



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉM PODNIKU

REMUNERATION SYSTEM OF EMPLOYEES IN A SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE:

AUTHOR

Bc. Veronika Grycová

VEDOUCÍ PRÁCE:

SUPERVIZOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

| | |
|-------------------|-----------------------------------|
| Ústav: | Ústav managementu |
| Studentka: | Bc. Veronika Grycová |
| Studijní program: | Ekonomika a management |
| Studijní obor: | Řízení a ekonomika podniku |
| Vedoucí práce: | Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D. |
| Akademický rok: | 2017/18 |

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

Odměňování pracovníků ve vybraném podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je analyzovat problémy související s odměňováním pracovníků v konkrétním podniku a navrhnout jejich řešení.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 442 s. ISBN978-80-247-2890-2.

KASPER, H., MAYRHOFER, W. Personální management, Řízení organizace. 3. vyd. Praha : Linde nakladatelství, s.r.o., 2007. 600 s. ISBN 80-86131-57-2.

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. Vydání 3., aktualiz. A rozš. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 9788024722023.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. ISBN 9788072611683.

PELC, V. Zaměstnanécké benefity v roce 2009. 2. vyd. Praha : Linde Praha, a. s., 2009. 240 s. ISBN 978-80-7201-754-6.

PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 128 s. ISBN 80-24-1991-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

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

Abstrakt

Tato diplomová práce se v teoretické části zabývá pracovní motivací s důrazem na potřeby pracovníků. Dále jsou popsány funkce systému odměňování a jeho jednotlivé složky se zaměřením na jejich motivační účinek. Praktická část využívá teoretické poznatky k analýze odměňovacího systému středního výrobního podniku. Analýza a následná doporučení se orientují na zvýšení spokojenosti a loajality zaměstnanců.

Abstract

In its theoretical part, this diploma thesis deals with work motivation with an emphasis on the needs of employees. Moreover, it describes the functions of remuneration system and its individual parts with focus on their motivational effects. The practical part utilizes theoretical knowledge in order to analyze the remuneration system of a medium-sized manufacturing plant. The analysis and the consequent recommendations are directed towards the improvement of employee satisfaction and their loyalty.

Klíčové slova

Řízení lidských zdrojů, odměňování, mzda, zaměstnanecké výhody, motivace, zaměstnanci, spokojenost zaměstnanců

Keywords

Human Resource Management, remuneration, wage, employee benefits, motivation, employees, employee satisfaction

Bibliografická citace

GRYCOVÁ, V. *Odměňování pracovníků ve vybraném podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 97 s. Vedoucí diplomové práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D..

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 18. května 2018

.....

Bc. Veronika Grycová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu práce Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph.D. za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování diplomové práce. Poděkování patří také řediteli vybrané společnosti, který mi výzkum umožnil a velké poděkování patří personalistce podniku, která mi pomohla výzkum uskutečnit a poskytla mi mnoho informací potřebných k napsání práce a stejně tak zaměstnancům podniku, kteří věnovali svůj čas na vyplnění dotazníku.

Obsah

| | |
|--|----|
| Úvod..... | 11 |
| 1. Systém odměňování pracovníků..... | 12 |
| 1.1 Cíle řízení odměňování..... | 12 |
| 1.2 Hlavní otázky systému odměňování zaměstnanců | 13 |
| 1.3 Popis jednotlivých prvků | 15 |
| 1.4 Hodnocení pracovníků..... | 16 |
| 1.5 Hodnotitelské chyby | 20 |
| 2. Odměňování pracovníků..... | 22 |
| 2.1 Mzda | 22 |
| 2.2 Plat | 23 |
| 2.3 Celková odměna | 24 |
| 2.4 Základní mzdové formy..... | 25 |
| 2.4.1 Časová mzda..... | 25 |
| 2.4.2 Úkolová mzda..... | 26 |
| 2.4.3 Podílová (provizní) a smíšená mzda..... | 27 |
| 2.5 Dodatkové mzdové formy | 28 |
| 2.5.1 Prémie..... | 28 |
| 2.5.2 Odměňování zlepšovacích návrhů..... | 29 |
| 2.5.3 Odměna za úsporu času | 29 |
| 2.5.4 Osobní ohodnocení (osobní příplatek) | 30 |
| 2.5.5 Podíl na výsledcích hospodaření společnosti | 30 |
| 2.5.6 Zaměstnanecké benefity | 31 |
| 2.5.7 Příplatky a ostatní výplaty | 31 |
| 2.6 Zásluhové odměňování | 32 |
| 2.6.1 Odměňování podle výkonu..... | 33 |
| 2.6.2 Odměňování podle schopností..... | 34 |

