně vybrat benefity, o které mají zájem, i prostřednictvím tzv. předplacené benefiční kartičky. Jedná se o poukázky pro volnočasové aktivity a v některých organizacích jsou tyto poukázky využívány jako odměňování zaměstnanců za nadstandardní výkon.

Pomocí tohoto systému zaměstnaneckých výhod lze uspokojit osobní potřeby zaměstnanců. Je také možné sledovat, jak jsou zaměstnanci na pracovišti spokojeni, jestli roste konkurenceschopnost organizace a jestli klesá fluktuace zaměstnanců. Organizace může také pružněji reagovat na zaměstnanecké potřeby, které lze uspokojit pomocí benefitů, a to tak, že může například rozšířit jejich portfolio.

Největší nevýhodou Cafeteria systému je především počáteční investice a administrativní náročnost. Organizace musí provádět pravidelné průzkumy ohledně potřeb zaměstnanců, sledovat vývoj benefitů u konkurenčních podniků a v neposlední řadě také intenzivně komunikovat se zaměstnanci o jejich požadavcích.

Cafeteria systém může mít více variant, jedná se především o tyto:

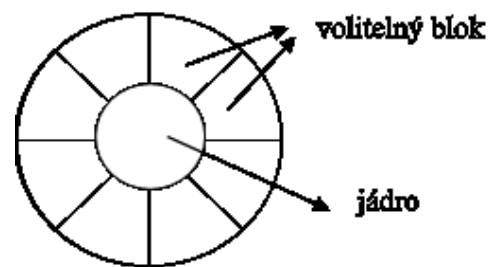
- systém „bufetu“, ve kterém se nachází výčet zaměstnaneckých výhod a pracovníci si vyberou dle svých preferencí do stanovené výše,
- systém „jádra“, kde je pevně stanoveno jádro výhod pro všechny pracovníky a ostatní výhody si mohou zaměstnanci sami vybrat,
- systém „bloků“, ve kterém jsou nadefinovány kategorie zaměstnanců a k nim je vytvořena nabídka benefitů.

Některé organizace si na poskytování zaměstnaneckých výhod a s tím spojenou administrativu najímají specializované firmy buďto zčásti nebo úplně, avšak výběr benefitů má již na starosti daná organizace. Současným trendem je neustálé rozšiřování nabídky zaměstnaneckých benefitů pro zaměstnance, neboť takto je možné zajistit spokojenost jednotlivých zaměstnanců. (Horváthová, 2014)

Obrázek 2.5: Cafeteria systém – systém bufetu



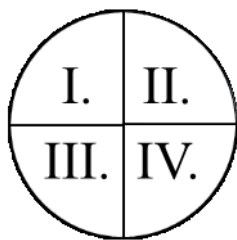
Obrázek 2.6: Cafeteria systém – systém jádra



Zdroj: Horváthová, 2014, s. 149

Zdroj: Horváthová, 2014, s. 149

Obrázek 2.7: Cafeteria systém – systém bloků



Zdroj: Horváthová, 2014, s. 149

## **3 Charakteristika společnosti a analýza současného stavu motivace v organizaci**

### **3.1 Základní informace o vybrané společnosti**

#### **3.1.1 Historie společnosti**

Vybraná organizace vznikla jako dceřinná společnost zdravotní pojišťovny dne 16. 1. 2004 s právní formou a. s. Společnost vznikla na základě novely zákona č. 363/1999 Sb., o pojišťovnictví, v platném znění, kde v § 3 odst. 2 byla zrušena možnost provozovat pojišťovací činnost jinými právníckými osobami podle zvláštního předpisu a omezila tento rozsah na akciové společnosti a družstva. Dne 1. 1. 2004 tyto změny nabývaly účinnosti.

Zdravotní pojišťovna již nebyla oprávněna k tomu, aby nadále vykonávala pojišťovací činnost provozovatele smluvního (soukromého) zdravotního pojištění.

Zákon o veřejném zdravotním pojištění však umožňoval provozovat smluvní zdravotní pojištění zdravotní pojišťovnou do doby vstupu České republiky do Evropské unie, tedy do 1. 5. 2004. Zdravotní pojišťovna provozovala smluvní zdravotní pojištění již od roku 1993 a vybudovala si v této oblasti silnou pozici na trhu.

Dopad novely zákona o pojišťovnictví na provozování smluvního zdravotního pojištění vyřešila pojišťovna formou založení dceřinné akciové společnosti (dále pouze pojišťovna). V rámci procesu vytvoření samostatného právního subjektu zdravotní pojišťovna k 1. 5. 2004 ukončila pojišťovací činnost v oblasti smluvního zdravotního pojištění a roli aktivního pojistitele převzala nová dceřinná společnost.

I navzdory náročnému transformačnímu procesu, dopadům vstupu České republiky do Evropské unie na provozované pojistné produkty a vynaloženým zřizovacím nákladům dosáhla pojišťovna již v prvním roce svého samostatného působení na trhu velmi příznivého hospodářského výsledku. Došlo také ke zvýšení základního kapitálu na 100 milionů Kč z vlastních zdrojů.

Veškeré finanční prostředky, které byly vloženy do dceřinné společnosti zdravotní pojišťovny, byly výhradně prostředky z provozování soukromého pojištění, nikoliv prostředky z veřejného zdravotního systému.

Pojišťovna si během let stále upevňovala svou pozici na pojistném trhu. V roce 2009 byl navýšen základní kapitál ze 100 milionů na částku 120 milionů korun. Během následujících let docházelo k postupnému navyšování základního kapitálu a v roce 2012 dosáhl výše 210 milionů korun.

Pojišťovna zažádala Českou národní banku o rozšíření rozsahu povolených činností díky zvýšení nabídky služeb klientům rozšířit své produktové portfolio. Česká národní banka povolila rozšíření licencí mimo jiné o úrazové pojištění, pojištění nemoci, pojištění škod na pozemních dopravních prostředcích jiných než nádražních vozidel, pojištění škod na majetku, všeobecné pojištění odpovědnosti, pojištění různých finančních ztrát, pojištění právní ochrany a o pojištění pomoci osobám v nouzi během cestování nebo pobytu mimo místa svého bydliště. Takto byla zahájena etapa expanze pojišťovny na pojistném trhu.

Prvním krokem v rámci vytváření nového produktového portfolia bylo vytvoření nabídky cestovního pojištění. Pojištění léčebných výloh v zahraničí bylo rozšířeno o další připojištění, zejména o úrazové pojištění, pojištění odpovědnosti a pojištění osobních věcí. Na podzim roku 2011 začala pojišťovna nabízet další dva nové produkty, a to zdravotní pojištění PATRON a exkluzivní zdravotní pojištění pro cizince PREMIUM.

Na jaře roku 2012 byl představen na trhu produkt Úrazové pojištění a na podzim téhož roku byly spuštěny produkty majetkového a odpovědnostního pojištění PODNIKATEL – Pojištění středních podnikatelů a LÉKAŘ – Pojištění majetku a odpovědnosti spolu s profesí odpovědností poskytovatele ambulantních zdravotních služeb, včetně lékáren a optik. Taktéž došlo k rozšíření produktu PATRON, a to o pojištění nadstandardní zdravotní péče.

V dubnu 2013 byl uveden na trh nový produkt Komplexní zdravotní pojištění cizinců Exclusive, tedy první komerční zdravotní pojištění pro cizince, které je svým rozsahem srovnatelné s veřejných zdravotním pojištěním.

Další významnou skutečností bylo v dubnu 2015 navýšení kapitálu pojišťovny na 284 milionu korun. Od roku 2007 Pojišťovna je členem České asociace pojišťoven.

### 3.1.2 Strategie pojišťovny

Strategie pojišťovny je nastavena tak, aby veškeré oblasti její činnosti byly maximálně efektivní a přispívaly ke spokojenosti klientům. V roce 2015 se díky rozšíření produktivního portfolia a nepřetržitému vývoji dosavadních produktů pojišťovna stává univerzální ryze českou neživotní pojišťovnou. V tom samém roce byly, v souladu se strategickým plánem a v reakci na vývoj trhu, inovovány stávající produkty pojišťovny a zároveň byl spuštěn nový produkt Pojištění závažných onemocnění.

Tento produkt je českém trhu unikátní, neboť pomáhá pojištěnému a jeho rodinným příslušníkům zmírnit dopad na finanční situaci způsobenou závažným onkologickým onemocněním. Pojištění si může uzavřít občan ČR i cizinec, jehož věková hranice se pohybuje v rozmezí 18 let – 70 let. Jedná se o tzv. obnosové pojištění, jehož účelem je získat obnos, tj. dohodnutá finanční částka, pokud nastane pojistná událost. Pojistnou událostí je určení diagnózy onkologického onemocnění pojištěného, a to v době trvání pojištění. Tento produkt nabízí možnost sjednat si pojištění všech zhoubných nádorů.

Strategické cíle pojišťovny jsou směřovány k zajištění dlouhodobé perspektivy společnosti na českém pojistném trhu. K dosažení vytyčených cílů má pojišťovna v plánu rozšiřovat spektrum pojistných produktů a z tohoto důvodu chce pojišťovna rozšířit licence.

Pojišťovna se také významně soustředí na možnost sjednat si pojištění online. Tímto způsobem je realizováno stále více pojistných smluv. V loňském roce došlo v rámci informačních technologií ke kompletní výměně hlavní infrastruktury včetně efektivního přenosů všech dat na nová disková pole v datových centrech. Tento proces měl nulové dopady na chod společnosti.

### 3.1.3 Provozované produkty

Pojišťovna provozuje následující pojistné produkty:

- zdravotní pojištění cizinců,
- základní zdravotní pojištění cizinců,
- základní zdravotní pojištění cizinců Exclusive,
- úrazové pojištění,

- cestovní pojištění,
- pojištění závažných onemocnění,
- pojištění pro případ hospitalizace,
- pojištění malých a středních podnikatelů,
- pojištění majetku a odpovědnosti poskytovatelů ambulantní zdravotní péče,
- pojištění majetku a odpovědnosti poskytovatelů lékárenských služeb,
- pojištění ostatních podnikatelských rizik,
- pojištění majetku a odpovědnosti občanů.

### 3.1.4 Organizační struktura

Schéma organizační struktury je uvedeno v příloze č. 1.

#### *a) Stupně řízení pojišťovny*

Vnitřní řídicí a kontrolní systém pojišťovny je vybudován na principu jednoho odpovědného vedoucího zaměstnance, který osobně zodpovídá za plnění úkolů jím řízeným organizačním útvarům.

V organizační struktuře pojišťovny působí tyto stupně řízení:

- představenstvo,
- výbor pro řízení rizik a kapitálu,
- ředitel odboru,
- vedoucí oddělení,
- vedoucí referátu.

#### *b) Akcionáři*

Společnost má pouze jediného akcionáře, a to mateřskou zdravotní pojišťovnu. Tato mateřská zdravotní pojišťovna vlastní 1 000 ks akcií na jméno v zaknihované podobě. Jmenovitá hodnota akcie činí 284 000 Kč za kus.