| | | |
|-------|--|----|
| 2.6.3 | Odměňování podle znalostí, dovedností a přínosu..... | 34 |
| 2.6.4 | Odměňování za očekávané výsledky práce | 35 |
| 3. | Motivace | 36 |
| 3.1 | Zdroje motivace | 38 |
| 3.2 | Vnější a vnitřní motivace | 39 |
| 3.3 | Pracovní motivace..... | 39 |
| 3.4 | Motivační teorie..... | 40 |
| 3.4.1 | Maslowova teorie hierarchie potřeb | 40 |
| 3.4.2 | Herzbergova teorie dvou faktorů..... | 42 |
| 3.4.3 | Alderferova teorie pracovní motivace..... | 43 |
| 3.4.2 | Expektační teorie | 43 |
| 3.4.5 | Teorie stanovení cílů | 44 |
| 3.4.3 | Teorie spravedlnosti | 44 |
| 3.4.4 | Teorie sebeurčení..... | 45 |
| 3.4.4 | McGregorova teorie X a Y | 46 |
| 4. | Představení vybraného podniku..... | 47 |
| 4.1 | Historie společnosti..... | 47 |
| 4.2 | Předmět podnikání společnosti | 48 |
| 4.3 | Majetková struktura | 48 |
| 4.4 | Výzkum a vývoj společnosti..... | 49 |
| 4.5 | Nabízené produkty | 49 |
| 4.6 | Výrobně odbytová náplň..... | 49 |
| 4.7 | Organizační struktura..... | 50 |
| 4.8 | Současný systém benefitů..... | 51 |
| 5. | Metodika práce | 53 |
| 5.1 | Metodologie | 53 |
| 5.1.1 | Sekundární výzkum | 53 |

| | | |
|---------|---|----|
| 5.1.2 | Primární výzkum | 53 |
| 5.1.2.1 | Výzkumný cíl..... | 53 |
| 5.1.2.2 | Návrh a tvorba dotazníků..... | 53 |
| 5.1.2.3 | Sběr dat | 55 |
| 6. | Analýza dat | 56 |
| 6.1 | Demografické údaje..... | 56 |
| 6.2 | Benefitní složky | 59 |
| 6.3 | Spokojenost zaměstnanců | 65 |
| 6.4 | Shrnutí dotazníkového šetření | 75 |
| 7. | Vlastní návrhy řešení | 77 |
| 7.1 | Návrh nového odměňovacího systému | 77 |
| 7.1.1 | Příklad nového odměňovacího systému | 80 |
| 7.1.2 | Náklady na nový odměňovací systém..... | 81 |
| 7.2 | Motivace | 83 |
| 7.2.1 | Pravidelné porady | 83 |
| 7.2.2 | Manažerské dovednosti | 84 |
| 7.2.3 | Informační nástěnka | 85 |
| | Závěr | 86 |
| | Seznam použitých zdrojů..... | 88 |
| | Internetové zdroje | 91 |
| | Zákony a nařízení vlády..... | 92 |
| | Seznam obrázků..... | 94 |
| | Seznam grafů | 95 |
| | Seznam tabulek | 96 |
| | Seznam příloh | 97 |

Úvod

Hlavním úkolem každého podniku je zisk, ke kterému podniku napomáhá správné vytyčení strategických cílů. K plnění strategických cílů nám slouží pracovníci, které je potřeba řádně odměňovat. Odměňování zaměstnanců je jedna z nejvýznamnějších činností všech společností. Proto je potřeba se také zaměřit na motivaci a hodnocení pracovníků, protože tyto oblasti s odměňováním úzce souvisí.

Pokud by si chtěla tato společnost udržet svou současnou pozici na zahraničním i tuzemském trhu je velmi důležité, aby se zvyšovala spokojenost jejich pracovníků a předešla tak odchodu zaměstnanců ke konkurenci. Největší problém, který přispívá ke ztrátě produktivity ve společnosti je podcenění důležitosti motivace a nepochopení jejich prostředků. Je tedy nutné zefektivnit motivační program v organizaci, protože pomocí motivace může společnost zlepšit dílčí výkony zaměstnanců a taktéž zvýšit svůj zisk.

Hlavním cílem diplomové práce je analýza odměňování pracovníků ve vybraném podniku, která přispěje k zvýšení spokojenosti, efektivitě a vyšší motivaci pracovníků. Je zapotřebí, aby společnost na základě motivace zvýšila jak efektivnost, tak i její rentabilitu. Cílem změny motivačního programu je účinněji motivovat pracovníky k jejich lepším výsledkům a zvýšit tak i jejich spokojenost s prací.

V teoretické části použiji metody rešerše odborné literatury. V první řadě se zaměřuji na odměňování pracovníků a jejich motivaci, dále na vlivy jednotlivých složek odměňovacího systému za věrnost a motivaci zaměstnanců. V praktické části se budu zabývat popisem a analýzou současného systému odměňování. K podrobnému rozboru odměňovacího systému použiji metody dotazníkového šetření u všech zaměstnanců. Samotný výzkum odměňovacího systému bude proveden v březnu 2018. Dotazník bude vytvořen na základě získaných informací z teoretické části diplomové práce. Na základě provedené analýzy charakterizují problémy, které přímo souvisí s nespokojeností pracovníků a následně navrhnou jeho řešení.

1 Systém odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků patří obvykle k nejvýznamnějším i nejsložitějším prostředkům personální činnosti a současně jedním z nejefektivnějších prostředků řízení pracovní výkonnosti. Základní forma odměny je v pracovním poměru mzda.

Podle Koubka (2009, str. 283) odměňování v moderním řízení lidských zdrojů není pouze mzda či plat, ale jsou to i jiné formy peněžní odměny, která je udělena společností pracovníkovi jako kompenzace za vykonanou práci. Kromě výše zmíněného obsahuje také povýšení, formální uznání a zaměstnanecké výhody, které jsou poskytnuty organizací nezávisle na pracovním výkonu, ale pouze z pracovního titulu. Tyto odměny můžou obsahovat věci či okolnosti, které vždy nejsou samozřejmostí např. přidělení PC, mobil, vybavená kancelář.

Dvořáková (2007, str. 319) ve své knize říká, že systémy odměňování formují jeden z nástrojů managementu lidských zdrojů. Jejich cílem je pomáhat k prosazení strategie společnosti, mít vliv na získávání a stabilizaci zaměstnanců, motivovat je k dalším znalostem a rozvoji a podnítit je tak lepšímu pracovnímu výkonu.

Podle Armstronga (2007 str. 541) se řízení odměňování týká formulování a realizací strategií a politiky, jejichž úkolem je odměňovat zaměstnance slušně, spravedlivě a svědomitě v souladu s jejich hodnotou ve společnosti a se splněním jejich strategických cílů.

1.1 Cíle řízení odměňování

Podle Armstronga (2007, str. 541) jsou cíle řízení odměňování:

- odměňovat zaměstnance podle toho, jak si jich společnost cení a jak je na základě toho chce zaplatit,
- odměňovat zaměstnance podle toho, jakou hodnotu vytvářejí,
- odměňovat správné věci podle toho, co je pro společnost důležité z pohledu chování a výsledků,
- motivovat zaměstnance a dosáhnout jejich věrnosti a angažovanosti,
- přispívat, získávat a uchovat si vysoce kvalifikované pracovníky,

- budovat procesy celkového odměňování, které respektují důležitost jak peněžních, tak nepeněžních odměn,
- budovat pozitivní zaměstnanecké vztahy,
- spojovat postupy v odměňování s cíli podnikání i s důležitostmi pracovníků,
- pracovat spravedlivě – zaměstnanci vnímají, jestli se s nimi zachází dobře a spravedlivě,
- používat odměňování rovným způsobem – zaměstnanci musí být spravedlivě odměňováni v porovnání s ostatními zaměstnanci ve společnosti,
- pracovat pečlivě – rozhodnutí o odměně nesmí být podřízené na libovůli a nesmí se zbytečně lišit u různých lidí, ani v různém čase,
- pracovat průhledně a jasně – zaměstnanci ví, jak proces odměňování funguje a jak na ně působí.

1.2 Hlavní otázky systému odměňování zaměstnanců

Podle Koubka (2007, str. 162-163) pokud chceme na začátku uvažovat o systému odměňování, je důležité odpovědět si na 3 základní otázky:

1. Čeho chce společnost systémem odměňování dosáhnout?

Z pohledu společnosti je účinný systém odměňování metoda k vybudování konkurenční výhody pro získávání zaměstnanců, zachování zaměstnanců, žádanému zisku, dosažení konkurenceschopné výkonnosti, nutné úrovně flexibility a kreativity. Přispívá také k rozvoji mezilidských a zdravých pracovních vztahů ve společnosti, a hlavně k pracovní pospolitosti, která bude uskutečňovat stanovené cíle organizace.