### ***c) Valná hromada***

Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti. Jelikož má společnost pouze jednoho akcionáře, a to mateřskou pojišťovnu, rozhoduje v klíčových situacích samostatně.

### ***d) Dozorčí rada***

Dozorčí rada je kontrolní orgán společnosti. Její členové jsou oprávněni nahlížet do všech dokladů a záznamů týkajících se činnosti společnosti. Dohlíží, zda jsou účetní zápisy vedeny řádně a zda je podnikatelská činnost provozována v souladu s právními předpisy.

Dozorčí rada přezkoumává řádnou, mimořádnou a konsolidovanou účetní závěrku a návrh na rozdělení zisku nebo na úhradu ztráty. Své vyjádření předkládá valné hromadě.

Společnost má celkem 3 členy v dozorčí radě, a to předsedu, místopředsedu a jednoho člena.

### ***e) Představenstvo***

Systém vnitřní struktury pojišťovny je dualistický. Představenstvo je statutárním orgánem společnosti, řídí pojišťovnu ve všech běžných činnostech, včetně rozhodování o otázkách organizace řízení společnosti. Jménem společnosti jednají společně dva členové představenstva. Podepisování se provádí tak, že k obchodní firmě společnosti připojí své podpisy.

Představenstvo určuje své členy pro koordinaci jednotlivých agend pojišťovny a pro komunikaci mezi představenstvem a vedením společnosti zejména pro následující oblasti:

- pojišťovnictví,
- finanční,
- informační technologie,
- provoz pojišťovny.

Představenstvo je odpovědné valné hromadě, přičemž členové představenstva jsou voleni a odvoláváni rozhodnutím valné hromady pojišťovny. Představenstvo společnosti má právo zřizovat k výkonu své činnosti poradní či jiné orgány.

### ***f) Interní audit***

Interní audit je zřízen představenstvem a má zvláštní postavení v organizační struktuře společnosti. Svou činnost, která může být vyvolávána, vykonává nezávisle na výkonných činnostech pojišťovny. Internímu auditu může přidělovat úkoly pouze:

- předseda představenstva,
- představenstvo pojišťovny (na základě usnesení),
- dozorčí rada.

Referát interní audit je organizačně podřízen představenstvu společnosti. Mezi hlavní úkoly interního auditu patří zejména přinášet systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšování účinnosti systému řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a podporovat zdokonalování vnitřních procesů společnosti.

### ***g) Sekretariát předsedy představenstva***

Sekretariát předsedy představenstva plní úkoly sekretariátní služby v záležitostech vyplývajících z činnosti předsedy představenstva, provádí rozpis uložených úkolů a sleduje jejich plnění, svolává a organizuje porady vedení společnosti, organizuje zahraniční pracovní cesty a zabezpečuje agendu, která je spojena s utajováním skutečností tvořících obchodní tajemství.

Mezi další činnosti, které sekretariát předsedy představenstva provádí, patří zejména archivace a skartační služba společnosti, zajištění pokladní služby společnosti a agendy cestovních náhrad.

### ***h) Personalistika a mzdy***

Útvar personalistika a mzdy řídí a metodicky vede personální práci ve společnosti, vyřizuje pracovněprávní záležitosti s uzavřením, změnami a skončením pracovního poměru, vede osobní evidenci zaměstnanců a vyřizuje osobní záležitosti zaměstnanců, vede statistické výkaznictví o zaměstnancích, zajišťuje personální a sociální rozvoj společnosti, řídí a vede agendu mezd a mzdové účetnictví.

Mezi další úkoly tohoto útvaru patří především organizace semináře pro odbornou přípravu zaměstnanců, spolupráce se vzdělávacími ústavy a společnostmi, spolupráce s orgány Úřadu práce, ČSSZ, FÚ a zdravotních pojišťoven.

### ***i) Compliance***

Útvar compliance obecně dohlíží na dodržování vnitřních předpisů společnosti a zda činnosti společnosti jsou vykonávány v souladu s právními a vnitřními předpisy.

Compliance je útvar pojišťovny, který definuje politiku compliance a koordinuje realizaci compliance v pojišťovně, koordinuje činnosti, které souvisí s nastavením řídicího a kontrolního systému pojišťovny, koordinuje komunikaci s orgány dohledu a dozoru, odhaluje činnosti týkající se podvodů a dalších protiprávních jednání, spolupracuje s advokátními kancelářemi a s interním auditem společnosti a úzce spolupracuje s funkcí řízení rizik.

### ***j) Řízení rizik***

Útvar řízení rizik ve společnosti funguje z důvodu identifikace nově vznikajících rizik, monitorování systému řízení rizik a celkového rizikového profilu pojišťovny jako celek.

Oddělení řízení rizik udržuje a monitoruje systém řízení rizik ve společnosti, úzce spolupracuje s interním auditem společnosti, s pojistně-matematickou funkcí a s funkcí compliance. Hlásí rizikovou expozici a poskytuje poradenství představenstvu v otázkách řízení rizik v rámci firemní strategie, velkých projektů, investic, organizuje workshop pro identifikaci a definici rizik a vyhodnocuje specifická rizika pojišťovny (kvantitativní nebo kvalitativní).

### ***k) Pojistná matematika***

Útvar pojistná matematika posuzuje výši technických rezerv a finančního umístění, posuzuje disponibilní a požadovanou míru solventnosti, posuzuje pojistně-matematické metody používané při provozování pojišťovací a zajišťovací činnosti a posuzuje výpočet sazeb pojistného jednotlivých produktů nabízených pojišťovnou.

Tento útvar je odborně způsobilý k ověřování správnosti údajů ve výkazech předkládaných ČNB a ověřování správnosti výpočtu technických rezerv, k podávání na žádost ČNB vysvětlení k výkazům, jejichž správnost byla ověřena.

### ***l) Produktový management zdravotního pojištění***

Do oblasti produktového managementu zdravotního pojištění patří tyto produkty:

- zdravotní pojištění cizinců,
- úrazové pojištění,
- pojištění Patron,
- pojištění závažných onemocnění,
- cestovní pojištění,
- další produkty související s pojištěním úrazu a nemoci.

Produktový management zdravotního pojištění provádí vývoj pojistných produktů pojišťovny v souladu s platným právním řádem České republiky, vytváří závazné pokyny a metodicky řídí procesy směřující ke vzniku a změnám pojištění, vytváří a spravuje obchodně-technickou dokumentaci v rozsahu součástí pojistné smlouvy.

Produktový management je dále způsobilý k vytváření a rozhodování o parametrech pojistných produktů, standardních podmínkách a rozsahu pojištění, zejména o výši netto pojistného, premií, slev, přírážek a limitů pojistného plnění, včetně jejich změn.

### ***m) Produktový management pojištění majetku a odpovědnosti***

Do oblasti produktového managementu pojištění majetku a odpovědnosti patří tyto produkty:

- pojištění majetku a odpovědnosti,
- pojištění vozidel,
- pojištění záruky pro případ úpadku cestovní kanceláře,
- další pojistné produkty související s pojištěním majetku a odpovědnosti.

Hlavním úkolem produktového managementu pojištění majetku a odpovědnosti je provádět vývoj a správu pojistných produktů pojišťovny v souladu s platným řádem České republiky, vytvářet závazné pokyny a metodicky řídit procesy směřující ke vzniku a změnám pojištění, a to pro všechna prodejní místa pojistných produktů pojišťovny.

Tento útvar také vytváří a spravuje obchodně-technickou dokumentaci v rozsahu součástí pojistné smlouvy, vyhodnocuje dosažené pojistně-technické výsledky pojištění a navrhuje opatření směřující k dosažení plánovaných pojistně-technických výsledků pojišťovny, tvoří nabídky pro nestandardní obchody, provádí průzkum trhu a vyhodnocuje informace o jednotlivých obchodní příležitostech.

#### ***n) Likvidace pojistných událostí***

Odbor likvidace pojistných událostí provádí likvidaci a revizi pojistných událostí a zajišťuje podklady pro výplatu pojistného plnění, řídí metodicky činnosti v oblasti likvidace pojistných událostí, vytváří metodiku likvidace pojistných událostí, vede evidenci pojistných událostí a odpovídá za její aktuální stav, zajišťuje agendu mimosoudního vymáhání pohledávek z titulu uplatnění náhrady škody a zajišťuje spolupráci s asistenčními společnostmi.

Likvidace pojistných událostí také vytváří tiskopisy potřebné pro likvidaci a revizi pojistných událostí, vytváří podklady potřebné pro výplatu pojistného plnění z pojistných událostí, kontroluje správnost a včasnost likvidace pojistných událostí, vyhledává a vyhodnocuje sporné škody a negativní jevy v likvidační činnosti a provádí činnosti spojené s uplatněním práva na náhradu škody.

#### ***o) Obchod a marketing***

Veškerá vlastní obchodní místa pojišťovny jsou organizačně zařazena odboru obchod a marketing, v jeho rámci pod obchodního ředitele (člena představenstva pověřeného řízením odboru).

Odbor obchod a marketing navrhuje a realizuje obchodní politiku a strategii společnosti v předmětu podnikání, řídí obchodní činnost společnosti, vlastní obchodní službu a smluvní

partnery, navrhuje metodiku prodeje, poskytuje informace a poradenskou činnost týkající se produktů i prodejních podmínek prodejcům a klientům, navrhuje provizní řád společnosti, zajišťuje podklady a zpětnou vazbu pro další rozvoj produktů.

Dále navrhuje a hodnotí obchodní politiku, koncepci a prodejní prognózy, zajišťuje marketingovou databázi, zajišťuje výrobu a distribuci reklamních a propagačních předmětů a materiálů, spolupracuje se sítí zprostředkovatelů v oblasti marketingu, reklamy a propagace.

V odboru obchod a marketing působí tyto úseky:

- úsek komunikace v rámci skupiny,
- úsek marketingu a externí komunikace,
- úsek zajištění,
- úsek pojištění podnikatelských rizik,
- úsek retailového obchodu,
- úsek externích sítí,
- úsek správy a pojištění.

#### ***p) Finanční odbor***

Finanční odbor řídí, metodicky vede a provádí účetní evidenci ve společnosti jako celku i podle nákladových středisek v souladu s platnými předpisy, provádí roční účetní závěrku včetně finančních výkazů a přílohy, vede evidenci majetku v návaznosti na daňové a účetní odpisy, zajišťuje, kontroluje veškerý platební styk a finanční toky společnosti, řídí a metodicky vede ekonomické plánování, financování a úvěrování, hospodaří s peněžními prostředky společnosti, investuje dočasně volné finanční prostředky a vede daňovou agendu, kromě daně z příjmu ze závislé činnosti fyzických osob a podává daňová přiznání za společnost.