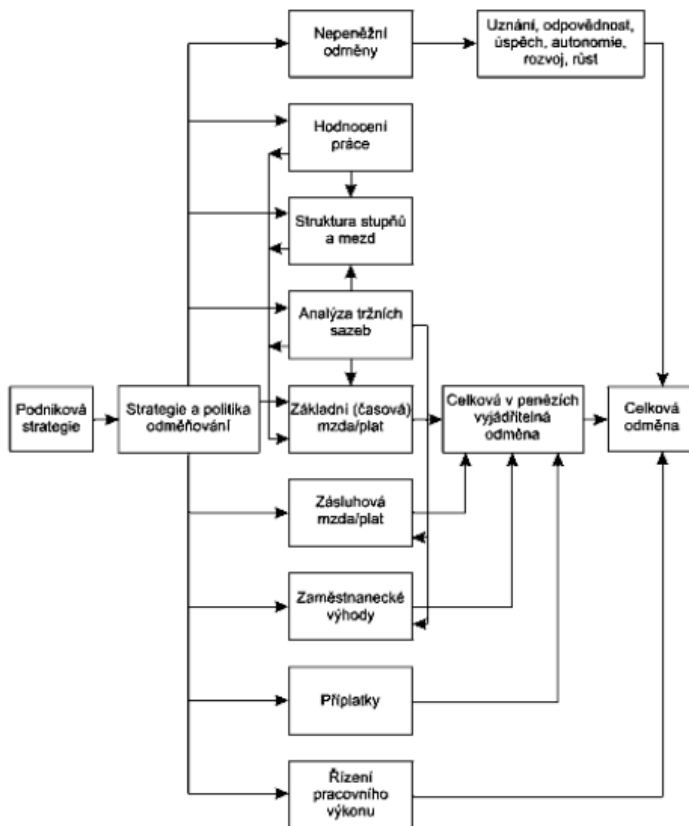
2. Jak důležitou úlohu hrají u zaměstnanců různé možnosti odměňování?

Zaměstnanci všech společností se neobejdou bez uspokojování svých potřeb, potřeb své rodiny, pocitu určité sociální a životní jistoty. Zaměstnanci navíc očekávají, že budou spravedlivě a srovnatelně odměněni, budou mít dobré vztahy na pracovišti, mít možnost seberealizace, ohodnocení za práci kterou dělají a také požadují práci, která bude plnit jejich očekávání.

3. Které externí faktory ovlivňují odměňování ve společnosti?

Do externích faktorů, které mají vliv na společnost a na své zaměstnance můžeme řadit: situace na trhu práce, populační vývoj, výše inflace a životní styl, sociální a ekonomickou politiku vlády, a také pozici odměňování konkurentů v příslušném regionu, státě, městě a odvětví.

Dříve, než začneme problematiku odměňování zkoumat podrobněji, je potřeba si prvně určit, čeho musí daný systém odměňování dosáhnout, jak podstatnou roli mají odměny u zaměstnanců a jaké jsou externí faktory v odměňování. Jak je to se skutečnými prvky v systému odměňování, znázorňuje Obrázek 1., na kterém stojí celý systém odměňování.



Obrázek 1 Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy (Armstrong, 2009, str. 24)

1.3 Popis jednotlivých prvků

System odměňování podle Armstronga (2009, str. 25-27) se skládá z těchto prvků:

- **podniková strategie** společnosti je základem systému odměňování. Ta stanovuje hnací síly podnikání,
- **strategie a politika odměňování** je východiskem podnikové strategie. Strategie odměňování si určuje dlouhodobé cíle v oborech mzdové struktury, zaměstnaneckých výhod, jejímž následkem by mělo být zvýšení angažovanosti, oddanosti a prosazování přístupů zaměstnanců, založených na celkové odměně. Politika odměňování vyjadřuje náležitosti peněžních odměn, splnění úkolů, zhodnocení práce, zaměstnanecké výhody a mzdové šetření,
- **základní mzda nebo plat** je množství peněz za konkrétní práci či místo výkonu práce. Je ovlivňována množstvím faktorů a bývá většinou založena na dohodnutém obsahu pracovní smlouvy nebo individuálně na základě dohody,
- **zásluhová odměna** je vázána k pracovnímu výkonu, schopnostem, přínosu, dovednostem nebo délce praxe, je přidávána k základní mzdě či platu,
- za **zaměstnanecké výhody** lze pokládat odměny, které bývají poskytnuty navíc k různým podobám vydaných odměn, a tudíž nejsou odměnami v pravém slova smyslu, např. dovolená na zotavenou,
- **příplatky** jsou poskytovány k základní mzdě či platu s ohledem na zvláštní okolnosti (příplatky na bydlení, dopravu, apod.) či s přihlédnutím na pracovní podmínky (práce přesčas, v nočních a víkendových směnách a svátcích),
- **celkový výdělek** se skládá ze součtu všech peněžních výplat,
- celková v penězích vyjádřitelná odměna, je tvořena z celkového výdělku a z výhod poskytovaných zaměstnancům,
- **hodnocení práce** vymezuje relativní hodnoty práce za záměrem vytvoření základny pro stanovení mzdové či platové struktury,
- **analýzou tržních sazeb** podnik zkoumá mzdové tarify na trhu práce,
- pracovní místa jsou rozdělována do **mzdových stupňů a struktur** dle jejich významu. Pro některá pracovní místa mohou být hodnoceny individuálními tarify, které nenabízí žádný prostor pro zvyšování mezd či platů,
- **řízení pracovního výkonu** stanovuje očekávání, která se vztahují k jednotlivým výkonům a přínosům pracovníků. Posuzuje výkon na bázi těchto 14 očekávání,

příčemž umožňuje zpětnou vazbu, která vede ke zlepšení pracovních výkonů, vzdělání a osobního rozvoje,

- **nepeněžní odměny** plynou z odvedené práce – uznání, pocit úspěšnosti, umožnění doplnění vzdělání, možnost rozvoje kariéry, atd.,
- **celková odměna** je součet peněžních i nepeněžních odměn.

Všechny tyto jednotlivé kroky určují strategii podniku.

1.4 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků podle Horalíkové (1995, str. 92) je jedna z nejsložitějších a nejcitlivějších personálních činností. Je to zdroj poznání pozitivních i negativních rysů osobnosti, je základem lepšího využití profesní kvalifikace zaměstnanců, je možné jím ovlivnit růst jejich profesionální, motivaci a spravedlivé odměňování. Je to nástroj k poznání těchto stránek, které mohou podniku umožnit lepší orientaci ve svých zaměstnancích a objektivně posoudit jejich účinkování ve společnosti.

Zaměstnancem i zaměstnavatelem je považováno za důležité dodržovat pravidelnost hodnocení. Pilařová (2008, str. 11) se ve své knize zmiňuje o určité užitečnosti hodnocení. Uvádí například to, že hodnocením je možné získat i zpětnou vazbu o výkonu zaměstnanců, může přinést rozvoj a spokojenost, může motivovat zaměstnance k lepšímu výkonu a dává prostor k vytváření materiálu pro odměňování a celkový rozvoj pracovníka včetně růstu jeho kariéry. Pravidelným hodnocením je umožněno zaměstnavateli potvrdit či vyvrátit své poznatky nabyté o zaměstnancích a tím i dosáhnout lepších pracovních výsledků. Pravidelnost hodnocení dává i zaměstnanci lepší orientaci ve společnosti a předchází tím zbytečným nejasnostem.

Hodnocení pracovníků dle Dědiny a Cejthamra (2005, str. 230-231) se dělí na formální a neformální:

- *formální hodnocení* postupuje podle přesně daných kritérií a tyto záznamy se poté založí do osobních složek zaměstnanců,
- *neformální hodnocení* zaměstnanců se uskutečňuje nadřízeným pracovníkem během výkonu přesně naopak, tedy průběžně.

Formální hodnocení může poskytovat ne vždy zřejmé výsledky toho, kdy zaměstnanci usilují o splnění vybraných kritériích. Neformální hodnocení umožňuje zaměstnancům konat nezávisle na vybraných kritériích, ale zároveň tak, aby jednali jako v obvyklém provozu.

Podle Koubka (2007, str. 129-132) při hodnocení pracovníků by společnost měla navrhovat pracovní výkon souhrnně a brát ohled i na chování a schopnosti pracovníků, a neřít se pouze na výsledky, množství či kvalitu práce. To značí, že by podnik měl přihlížet k ochotě zaměstnanců přijímat své pracovní úkoly, akceptovat pracovní dobu snažit se o doplnění vzdělání a rozvíjet či zlepšovat vztahy na pracovišti.

Kladné hodnocení zaměstnanců závisí na vhodnosti vybraných kritérií. Vybraná kritéria musí být oprávněná k provedené práci a k povaze pracovního místa. Následující kritéria se aplikují nejvíce:

- odvedená práce by měla odpovídat výsledku práce, kvalitě odvedené práce a výši úrazovosti,
- vystupování zaměstnanců by mělo brát ohled na ochotu doplňovat své vzdělání a přijetí své úlohy,
- vložit veškeré své úsilí do splnění úkolů, řídit se jak pravidly, tak úsporností, dbát na správné zacházení s majetkem podniku dle řádu, dodržovat pracovní docházku atd.,
- společenské vystupování v sobě zahrnuje komunikaci a spolupráci lidí mezi sebou, vztahy ke svým nadřazeným, zákazníkům a spolupracovníkům apod.,
- pracovník by měl mít jisté schopnosti, dostatečnou kvalifikovanost k vykonávání své práce, vzdělání, samostatnost, cílevědomost, ctížádostivost, zodpovědnost, být schopný organizace, a být odolný vůči stresu.

Na zvolených hodnotících kritériích by měl být v každém podniku brán zřetel. Důležitou věcí je, aby pracovníci věděli, jaký výkon je od nich vyžadován. Tento výkon musí být slovně a písemně přijat s ohledem na faktory, na které zaměstnanec nemůže mít vliv, je to např. špatné prostředí na pracovišti.

Bedrnová, Nový (2004, str. 365-366) ve své knize uvedli, že zaměstnanec má schopnost ovlivňovat kvalitu odvedené práce, protože pokud se zaměří na svůj sociální projev, na

své schopnosti a znalosti, pomůže mu to lépe se adaptovat i nevyhovujícímu pracovnímu prostředí. Ne v každém případě musí být jeho výkon v takovémto prostředí dostatečně kvalitní, alespoň se o to ale pokusí. Jestliže zaměstnavatel vytvoří vyhovující pracovní prostředí, a zaměstnanec dokáže uplatnit své schopnosti a dovednosti, bude jeho výkon o poznání vyšší a kvalitnější.