Finanční odbor je odpovědný za věcnou správnost dodavatelských faktur, za úhrady předepsaného pojistného a pojistných plnění, za vedení a kontrolu účetnictví provizí, za vedení a kontrolu účetnictví o hmotném, nehmotném a ostatním majetku, o cenných papírech a za vedení a kontrolu finančního a manažerského účetnictví.

### ***q) Informační technologie***

Útvar informační technologie vytváří informační koncepci a informační strategii pojišťovny, zpracovává a optimalizuje koncepci komunikačního a síťového prostředí pojišťovny, plán a strategii dlouhodobého rozvoje, zabezpečuje vývoj, provozování, správu a údržbu infrastruktury informačního systému společnosti, definuje způsoby komunikace s informačními systémy obchodní partnerů, vytváří a archivuje programovou dokumentaci infrastruktury provozovaných informačních systémů, zajišťuje systémovou ochranu a archivaci provozovaných informačních systémů a datové základny společnosti.

Tento útvar je odborně způsobilý k tomu, aby navrhoval plán nákupu informačních technologií, aby určoval cíle a priority IT, stanovoval plány a harmonogramy prací a dodávek technologií. Provádí příjem, prověřování a instalaci informačních technologií a zajišťuje mnoho dalších skutečností.

## **3.2 Analýza současného stavu motivace v organizaci**

### **3.2.1 Odměňování zaměstnanců**

Zaměstnanci vybrané společnosti jsou odměňováni pevnou a pohyblivou složkou mzdy. Někteří zaměstnanci mají pouze pevnou složku mzdy, jiní mají navíc ještě pohyblivou složku mzdy dle povahy práce.

Pohyblivá složka mzdy bývá zpravidla vyplácena ročně. Někteří zaměstnanci mají tzv. zaměstnaneckou kartu, kde jsou nastaveny cíle. Pokud jsou tyto cíle splněny, náleží zaměstnanci odměna. Patří zde ale i další podmínky, které mohou odměnu navýšit.

Zaměstnanci mohou být odměněni nejen provizní odměnou, ale i produkční odměnou na základě skupinových a individuálních cílů. Pokud je uzavřena s klientem smlouva o pojištění, náleží zaměstnanci provizní odměna. Podnik si stanoví své určité cíle a pokud tyto cíle jsou naplněny, zaměstnanec má nárok na produkční odměnu.

Příplatky se poskytují za:

- koncepci,
- produktivitu,

- vedení.

Pracovní doba ve vybraném podniku trvá osm hodin, třicet minut mají zaměstnanci nárok na přestávku. Zaměstnanci tudíž pracují osm a půl hodin denně.

### **3.2.2 Vzdělání zaměstnanců**

Vzdělání pro zaměstnance si každý odbor zajišťuje samostatně. Odbor si určí, jaké vzdělání požaduje, a to se následně externě zajistí. V mnoha případech je školení cílené dle povahy práce. Cílené školení je zejména individuální, patří zde například školení o pojišťovnictví, o likvidaci atd. Pokud se jedná o speciální školení dle útvarů, musí se nejprve objednat.

Pravidelného školení se zúčastňují všichni zaměstnanci, jedná se zejména o školení compliance, na produkty apod.

Zaměstnanci musí být ze zákona proškoleni v oblasti systému BOZP a požární směrnice. Toto školení probíhá tzv. online, tzn., že každý zaměstnanec obdrží ve své e-mailové schránce test, který následně vyplní a na personální oddělení přinese potvrzení, že test absolvoval.

Existuje zde také možnost, že si zaměstnanec po dohodě s jeho vedoucím vybere školení, které ho zajímá, a to pak může absolvovat. Tento individuální plán rozvoje se provádí na 2 roky dopředu. Jedná se o tzv. plány s podstatným rizikem.

### **3.2.3 Zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnancům**

Zaměstnanecké výhody jsou součástí odměňování. Pojišťovna tyto benefity poskytuje svým zaměstnancům v různých formách. Všichni zaměstnanci mají stejný nárok na veškeré benefity, vyjma služebního automobilu. To, zda zaměstnaneckých výhod využívají či nikoli, závisí pouze na jednotlivých zaměstnancích.



## **a) *Benefity poskytované zaměstnavatelem***

### **Týden dovolené navíc**

Ze zákona mají zaměstnanci nárok pouze na dvacet dní dovolené na jeden rok. Ovšem pojišťovna nabízí svým zaměstnancům týden dovolené navíc, což určitě zaměstnanci oceňují.

### **Sociální volno pro matky či otce**

Pro matky či otce, kteří mají děti do patnácti let, společnost nabízí čtyři dny sociálního volna. Toto volno mohou zaměstnanci uplatnit jednou za čtvrtletí.

### **„Sick days“**

Tzv. „sick days“ je další forma benefitu poskytovaná zaměstnavatelem nad rámec zákoníku práce. Pokud se zaměstnanec necítí ve své kůži, může zůstat doma a vyléčit se, aniž by musel v zaměstnání předložit lékařské potvrzení. Zaměstnanec se tak vrátí za relativně krátkou dobu do práce zdravý, což je pro obě strany výhodné.

Tyto dny se zaměstnanci neodečítají z dovolené, ale dostává za ně plnou mzdu. Zaměstnanec má ale nárok maximálně na tři dny tohoto benefitu.

### **Stravenky**

Tento druh benefitu je běžný pro většinu firem. Zaměstnanci dostávali na každý měsíc stravenky v nominální hodnotě 100 Kč. Od 1. 4. letošního roku mají zaměstnanci nárok na stravenky v hodnotě 110 Kč. Zaměstnavatel přispívá na stravenky hodnotou 60 Kč, 20 Kč je hrazeno ze sociálního fondu a zbylá část, tedy 30 Kč, si hradí sami zaměstnanci.

Stravenky jsou výhodné pro obě strany, neboť pro zaměstnavatele se jedná o daňově uznatelný náklad ve výši 55 % a pro zaměstnance je to jakýsi příjem, který se nezdaňuje.

## **Sociální fond**

Další formou benefitu je sociální fond, ze kterého jsou hrazeny rekreace, kultura, tělovýchova a sport, sportovní potřeby a nástroje, rehabilitační nástroje a pomůcky, nadstandardní lékařská péče, pobyty dětí organizované školním a předškolním zařízením, rehabilitace, zájmové kurzy a vzdělávání, pojištění i pro rodinné příslušníky. Benefitem je v tomto případě i sociální výpomoc pro zaměstnance v sociální nouzi.

## **Sleva na produkty**

Pojišťovna nabízí 50% slevu na veškeré své produkty pro své zaměstnance. Pokud zaměstnanci mají zájem, mohou této výhodné slevy využít.

## **Penzijní připojištění**

Penzijní připojištění je jeden z možných způsobů, jak se zajistit na penzi. Pokud si zaměstnanci chtějí spořit na penzi, zaměstnavatel jim v tomto ohledu významně může přispívat.

## **Pružná pracovní doba**

Jako jeden ze svých benefitů pojišťovna považuje také pružnou pracovní dobu. Tzn., že zaměstnanci si mohou tak přijít do práce v kolik hodin uznají za vhodné, nejpozději však do 9:00 hodin. Výhodou to může být pro zaměstnance, kterým dělá potíže vstávat brzy ráno. To, v kolik zaměstnanci mohou odejít domů, se odvíjí od toho, v kolik hodin do práce dorazili. Zaměstnanci musí být přítomni v zaměstnání minimálně do 14:00 hodin.

## **Služební auto i k soukromým účelům**

Někteří zaměstnanci dle příslušné legislativy mají služební automobil, který mohou využívat i pro soukromé účely. „Poskytuje-li zaměstnavatel zaměstnanci bezplatně motorové vozidlo k používání pro služební i soukromé účely, považuje se za příjem zaměstnance částka ve výši 1 % vstupní ceny vozidla za každý i započatý kalendářní měsíc poskytnutí vozidla.“ (*Zákon o daních z příjmů, 1992, § 6 Příjmy ze závislé činnosti*)

### **Mobilní telefony, notebooky**

Zaměstnanci, u kterých to vyžaduje povaha práce, dostávají navíc i služební telefony či notebooky jako další formu benefitu. Pokud zaměstnanec užívá služební telefon, má nárok také na zvýhodněné volání, a to platí nejen pro určitého zaměstnance, ale i pro jeho rodinné příslušníky. Zaměstnanec může také využívat produkt internet v mobilu.

### **Příspěvek při dosažení určité věkové hranice**

Zaměstnanec, jehož věk překročí hranici padesáti let, dostane od pojišťovny určitý příspěvek. Tento příspěvek dále zaměstnanec obdrží vždy po pěti letech od dosažení věku padesáti let.

### **Pravidelné lékařské prohlídky**

Při nástupu do zaměstnání je zaměstnanec povinen absolvovat vstupní prohlídku u firemního lékaře. Zaměstnanec si nejprve obstará lékařský výpis od svého obvodního lékaře, který pak přinese firemnímu lékaři, u kterého je uskutečněna vstupní prohlídka. Tato prohlídka i lékařský výpis u obvodního lékaře je, pokud zaměstnanec zaplatil za tento výpis, proplácena ze strany pojišťovny.

Pracovník, který pravidelně navštěvuje lékaře, si může vybrat nadstandardní péči, kterou mu pojišťovna zaplatí.

### **Občerstvení na pracovišti**

Všichni zaměstnanci mají možnost občerstvení se na pracovišti, a to formou pitné vody, která je nakupována od společnosti Watercooler System, s. r. o. Dále mají pracovníci možnost uvařit si bezplatně kávu nebo čaj.

Ve společnosti je také vybudována kuchyňka, která je vybavena varnou konvicí, kávovarem, mikrovlnnou troubou, myčkou na nádobí a již zmíněnou pitnou vodou.

### **3.3 Analýza současného stavu spokojenosti zaměstnanců**

V předchozí kapitole byl popsán současný stav motivace zaměstnanců pomocí interních dokladů společnosti a sezení s vedoucí úseku personalistika a mzdy. Tato kapitola je zaměřena na analýzu současného stavu motivace a odměňování zaměstnanců v dané společnosti a následné vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování.

Ve vybrané společnosti byl proveden průzkum spokojenosti zaměstnanců formou dotazníkového šetření. Dotazník byl vypracován tak, aby se dalo efektivně posoudit, zda zaměstnanci jsou spokojeni se systémem odměňování a s celkovými pracovními podmínkami či nikoliv a aby na základě toho mohla být navržena určitá doporučení ke zlepšení.

#### **3.3.1 Náležitosti dotazníku**

Dotazník byl sestaven z části danou společností, z části autorkou práce a posloužil nejen k účelům této závěrečné práce, ale byl sestaven také k interním účelům vybrané společnosti. Z toho plyne, že zaměstnavatel má zájem zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s pracovními podmínkami ve svém zaměstnání. Cílem dotazníku je analyzovat současnou situaci odměňování zaměstnanců a následně vyhodnotit motivaci a spokojenost se systémem odměňování ze strany zaměstnanců.