Hodnocením zaměstnance dochází k posouzení jeho schopností, úsudků, postojů, vystupování a výsledků práce vzhledem k jisté aktivitě, kterou vykonává, a vzhledem k lidem, s nimiž přichází do kontaktu. Objektivnosti hodnocení lze docílit nejlépe tím, že je prováděno jako jeden element celého podniku. Důležité je zejména to, aby pohled na hodnocení zaměstnanců byl srovnatelný a důležitý pro všechny vedoucí zaměstnance. Při hodnocení pracovníků by mělo být dbáno na jisté zásady:

- hodnocení zaměstnanců by měl provádět pouze vedoucí pracovník,
- hodnocení jednotlivých vedoucích pracovníků by mělo být vzájemně porovnatelné,
- hodnocení by mělo být prováděno průběžně,
- každé hodnocení by mělo být řízeno kritérii, která odpovídají požadavkům práce a cílům, kterých je třeba při práci dosáhnout,
- nejdůležitějším kritériem při hodnocení zaměstnance je posoudit výkon objektivně,
- největší pozornost je směřována na pracovní jednání a na posouzení výsledků práce.

Podle Vodáčka a Vodáčkové (2006, str. 110) je cílem hodnocení zaměstnanců seznámit se s profesní kvalifikovaností pracovníků a zároveň ji cíleně využít, případně se snažit o rozvoj jejich pracovní dráhy a odpovídající motivaci přispět ke spravedlivému odměňování. Hodnocení je významné jak pro objektivní posuzování reálně odvedených pracovních úkolů, povyšování do vyšších funkcí, změnu pracovního zařazení, převelení na jiná pracoviště, tak i ke zvyšování vzdělání, rekvalifikace či ukončení pracovního poměru. Kvalitní, správné a kompletní posuzování daných skutečností nám napomáhá splnit úkoly, které nás čekají a nabýt tak více dovedností pro splnění nejasných úkolů.

Bělohávek, Kašťan a Šuleř (2006, str. 314) označení hodnocení výkonu zaměstnanců jako systematický popis silných a slabých stránek, jak skupin tak individualit.

Hodnocení výkonu je založeno na dvou aspektech: pozorování a zařazení. Pozorováním lze vysledovat, co nejkvalitněji části výkonu, které jsou v ohledu na organizaci velmi důležité. K dalším krokům lze přistoupit na základě těchto poznání a to kategorizováním úrovní výkonu do konkrétních kategorií a standardizováním úrovní výkonu. Oběma těmito částmi procesu hodnocení – pozorování a zařazení – lze provádět četné formy subjektivního zkreslení. Toto zkreslení musí být natolik subjektivní, aby do hodnocení nebyl přidán osobní pohled a nebylo tak ovlivněno zcela subjektivní zobrazení určité skutečnosti.

Hodnocení pracovníků patří dle Vebera (2003, str. 183) k hlavním pilířům personálního managementu podniku. Kvalitní systém hodnocení se stává nástrojem ke zkvalitnění personálu podniku, dosažení vyšších výkonů a rozvoje dovedností zaměstnanců. Objektivita hodnocení zaměstnanců je zejména oceněním kladných vlastností zaměstnanců. Důležitou částí hodnocení je seznámení se se zaměstnanci a dalšími perspektivami jejich aktivit v podniku a podpora jejich osobního rozvoje. Dobrá a účinná realizace systému hodnocení zaměstnanců poskytuje vedoucímu managementu velice významnou zpětnou vazbu, kterou je informován o systému řízení podniku. Vyzdvižení kladných schopností zaměstnanců je umožněno personálnímu managementu nahlédnout na aktivitu podniku z té lepší stránky.

Hodnocení pracovního výkonu je dle Bělohlávka (2008, str. 59) jeden z nejlepších nástrojů motivace v kompetencích managementu. V případě že je systém hodnocení dobře nastaven a povede-li se angažovat kvalitní vedoucí pracovníky, může se stát velice účinnou metodou ovládní pracovního výkonu. Není-li ale při jeho přípravě a propagaci dbáno na dostatečnou pozornost, může se z něj stát pouhá formalita a tím může ztratit všechn jeho smysl. Hodnocení je smysluplné jak pro společnost, tak i pro vedoucí a hodnocené zaměstnance. Velká část firem nesmí opomenout přípravu a propagaci, poněvadž by si tím znemožnily kvalitní ovládní pracovního výkonu.

Podle Dědiny a Cejthamra (2005, str. 233) je hodnocení práce nástrojem, kterým lze zajistit, aby byly požadavky, složitost a náročnost práce na daném místě promítnuty do mzdového rozlišení. Hodnocení práce je určeno zejména k stanovení její hodnoty. Nároky na práci by neměly být příliš odlišovány. Ne v každém případě je ale mzdové ohodnocení srovnatelné s hodnocením práce.

Hodnocení pracovního výkonu podle Armstronga (2002, str.416) již ztratilo důvěryhodnost, neboť velmi často fungovalo jako sestupně směřující byrokratický systém, ve kterém hlavní roli sehrál především personální útvar než samotní manažeři. Hodnocení pracovního výkonu mělo tendenci ohlížet se zpět a směřovalo spíše k tomu, co bylo provedeno špatně, než aby se dívalo do budoucnosti a věnovalo se rostoucím potřebám rozvoje. Systémy hodnocení pracovního výkonu byly manažery často odmítány kvůli jejich časové náročnosti a zbytečnosti. Zaměstnancům se také nezamlouval postoj manažerů k této povinnosti hodnocení, protože jimi byla často pouze nějakým způsobem odbyta. Poohlédnutí se zpět na špatné výsledky v minulosti dávalo v přítomnosti pocit zapomenutí na současné záludnosti a tím na pár chvil odvést pozornost od přítomnosti. Pohledem do minulosti se ale na druhou lze vyvarovat chyb, které jsme připustili a dát tím směr k lepší budoucnosti.

1.5 Hodnotitelské chyby

Podle Wagnerové (2008, str. 88-92) jsou v procesu hodnocení pracovního výkonu chyby, které minimalizují či dokonce znehodnocují kvalitu cílů celého tohoto procesu. Chyby hodnotitelů plynou z individuálních hodnocení skutečností v závislostech na osobních vlastnostech hodnotitelů, jako je např. vzdělání, zkušenosti, sebevědomí, předsudky. Nejčastějšími chybami vyskytujícími se v hodnocení jsou:

- hodnocení pracovníka místo jeho výkonu, hodnocení bez dostatečné informovanosti, dále různé podoby politikaření, zvýhodnění přátel apod.,
- chyby zaujatosti – nehodnotí-li hodnotitel dle opravdového pracovního výkonu ale dle postoje k zaměstnanci, ať už negativního či pozitivního, dochází právě k chybě díky zaujatosti,
- haló efekt, který nastává, zjednodušuje-li manažer pozitivní či negativní chování v jednom hledisku práce na práci jako celek,
- na základě prvního dojmu, kdy je zaměstnanec posuzován hodnotitelem právě podle prvního pozitivního či negativního dojmu, a je jím ignorován či zkreslen opravdový pracovní výkon pracovníka právě kvůli těmto dojmům,
- efekt podobnosti sobě ovlivňuje sklony hodnotitele zvýhodňovat zaměstnance, kteří jsou stejných či podobných názorů, mají stejné zájmy nebo vyznávají stejné hodnoty jako on sám,

- hromadná chyba spočívá v tom, je hodnocení pracovníka ovlivněno výkonem z minulého období a to bez ohledu na opravdový výkon v aktuálním období. Zaměstnanec má poté dojem, že jeho výkon nemá vliv na hodnocení a že je hodnocen na základě jakýchsi imaginárních sazeb a to bez ohledu na jeho výkonnost,
- efekt nedávnosti ovlivňuje hodnocení tak, že je zaměstnanec hodnocen na základě nedávných výsledků a není zde brán ohled na výkonnost v celém hodnoceném období. Této chyby se je možné vyvarovat kontinuální dokumentací výkonů zaměstnance,
- zkreslení hodnocení dle vzájemných sympatií hodnotitele k hodnocenému, kdy jsou často v hodnocení zahrnuty osobní vztahy.

V nesouladu se smyslem a cílem hodnocení jsou zahrnuty všechny tyto chyby. Za obranu proti těmto chybám lze považovat pečlivou přípravu, kvalitu všech aspektů hodnocení, a nulová zaujatost ve vztahu hodnotitele a hodnoceného. Pečlivost přípravné části by neměla být podceněna a kvalitou této fáze lze eliminovat riziko chybování v hodnocení.

2 Odměňování pracovníků

V odměňování pracovníků došlo v průběhu doby k mnoha změnám. V roce 1992 došlo k největší změně v odměňování, kdy skoro všechny dosud platné mzdové zákony byly zrušeny a nahrazeny zákonem o mzdě a zákonem o platu.

2.1 Mzda

V soukromém (tj. převážně podnikatelském) sektoru jsou za vykonanou práci zaměstnanci od zaměstnavatele odměňováni mzdou, která je podle Zákoníku práce (Zákon č. 262/2006 Sb.) peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda). Tyto plnění má zaměstnavatel povinnost poskytnout zaměstnanci za jím odvedenou práci. Podle Kocourka a Trylče (2004, s. 127) je pojmem mzda označována odměna, která vyjadřuje protihodnotu vykonané práce ve vztahu dvou osob, z nichž jedna práci zadává a druhá (za odměnu) práci vykonává. Mzda je cena práce. Ta se tvoří na pracovním trhu, a určuje ji hlavně poptávka po práci ze strany zaměstnavatelů a její nabídkou ze strany potencionálních zaměstnanců.