Dotazník byl vypracován formou uzavřeným otázek, tzn., že v každé otázce má zaměstnanec možnost zvolit jednu z předem stanovených odpovědí. Pouze jedna otázka je otevřená, tzn., že zaměstnanec má možnost se písemně vyjádřit k dané otázce. Dotazník obsahuje celkem 13 otázek, tyto otázky jsou sestaveny tak, aby byla objektivně zmapována současná situace odměňování a motivace ve vybrané společnosti a aby díky odpovědím na tyto otázky bylo možno navrhnout určitá doporučení.

Ve společnosti v současnosti pracuje 125 zaměstnanců, přičemž na dotazník odpovědělo pouze 94 zaměstnanců, což procentuelně činí 75,2 % zaměstnanců. I když neodpovědělo 100 % zaměstnanců, dá se tento počet považovat za uspokojivý, a proto výsledky z dotazníkového šetření jsou považovány za relevantní. Výsledky jsou tedy zpracovány pouze za zaměstnance, kteří se zúčastnili průzkumu, počet těchto zaměstnanců činí 94.

První část dotazníku je věnována základním informacím, jako je dotaz na pohlaví a jak dlouho zaměstnanec pracuje v dané společnosti. Tyto otázky slouží k následnému vyhodnocení dotazníku podle uvedených hledisek. Další část dotazníku je zaměřena na celkovou spokojenost zaměstnanců a na odměňování jako takové. Dále následují otázky ohledně benefitů poskytovaných ze strany zaměstnavatele a na závěr jsou zaměstnanci dotazováni, jak jsou spokojeni s pracovním prostředím.

Dotazník je součástí přílohy č. 2.

### **3.3.2 Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku**

Jednotlivé otázky jsou vždy slovně okomentovány a byly posouzeny z hlediska mužů a žen. Vyhodnocování pouze dle těchto uvedených kritérií se jeví jako nejefektivnější způsob vyhodnocení. Pokud by otázky a odpovědi byly posouzeny z pohledu jiných kritérií, například podle odborů, ve kterých zaměstnanci pracují, nepřineslo by toto zjištění takovou vypovídací schopnost, neboť v dané organizaci existuje 11 různých odborů.

#### ***a) Otázka č. 1***

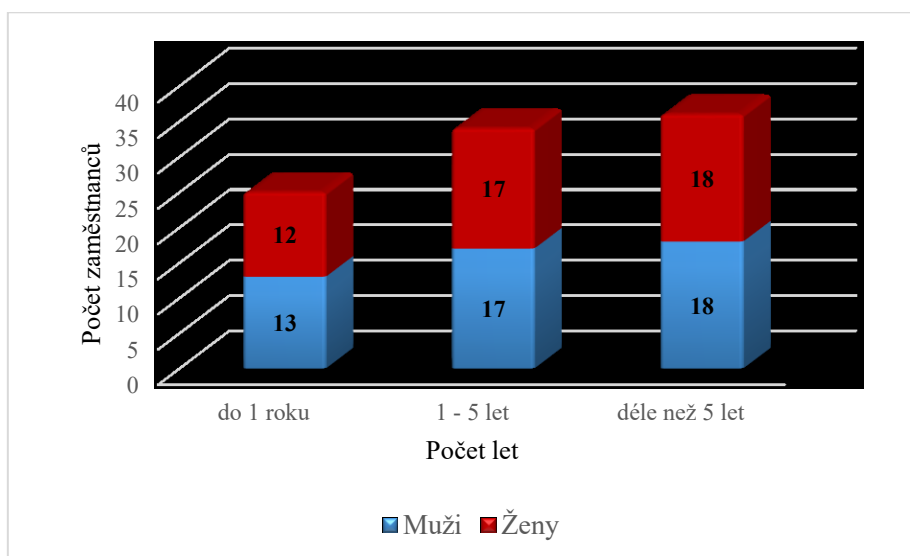
Prostřednictvím první otázky byli zaměstnanci tázáni na jejich pohlaví, a to z toho důvodu, aby další otázky, které se týkají motivace a odměňování, byly posouzeny právě podle toho, kolik mužů a žen odpovědělo na danou otázku.

Jak již bylo výše zmíněno, na dotazník celkem odpovědělo 94 zaměstnanců ze 125 zaměstnanců. Podle výsledků z dotazníkového šetření vyplývá, že se průzkumu zúčastnilo 48 mužů a 46 žen. Poměrové zastoupení mužů a žen je relativně na stejné úrovni, existuje pouze nepatrný rozdíl v počtu mužů a žen.

## b) Otázka č. 2

Ve druhé otázce byli zaměstnanci tázáni, jak dlouho již pracují v dané společnosti. V dotazníku měli možnost zaměstnanci odpovědět, že v podniku pracují do jednoho roku, od jednoho až do pěti let nebo déle než pět let. Výsledky jsou znázorněny pomocí grafu 3.1.

Graf 3.1: Počet zaměstnanců pracujících v dané organizaci dle počtu let a pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

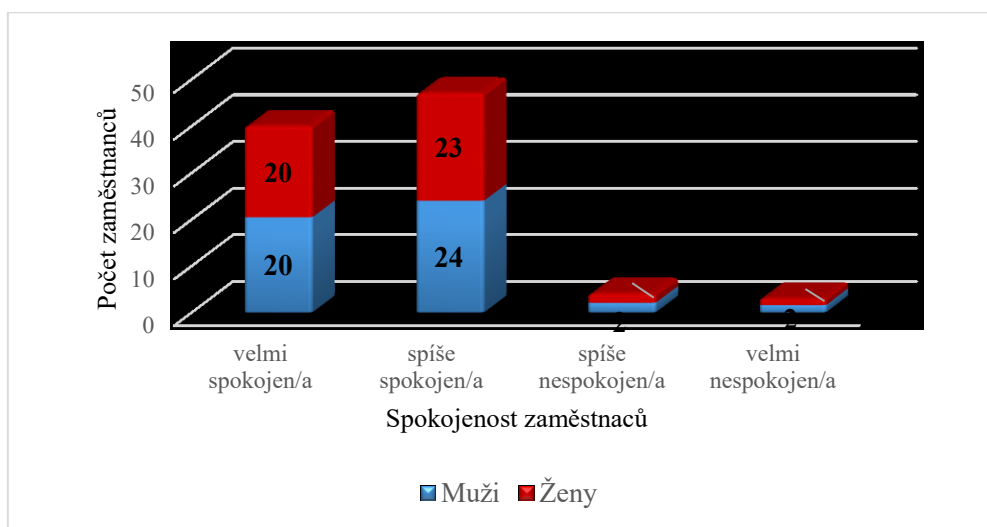
Z tohoto grafu vyplývá, že 38,30 % zaměstnanců, kteří se zúčastnili průzkumu, pracuje v dané společnosti déle než 5 let. Tento počet činí v absolutním vyjádření 36 zaměstnanců, z toho 18 jak mužů, tak i žen. Ve vybrané organizaci pracuje od jednoho do pěti let 36,17 % pracovníků, absolutně 34 zaměstnanců, což je jen o dva zaměstnance méně, než zaměstnanci pracující v dané společnosti déle než 5 let. Nejméně zaměstnanců (26,60 %) pracuje ve vybraném podniku do jednoho roku, tento počet činí 25 zaměstnanců, z toho 13 mužů a 12 žen.

Tyto výsledky mohou být považovány za uspokojivé, neboť svědčí o relativně nízké fluktuaci dané společnosti. Více než polovina dotazovaných zaměstnanců pracuje ve firmě déle než 1 rok.

### c) Otázka č. 3

Zde byli zaměstnanci tázáni na to, jak jsou celkově spokojeni se svým zaměstnáním ve společnosti. Pracovníci mohli vybrat, zda jsou *velmi spokojeni*, *spíše spokojeni*, *spíše nespokojeni* a *velmi nespokojeni*. Tato skutečnost je znázorněna prostřednictvím grafu 3.2.

Graf 3.2: Spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti dle pohlaví



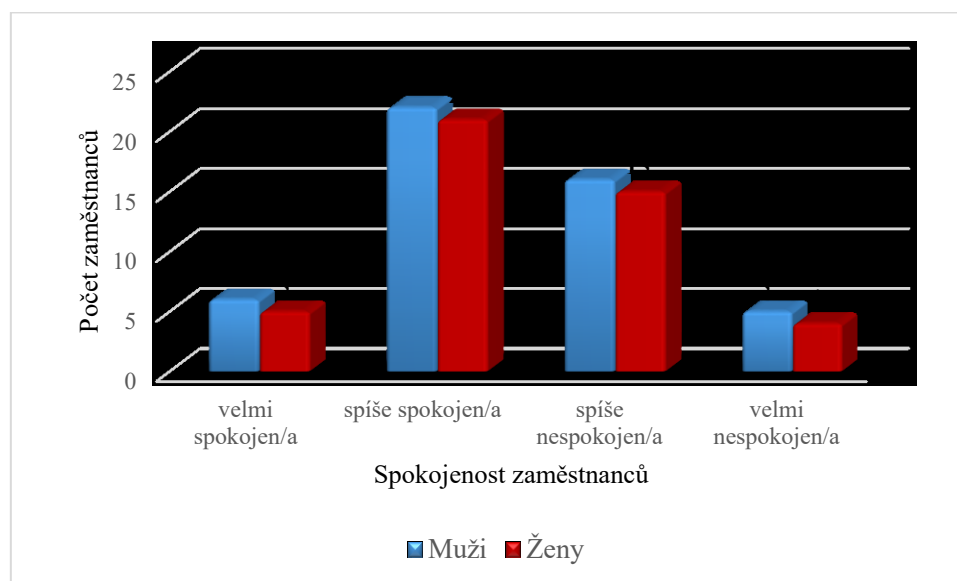
Zdroj: Vlastní zpracování

Dle grafu lze usuzovat, že většina zaměstnanců je se svou prací ve společnosti spíše spokojena. Spíše spokojeno je tedy 50,00 % zaměstnanců, tj. 47 pracovníků, z toho 24 mužů a 23 žen. 40 zaměstnanců, procentuálně 42,55 %, je ve firmě velmi spokojeno, což lze posuzovat jako velmi pozitivní výsledek. Naopak pouze 4,26 % zaměstnanců jsou se svou prací spíše nespokojeni a velmi nespokojeni jsou celkem 3 pracovníci, což v procentuelním vyjádření činí 3,19 %.

### d) Otázka č. 4

Ve čtvrté otázce jsou zaměstnanci dotazováni, jak jsou spokojeni s principy a pravidly odměňování, zvyšováním platu a osobního ohodnocení. Formy odpovědí, které měli zaměstnanci na výběr, jsou stejné jako u předcházející otázky, tedy *velmi spokojeni*, *spíše spokojeni*, *spíše nespokojeni* a *velmi nespokojeni*. Výsledky odpovědí jsou znázorněny pomocí grafu 3.3.

Graf 3.3: Spokojenost zaměstnanců s principy odměňování



Zdroj: Vlastní zpracování

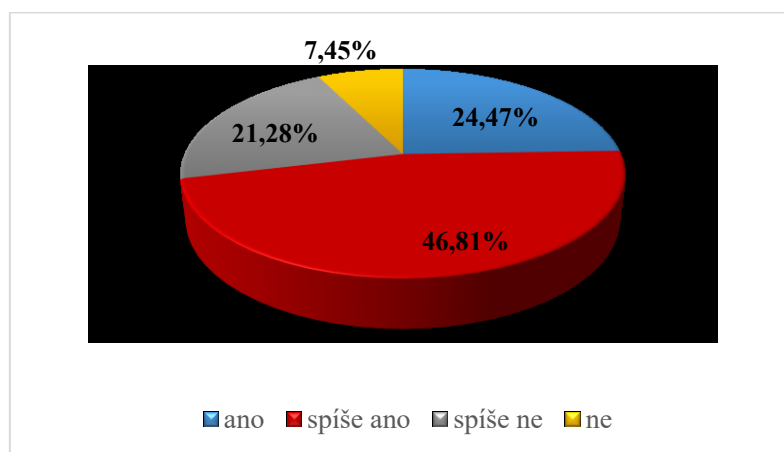
Z grafu lze vyčíst, že nejvíce dotazovaných zaměstnanců, což absolutně činí 43 pracovníků, je spíše spokojeno s principy a pravidly odměňování, jedná se tedy o 45,74 % tázaných zaměstnanců. Naopak 32,98 % dotazovaných zaměstnanců je spíše nespokojeno se svým odměňováním. Tato skutečnost může být způsobena různými faktory. Může se jednat například o to, že mzda, kterou si zaměstnanci představují neodpovídá jejich skutečné mzdě. Velmi spokojeno je 11,70 % tázaných zaměstnanců, tedy 11 pracovníků a velmi nespokojeno je pouze 5 mužů a 4 ženy, což činí 9,57 % zaměstnanců, kteří se zúčastnili šetření.

#### e) Otázka č. 5

Zde byli zaměstnanci dotazováni na to, zda jejich mzda odpovídá přínosu vybrané společnosti. Možnosti odpovědí byly buďto *ano*, *spíše ano*, *spíše ne* či *ne*.



Graf 3.4: Pohled zaměstnanců, zda mzda odpovídá jejich přínosu



Zdroj: Vlastní zpracování

V tomto případě si 46,81 % dotazovaných myslí, že mzda spíše odpovídá jejich přínosu ve firmě. Konkrétně se zde jedná o celkem 44 respondentů, z toho 22 mužů a 22 žen. U 24,47 % dotazovaných zaměstnanců mzda jejich přínosu ve firmě rozhodně odpovídá. Takto odpovědělo celkem 23 zaměstnanců, z toho 12 mužů a 11 žen. Odpověď *spíše ne* označilo 21,28 % respondentů, což v absolutním vyjádření činí 20, z toho 10 jak mužů, tak i žen. Podle sedmi zaměstnanců mzda neodpovídá jejich přínosu. Takto odpověděli 4 muži a 3 ženy.

#### f) Otázka č. 6

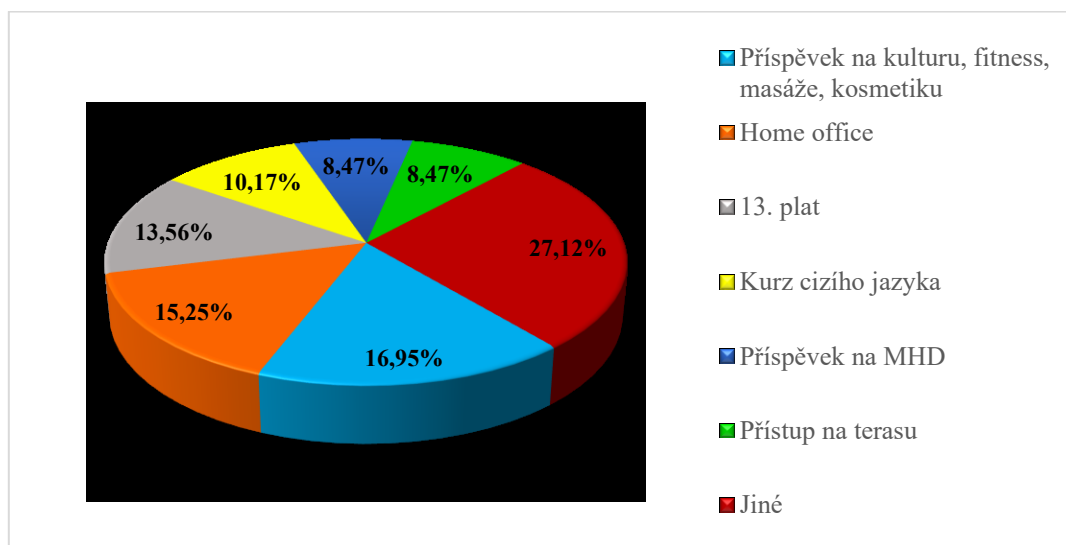
Prostřednictvím šesté otázky byli zaměstnanci dotazováni, které benefity by ve svém zaměstnání navíc přivítali. Zde se jednalo o jedinou otevřenou otázku, která byla obsažena v celém dotazníku. Respondenti mohli zapsat své odpovědi podle toho, jaký benefit jim schází ve svém zaměstnání podle jejich pracovní pozice. U této otázky bylo zaznamenáno pouze 58 odpovědí. Tato skutečnost mohla být způsobena především tím, že někteří zaměstnanci jsou spokojeni se svými stávajícími benefity a další ke své práci nepotřebují, z toho důvodu tato otázka nebyla vyplněna. Respondenti odpověděli různě, výsledky jsou znázorněny pomocí grafu 3.5.

Již bylo zmíněno, že na dotazník odpovědělo 94 zaměstnanců ze 125, avšak konkrétně na tuto otázku bylo získáno 58 odpovědí. Nicméně je třeba podotknout, že ne všichni zúčastnění napsali, jaký přesný benefit by uvítali navíc, tzn. že někteří zaměstnanci, kteří vyplnili tuto otázku, napsali, že současně poskytované benefity jim vyhovují, že nic dalšího je nenapadá.

Jiní naopak napsali i více možností než jen jednu, a z toho důvodu byly veškeré zaznamenané odpovědi klasifikovány autorkou práce do sedmi kategorií, přičemž kategorie *Jiné* je součtem skupin s četností výskytu dat do 6 %, a to z důvodu větší přehlednosti. Kategorie *Jiné* je tudíž znázorněna samostatně pomocí grafu 3.6.

Výsledky odpovědí, které byly zaznamenány, jsou součástí přílohy č. 3.

Graf 3.5: *Benefity, které by zaměstnanci uvítali navíc k současně poskytovaným benefitům*



Zdroj: *Vlastní zpracování*

Z grafu je zřejmé, že největší poměrové zastoupení přísluší položce *Jiné*. Jak již bylo ale uvedeno, do této kategorie patří jednotlivé dílčí podskupiny, u nichž byla četnost výskytu dat velmi nízká.

Většina zaměstnanců, kteří se podíleli na vyplnění této otázky, se shodne na tom, že by nejvíc uvítali větší příspěvek na kulturu, fitness, masáže, kosmetiku apod. Organizace již sice zaměstnancům dle příslušné vnitropodnikové směrnice poskytuje takovou formu benefitu, nicméně dle výsledků by zaměstnanci uvítali, kdyby tato výhoda byla určitým způsobem rozšířena. Tato odpověď se vyskytla v dotazníku celkem desetkrát.

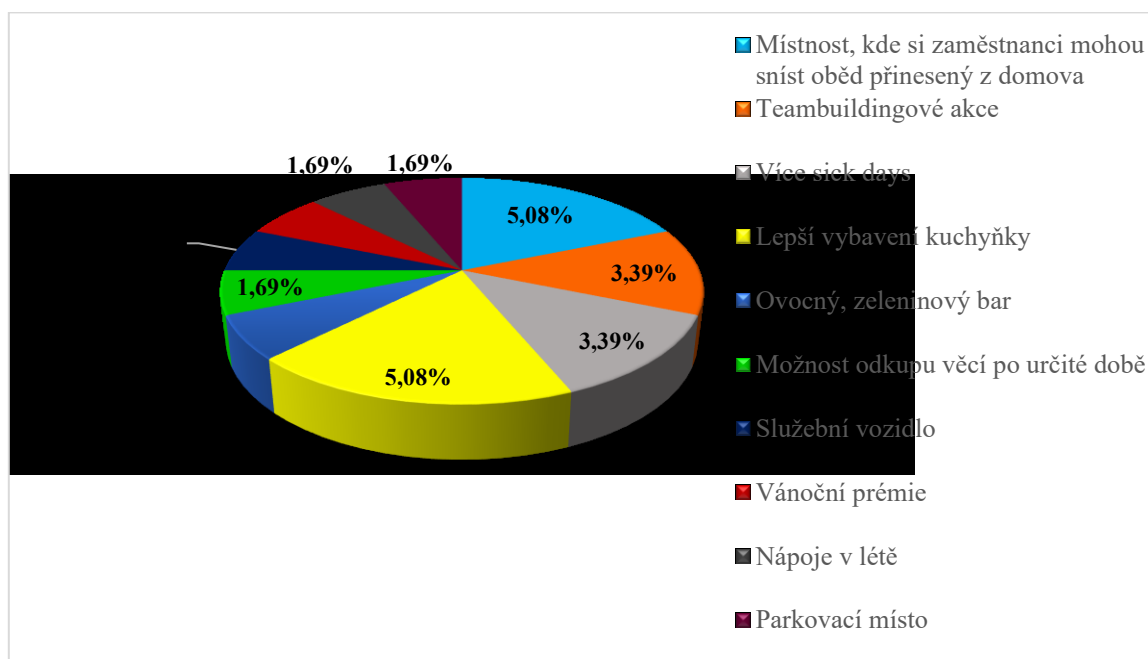
Další nejčastější odpověď, která se v dotazníku objevovala, bylo to, že by zaměstnanci rádi pracovali z domova. Tato odpověď se v dotazníku vyskytla celkem devětkrát. Pro zaměstnance, kterým to umožňuje povaha práce, by tato forma benefitu byla rozhodně výhodná. Ušetří nejen čas, který stráví cestováním do zaměstnání, ale i peníze, které utratí za cestu. Nicméně

zaměstnavatel musí zvážit, zda by odvedená práce z domova byla stejně kvalitní jako práce odvedená na pracovišti.

Další odpověď, která měla poměrně vysokou četnost, byla taková, že by zaměstnanci uvítali třináctý plat. Třináctý plat, jakožto forma benefitu poskytovaného navíc k současně poskytovaným benefitům, se v dotazníku objevila osmkrát.

Ostatní odpovědi, které byly zaznamenány, již měly o něco nižší četnost než předcházející. Konkrétně se jedná o kurz cizího jazyka, především angličtiny. O tento kurz mělo zájem 6 osob, které se podílely na šetření. Dále by někteří zaměstnanci uvítali příspěvek na MHD či přístup na terasu, která se nachází v budově.

Graf 3.6: Detailní znázornění položky "Jiné" z grafu 3.5



Zdroj: Vlastní zpracování

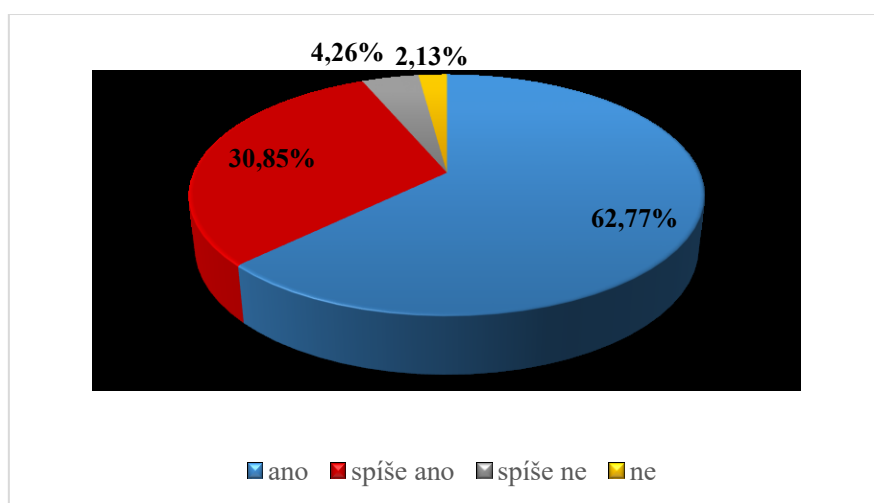
Tento graf byl vypracován autorkou z důvodu přehlednosti dat a jsou zde zobrazeny další možnosti odpovědí, které se vyskytly v dotazníku. Podle výsledků by si zaměstnanci, kteří si nosí do práce jídlo z domova, chtěli toto jídlo sníst v místnosti k tomu určené, a ne v kanceláři u pracovního stolu. Tato místnost se bohužel nenachází na pracovišti. Tato možnost byla v dotazníku vyskytnuta celkem třikrát. Někteří zaměstnanci by se také rádi účastnili teambuildingových akcí, avšak společnost tyto akce zřejmě nepořádá. Jiní zaměstnanci by stáli o lepší vybavení kuchyňky, především o nový kávovar.

Ostatní možnosti odpovědí se v dotazníku vyskytly pouze jednou. Jedná se především o umístění zeleninového a ovocného baru, možnost odkupu věcí po určité době, služební vozidlo, vánoční prémie, poskytování nápojů v horkých letních dnech či parkovací místo.

### g) *Otázka č. 7*

Sedmá otázka byla zaměřena na to, zdali jsou zaměstnanci spokojeni se současně poskytovanými benefity. Možnosti odpovědí byly opět *ano*, *spíše ano*, *spíše ne*, *ne*.

*Graf 3.7: Spokojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity*



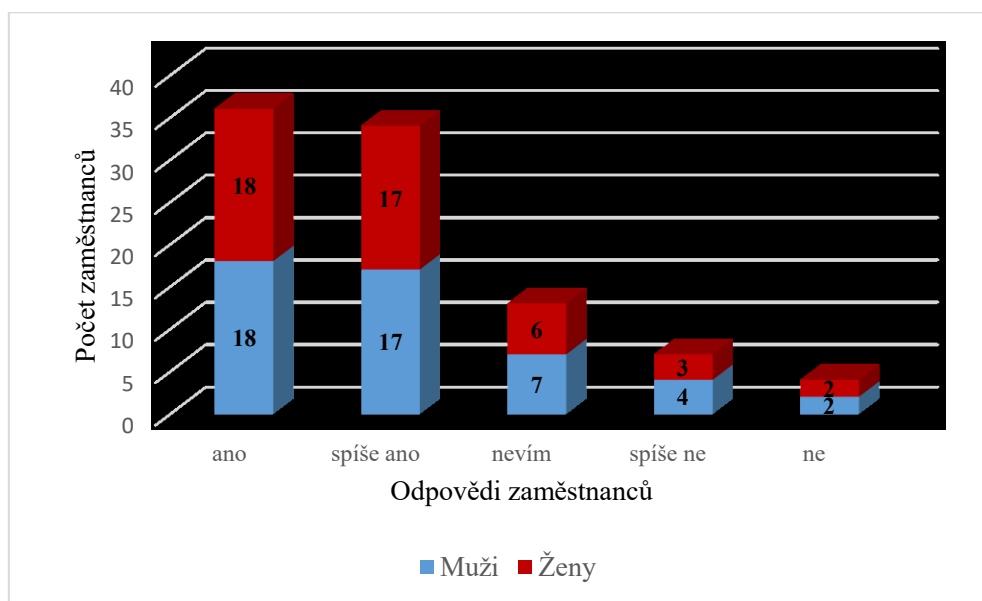
*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z grafu lze vyčíst, že více než 60 % tázaných zaměstnanců je spokojena s dosud nabízenými benefity, což je pro organizaci určitě žádoucí. Odpověď *ano* označilo tedy celkem 59 respondentů, z nichž 30 představují muži a 29 ženy. Spíše spokojeno je celkem 29 dotazovaných zaměstnanců, z toho 15 tvoří muži a 14 ženy. Odpověď *spíše ne* byla zaškrtnuta přesně čtyřikrát, přičemž poměrové zastoupení mužů a žen bylo stejné. Zcela nespokojeni respondenti byli zaznamenáni pouze dva, přičemž počet mužů a žen byl taktéž stejný.

### ***h) Otázka č. 8***

Osmou otázkou byli respondenti tázáni, jestli je současně poskytované benefity motivují k vyššímu pracovnímu výkonu. Zde mohli dotazovaní zaměstnanci vybrat z pěti odpovědí, a to *ano*, *spíše ano*, *nevím*, *spíše ne*, *ne*. Výsledky odpovědí jsou znázorněny grafem 3.8.

*Graf 3.8: Motivace benefitů k lepšímu pracovnímu výkonu*



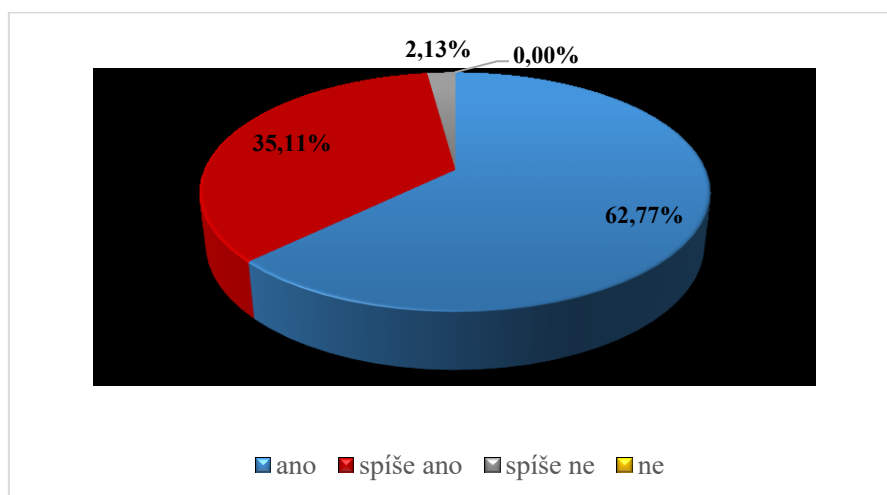
*Zdroj: Vlastní zpracování*

Dle výsledků z průzkumu lze usuzovat, že většina dotazovaných zaměstnanců je současně poskytovanými benefity motivována k lepšímu pracovnímu výkonu. Lze tedy konstatovat, že společnost má zájem na tom, aby zaměstnancům nabízela takové výhody, které zaměstnanci rádi uvítají a využijí. Celkem 74,47 % dotazovaných zaměstnanců odpovědělo, že poskytované benefity je motivuje k vyššímu pracovnímu nasazení, ať už dotazování zaškrtnou odpověď *ano* či *spíše ano*. Zde se jednalo celkem o 70 zaměstnanců, kteří se účastnili průzkumu, z toho 35 představovali muži a stejné číslo představovaly ženy. Odpověď *nevím* označilo 13,83 % zúčastněných, *spíše ne* dalo 7,45 % dotazovaných, a *ne* zaškrtnulo pouze 4,26 % respondentů.

### ***i) Otázka č. 9***

Další otázka byla zaměřena na to, zda by zaměstnanci doporučili firemní pojistné produkty i jejich známým a blízkým. Zaměstnanci měli opět na výběr zvolit buďto *ano*, *spíše ano*, *spíše ne*, nebo *ne*. Výsledky této otázky jsou zobrazeny pomocí grafu 3.9.

Graf 3.9: Doporučení pojistných produktů známým zaměstnanců



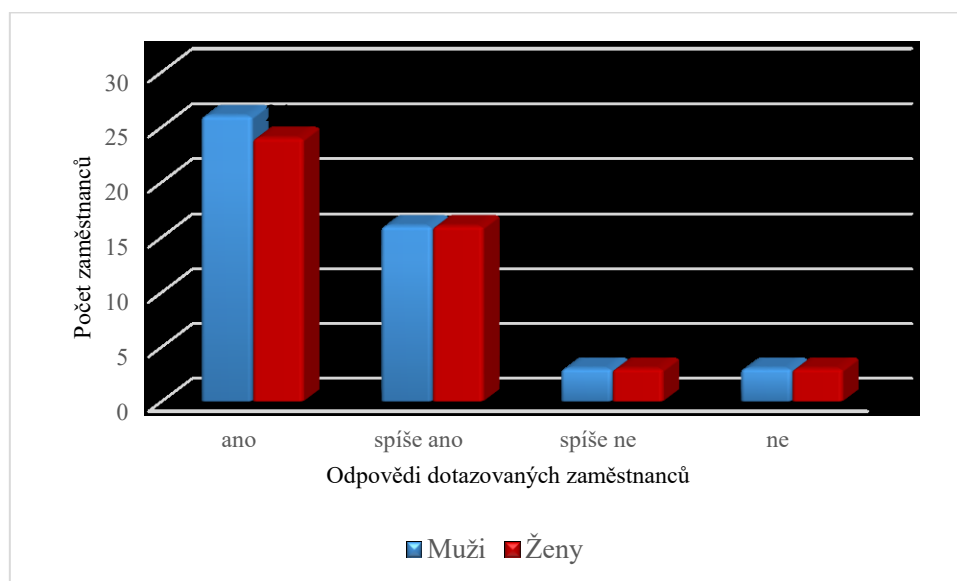
Zdroj: Vlastní zpracování

Zde dle výsledků by 97,88 % dotazovaných zaměstnanců doporučilo pojistné produkty nabízené danou společností svým známým a blízkým. V absolutním vyjádření tato skutečnost činí celkem 92 dotazovaných, z toho 47 mužů a 45 žen, bez ohledu na to, zda respondenti označili odpověď *ano* nebo *spíše ano*. Naopak pouze 2 dotazovaní zaměstnanci, z toho jeden muž a jedna žena, se přiklonili k odpovědi *spíše ne* a odpověď *ne* neoznačil nikdo. Pro danou společnost může být toto zjištění příznivé, neboť vedení podniku může mít jistotu, že nabízí prvotřídní a kvalitní produkty.

#### **j) Otázka č. 10**

Zaměstnanci byli formou další otázky tázáni na to, zda jejich nadřízený jim poskytuje podporu, kterou potřebují k vykonávání práce, tzn. zda nadřízený komunikuje se svými podřízenými, zda udává směr, sleduje pokroky apod. Možnosti odpovědí byli stejné jako u předcházející otázky, a to *ano*, *spíše ano*, *spíše ne*, *ne*. Výsledky odpovědí byly zaznamenány pomocí grafu 3.10.

Graf 3.10: Poskytování podpory zaměstnancům ze strany nadřízeného



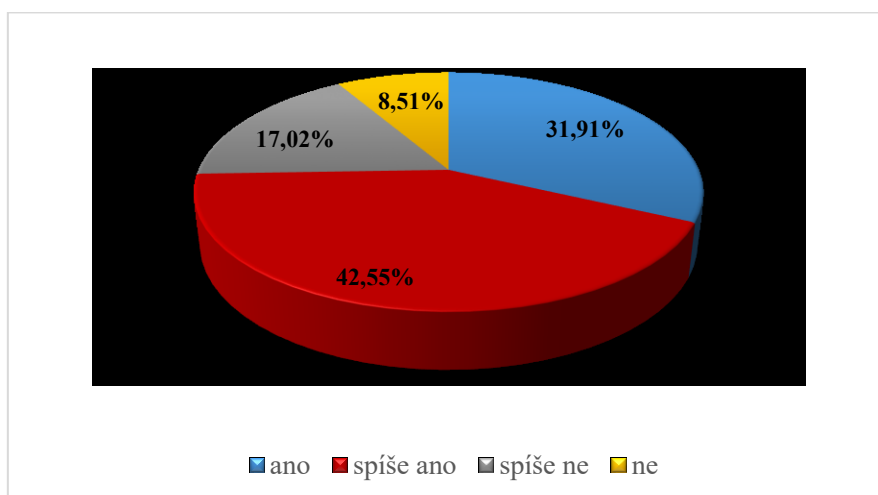
Zdroj: Vlastní zpracování

Podle výsledků dotazníkového šetření se většině dotazovaných zaměstnanců dostává podpory ze strany nadřízeného. Konkrétně se zde jedná celkem o 82 účastníků průzkumu (procentuálně 87,23 %), z toho 42 představují muži a 40 ženy. Tito lidé označili odpověď *ano* nebo *spíše ano*. Naopak podle 12 dotazovaných zaměstnanců nedochází k poskytování podpory od nadřízeného manažera. Tito zaměstnanci, kteří označili svou odpověď *spíše ne* či *ne*, představují v procentuálním vyjádření celkem 12,76 %.

### ***k) Otázka č. 11***

V této otázce byli zaměstnanci dotazováni na to, zda k nim vrcholové vedení přistupuje jako k tomu nejcennějšímu, co společnost má. Možnosti odpovědí se opět nijak neliší jako u přecházejících otázek, respondenti měli tedy na výběr *ano*, *spíše ano*, *spíše ne*, *ne*. Výsledky odpovědí jsou zobrazeny v níže uvedeném grafu 3.11.

Graf 3.11: Přístup vrcholového vedení k zaměstnancům



Zdroj: Vlastní zpracování

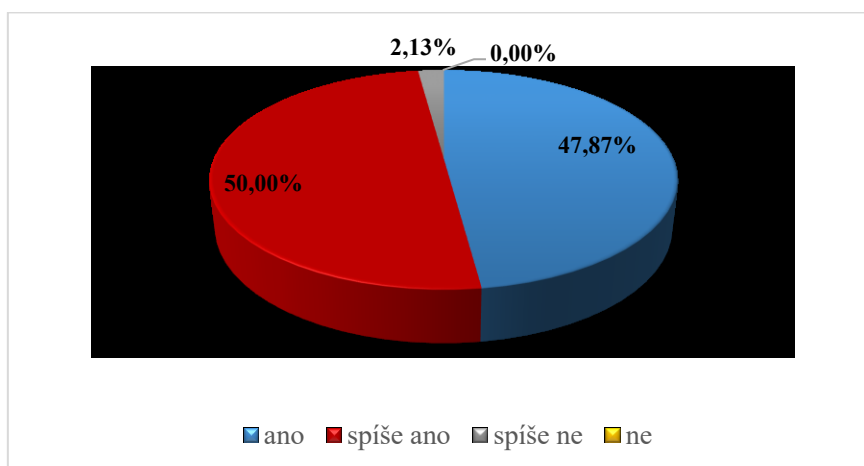
Celkem 70 zaměstnanců, kteří se zúčastnili průzkumu, mají za to, že je k nim přístupováno jako k tomu nejcennějšímu, co společnost má ze strany vrcholového vedení. Odpověď *ano* označilo 30 dotazovaných zaměstnanců, z toho 15 muži a 15 ženy. Možnost *spíše ano* zaškrtnulo o něco více zúčastněných zaměstnanců, konkrétně se tedy jedná o 40 respondentů, přičemž počet mužů a žen je totožný. 24 dotazovaných zaměstnanců si naopak myslí, že vrcholové vedení k nim nepřístupuje právě nejlépe. Podle výsledků se zde jedná o 12 mužů a 12 žen, ať už vybrali možnost *spíše ne* či *ne*.

#### l) Otázka č. 12

Ve dvanácté otázce měli respondenti uvést, zda je jejich práce a jejich každodenní pracovní úkoly baví. Možnosti odpovědí byly totožné jako u většiny dalších otázek, tedy *ano*, *spíše ano*, *spíše ne*, *ne*. Zjištěné výsledky jsou obsaženy v grafu 3.12.



Graf 3.12: Počet respondentů, které baví jejich práce



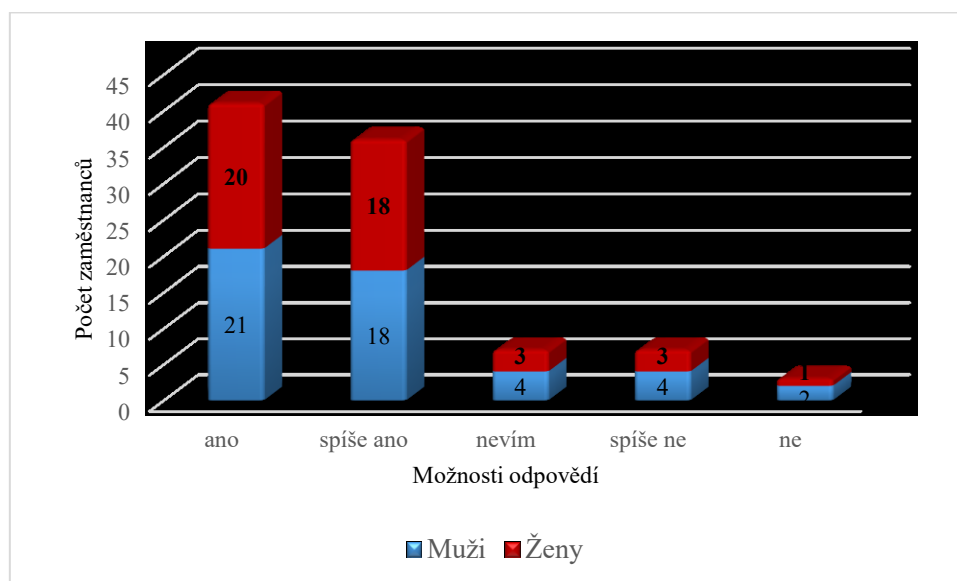
Zdroj: Vlastní zpracování

Prostřednictvím této otázky bylo zjištěno kladných výsledků. Jak je v grafu zobrazeno, téměř všechny zaměstnance, kteří odpověděli na daný dotazník, je jejich práce a s tím související pracovní úkoly baví. Těchto zaměstnanců je celkem 92, z nichž 45 označilo odpověď *ano* a 47 zahrlo možnost *spíše ano*. Pouze 2 průzkumu zúčastnění zaměstnanci v dotazníku uvedli, že je jejich práce *spíše nebaví*, což sdělil 1 muž a 1 žena. Skutečnost, že každodenní pracovní úkoly zaměstnance rozhodně nebaví, neuvedl nikdo.

### ***m) Otázka č. 13***

Třináctá a zároveň poslední otázka byla zaměřena na to, zda mají zaměstnanci možnost při práci v dané společnosti rozvíjet své profesní schopnosti a dovednosti. Zde byla jedna možnost odpovědi navíc oproti standardním možnostem, respondenti tedy mohli označit odpověď buďto *ano*, *spíše ano*, *nevím*, *spíše ne*, nebo *ne*. To, jak se respondenti k této otázce vyjádřili, je zobrazeno pomocí grafu 3.13.

Graf 3.13: Možnost zaměstnanců rozvíjet při práci své profesní schopnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Většina zaměstnanců, kteří se podíleli na šetření, rozvíjí při plnění každodenních pracovních úkolů své profesní schopnosti a dovednosti. 43,62 % zúčastněných označilo odpověď *ano* a *spíše ano* označilo 38,30 % respondentů. Pokud jsou tato dvě čísla sečtena, výsledek je takový, že 81,92 % dotazovaných zaměstnanců neustále zdokonaluje své dovednosti. Pro organizaci je toto zjištění rozhodně žádoucí, neboť si organizace může být plně vědoma toho, že zaměstnává učenlivé kvalitní pracovníky. 7 pracovníků, což je 7,45 %, označilo odpověď *nevím*. Celkem 10 tázaných zaměstnanců, kteří označili odpověď *spíše ne* či *ne*, nepovažuje svoji práci takovou, že by se při řešení různých úkolů nějak profesně zdokonalovali. Takovou odpověď mohli zvolit pracovníci, kteří plní denně nějaké rutinní záležitosti, neboť to může vyžadovat jejich povaha práce.

## **4 Návrhy a doporučení**

Tato kapitola je zaměřena na určité návrhy a doporučení pro vybranou organizaci a tato doporučení jsou stanovena na základě předchozí kapitoly, ve které byla zmapována současná situace motivace a odměňování zaměstnanců. V rámci dotazníkového šetření bylo zjištěno, jak jsou průzkumu se účastníci zaměstnanci spokojeni s pracovním prostředím a dalšími okolnostmi s tím související. Autorkou práce byly vybrány jednotlivé oblasti, ve kterých lze dle výsledků z dotazníkového šetření doporučit určité návrhy ke zlepšení.

### **4.1 Spokojenost s principy a pravidly odměňování**

V této oblasti jsou dotazovaní zaměstnanci poměrně nespokojeni s principy a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení, konkrétně se jedná zhruba o 40 % zaměstnanců, kteří se zúčastnili průzkumu, což není naprosto uspokojivý výsledek. Dotazovaní zaměstnanci si také myslí, že jejich mzda neodpovídá jejich přínosu ve společnosti. Jedná se zde o asi o 30 % zúčastněných zaměstnanců.

Podle výsledků z dotazníkového šetření mají zaměstnanci zřejmě hodně práce, za kterou nejsou dostatečně ohodnoceni. Pokud organizace zvýší zaměstnancům plošně plat, bude tímto zajištěna pouze krátkodobá motivace zaměstnanců. Proto by organizace měla zkombinovat pevnou a variabilní složku mzdy efektivně. Pomocí pevné složky mzdy je zaměstnanci zajištěn stálý plat, který by měl být v dostatečné výši, avšak variabilní složka mzdy by zaměstnance měla motivovat ke zvyšování pracovního výkonu. Organizaci lze tedy doporučit, aby zdokonalila variabilní složku mzdy, jako jsou například prémie a další odměny. Důležité je, aby odměny byly vypláceny spravedlivě podle zásluh. Osobní ohodnocení by mělo být závislé na pracovním výkonu jednotlivých zaměstnanců, a proto by se měla zvýšit angažovanost pracovníků, aby tohoto ohodnocení dosáhli. Organizace také by mohla zavést s jednotlivými zaměstnanci konzultace, které by se týkali toho, jak by si pracovníci představovali své ohodnocení.

## 4.2 Náklady na zaměstnanecké výhody

Tato část práce je zaměřena na ty benefity, které by zaměstnanci nejvíce uvítali navíc k současně poskytovaným benefitům. Benefity, ke kterým se měli možnost zaměstnanci firmy písemně vyjádřit, a jejichž četnost výskytu byla nejvyšší, jsou následující:

- příspěvek na kulturu, fitness, masáže, kosmetiku,
- práce z domova (home office),
- třináctý plat.

Zaměstnancům jsou příspěvky na kulturu, fitness, masáže a kosmetiku již poskytovány ze sociálního fondu, nicméně tyto příspěvky lze využívat pouze u firmou vybraných partnerů. Zaměstnanci by si sami chtěli vybrat, kde mohou dané příspěvky uplatnit.

Podle výsledků zaměstnanecká výhoda tzv. home office byla zvolena devětkrát, což je druhá nejvyšší hodnota, nicméně tato forma benefitu není zahrnuta do výpočtu. Zaměstnanci pracující z domova dostávají stejnou mzdu či plat, jako by byli v zaměstnání, a tudíž tato forma benefitu není relevantní pro výpočet.

Benefit třináctý plat, jakožto třetí nejvíce upřednostňovaná zaměstnanecká výhoda navíc, je zde zahrnuta do výpočtu, a to z toho důvodu, aby bylo zjištěno, jak vysoké náklady by to pro daný podnik znamenalo, pokud by se vedení firmy rozhodlo tento benefit realizovat. Tento výpočet je obsažen v následující podkapitole.

### 4.2.1 Výpočet třináctého platu

Cílem této kapitoly je zjistit, jak vysoké náklady by zavedení třináctého platu představovalo pro podnik. Po konzultaci s vedoucí personálního oddělení bylo zjištěno, kolik zaměstnanců v současnosti pracuje v dané organizaci a jejich hrubé mzdy. Ve firmě pracuje 125 zaměstnanců, z toho 1 zaměstnanec na ředitelské pozici, 11 zaměstnanců na vedoucích pozicích a 8 zaměstnanců jsou členy představenstva a dozorčí rady. Hrubá mzda zaměstnanců na ředitelské pozici činí 55 000 Kč za měsíc, na vedoucích pozicích činí měsíčně hrubá mzda 41 500 Kč, hrubá mzda členů představenstva a dozorčí rady je 80 000 Kč/měsíc a ostatní zaměstnanci dostávají každý měsíc hrubou mzdu ve výši 35 000 Kč. Veškeré výpočty jsou obsaženy v přehledné tabulce.

Tabulka 4.3: Výpočet třináctého platu

	Mzda pro zam. na vedoucích pozicích	Mzda pro ředitele firmy	Mzda pro členy představenstva a dozorčí rady	Mzda pro ostatní zaměstnance	Celkem
<b>Počet zam.</b>	11	1	8	105	125
<b>Hrubá mzda</b>	41 500	55 000	80 000	35 000	x
<b>HM celkem</b>	456 500	55 000	640 000	3 675 000	4 826 500
<b>SP 25 %</b>	114 125	13 750	160 000	918 750	1 206 625
<b>ZP 9 %</b>	41 085	4 950	57 600	330 750	434 385
<b>Celkem</b>	<b>611 710</b>	<b>73 700</b>	<b>857 600</b>	<b>4 924 500</b>	<b>6 467 510</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky tedy vyplývá, že pokud by organizace chtěla realizovat další benefit třináctý plat, náklady by vzrostly o 6 467 510 Kč. I když se jedná o dosti vysoké číslo, podle výsledků z výroční zprávy společnosti je zřejmé, že si organizace může z finančního hlediska tento další benefit dovolit. Motivace ze strany zaměstnanců bude jistě zvýšena, neboť budou mít zaměstnanci na vědomí, že organizace projevuje o ně zájem. Zaměstnanci takto budou podávat vyšší výkon, což bude pro podnik žádoucí, a vynaložené prostředky na třináctý plat se společnosti vyplatí, protože bude zvýšena produktivita organizace jako celku.

## 5 Závěr

Cílem práce bylo zhodnotit současnou situaci motivace a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku a navrhnout určitá doporučení ke zlepšení.

V úvodní části práce byla vymezena teoretická východiska motivace a odměňování zaměstnanců a veškeré pojmy s tím související. Další část práce byla pojata z praktického hlediska. Prostřednictvím interních dokladů společnosti a sezení autorky práce s vedoucí personálního úseku byla zmapována současná situace motivace a odměňování zaměstnanců v dané společnosti. Byly zde popsány veškeré zaměstnanecké benefity, které jsou zaměstnancům poskytovány ze strany zaměstnavatele. Ve firmě byl proveden průzkum prostřednictvím dotazníkového šetření, kde byl rozeslán všem zaměstnancům dotazník týkající se motivace a odměňování zaměstnanců. Dotazník byl vyplněn většinou zaměstnanců, tzn. že dotazník vyplnilo 94 pracovníků ze 125, tudíž výsledky pro vyhodnocení byly relevantní. Jednotlivé otázky zde byly postupně slovně popsány a vyhodnoceny z hlediska mužů a žen.

Podle výsledků z dotazníkového šetření vyplývá, že celková situace ve vybraném podniku je uspokojivá, nicméně i přesto bylo třeba navrhnout určitá doporučení ke zlepšení. Co se týče spokojenosti zaměstnanců s principy pravidly odměňování, zaměstnanci v této oblasti byli spokojeni méně, a proto zde byla organizaci navržena doporučení. Organizace by měla zdokonalit variabilní složku mzdy, aby odměny byly vypláceny spravedlivě a podle zásluh. Taktéž by organizace mohla zavést individuální konzultace s jednotlivými zaměstnanci, kde by byl rozebrán plat daného zaměstnance.

Z výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci by uvítali navíc k současně poskytovaným benefitům například příspěvek na kulturu, fitness, masáže a kosmetiku, dále by uvítali práci z domova či třináctý plat. Benefit třináctý plat byl vybrán autorkou práce pro výpočet z důvodů již uvedených výše. Pokud by vybraný podnik realizoval tento benefit navíc pro své zaměstnance, náklady by se zvýšily o 6 467 510 Kč. Vzhledem k tomu, že podnik hospodaří velmi dobře, z finančního hlediska si může tento nový benefit dovolit. Zaměstnanci by tuto realizaci jistě uvítali a rozhodně by se zvýšila jejich motivace a výkonnost, a tím by se zvýšila celková produktivita firmy.

Cílem práce bylo zhodnotit současnou situaci motivace a odměňování zaměstnanců, cíl byl s veškerými náležitostmi splněn. Cílem také bylo navrhnout určitá doporučení ke zlepšení, což bylo taktéž splněno. Pro vybraný podnik byla po analýze současného stavu motivace a odměňování zaměstnanců navržena určitá doporučení ke zlepšení, která byla následně poskytnuta vybrané společnosti.

## Seznam použité literatury

### a) Knižní zdroje

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání* [online]. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015 [cit. 2017-04-11]. ISBN 9788024752587.

ČOPÍKOVÁ, A., J. BLÁHA a P. HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. ISBN 9788024838298.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů* [online]. Praha: C. H. Beck, 2012 [cit. 2017-04-01]. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074003479.

HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3789-5.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce* [online]. Praha: Grada, 2010 [cit. 2017-04-11]. Psyché (Grada). ISBN 9788024724973.

KOLMAN, Luděk. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-892-5.

MCGRATH, James a Bob BATES. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi* [online]. Přeložil Hana ŠKAPOVÁ. Praha: Management Press, 2015 [cit. 2017-04-01]. ISBN 9788072613823.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie* [online]. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015 [cit. 2017-05-04]. Manažer. ISBN 9788024742212.

VÁGNEROVÁ, Marie. *Obecná psychologie: dílčí aspekty lidské psychiky a jejich orgánový základ* [online]. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2016 [cit. 2017-04-01]. ISBN 9788024632681.



## b) Další zdroje

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon o daních z příjmů. In: *Sbírka zákonů*. HAVIT, c1998-2017, ročník 1992, číslo 586. Dostupné také z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/cast1.aspx>

ČSN ISO 690-2(01 0197) *Informace a dokumentace - Bibliografické citace*. In: . Praha: Český normalizační institut, 2000.

Historie společnosti. *POJIŠŤOVNA* [online]. c2012 [cit. 2017-04-20].

*Interní doklady společnosti.*

*Směrnice č. EkF\_SME\_07\_004 děkana EkF VŠB-TU Ostrava o zásadách pro vypracování závěrečných prací.* Aktualizované vydání v bodě II/7, 11, 12, a v bodě III/3. Ostrava: Kauerová, 2016.

*Výroční zpráva 2015.* Pojišťovna [online]. 2016 [cit. 2017-01-20].

## Seznam zkratek

a.s.	akciová společnost
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
č.	číslo
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSSZ	Česká správa sociálního zabezpečení
ERG	existenční, vztahové a růstové potřeby
FÚ	finanční úřad
HM	hrubá mzda
IT	informační technologie
Kč	korun českých
ks	kusy
odst.	odstavec
s.	strana
SP	sociální pojištění
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
TAT	test tematické apercepce
zam.	zaměstnanci
ZP	zdravotní pojištění

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....

jméno a příjmení studenta

## **Seznam příloh**

1. Organizační struktura společnosti
2. Dotazník
3. Výsledky dotazníku (otázka č. 6)