„Mzda a plat se poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Složitost, odpovědnost a namáhavost práce se posuzuje podle vzdělání a praktických znalostí a dovedností potřebných pro výkon této práce, podle složitosti předmětu práce a pracovní činnosti, podle organizační a řídicí náročnosti, podle míry odpovědnosti za škody, zdraví a bezpečnost, podle fyzické, smyslové a duševní zátěže a působení negativních vlivů práce.“ (Zákon č. 262/2006 Sb., § 109 - § 110). Výše a datum vyplácení mzdy je sjednáno v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo jiné smlouvě, případně může být zaměstnavatelem určena vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem.

Funkce mzdy neznamená jen zajištění základních životních potřeb. Podle Běliny (2001, s. 205) existují čtyři základní funkce mzdy:

- *Funkce alimentární a sociální* – funkce vychází z faktu, že pro většinu pracovníků je mzda prostředkem k zajištění životních potřeb. Alimentární a

sociální funkce se dá považovat za základní funkci mzdy, protože jejím cílem je udržet určité základní životní úroveň.

- *Funkce regulační* – tato funkce má souvislost s nabídkou a poptávkou v dané sféře, neboli cenou práce na určitém trhu. V rámci obvyklého tržního mechanismu se projevuje regulační funkce mzdy, jejímž působením, dochází například ke zvyšování mezd v oborech, kde je očividná nouze o kvalifikované odborníky nebo ke snížení či ustálení mezd v oborech, kde převyšuje nabídka poptávku. Výší mzdy tak ovlivňuje celková situace na pracovním trhu.
- *Funkce kompenzační* – v případě, kdy je práce fyzicky či psychicky náročná, práce v prostředí, které je rizikové, v nočních hodinách nebo ve svátek má tato mzda zaměstnanci kompenzovat jisté nevýhody a omezení, která z uvedené práce plynou.
- *Funkce motivační či stimulační* – Tento mzdový systém má za úkol stimulovat a motivovat zaměstnance k co nejlepšímu a nejefektivnějšímu pracovnímu výkonu. Podle Hůly (1996, s. 10) by z této funkce měl plynout zájem o práci, růst kvalifikovanosti a uspokojení zaměstnance. V ohledu na zaměstnavatele je mzda jedním z hlavních prostředků řízení pracovního výkonu.

2.2 Plat

Zaměstnanci čerpají plat ve státním, nebo veřejném (převážně nepodnikatelském) sektoru. Plat je především přiměřenou hodnotou provedené práce poskytovanou zaměstnancům v penězích. Podle Zákoníku práce (Zákon č. 262/2006 Sb., § 109 - § 110) je plat peněžité plnění poskytnuté za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je:

- stát,
- územní samosprávný celek,
- státní fond,
- příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů,

- školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona nebo veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení.

Výjimkou jsou peněžitá plnění poskytovaná občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky.

Plat tvoří několik složek. Základní složkou je tarif, jehož výši zaměstnancům určuje druh vykonávané práce, vyhověním předepsaným kvalifikačním předpokladům a délky započitatelné praxe. Plat je dále tvořen všemi složkami platu upravenými zákonem č. 143/1992 Sb., o platu a odměně a nařízením vlády 330/2003 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, tj. příplatky za vedení, za zastoupení, za práci v noci, za práci v sobotu a v neděli, hodnostní, zvláštní a osobní příplatek, příplatek za dělenou směnu, plat za práci přes čas a za práci ve svátcích a další odměny.

2.3 Celková odměna

Klíčovým pojmem v systému odměňování je tzv. celková odměna. Podle Armstronga (2007, s. 520) se koncepce celkové odměny objevila teprve nedávno a měla velký vliv na řízení odměňování. Celková odměna tvoří částku složenou ze všech typů odměn – přímých i nepřímých, vnitřních a vnějších. V přímém odměňování jsou zahrnuty všechny peněžní odměny, které jsou zaměstnancům poskytnuty jako odměna za vykonání práce, eventuálně jako ohodnocení jejich pracovního výkonu. Do přímých odměn zahrnujeme zejména základní mzdy a platy, prémie, odměny plynoucí z výsledků hospodaření a odměny za práci přes čas atp.

Nepřímé odměny jsou tvořeny zejména zaměstnaneckými výhodami, které mohou být vyjádřeny jak finančně (například příplatky na dovolenou, příplatky na pojištění, příplatky za použití osobního vozu atd.), tak nefinančně (například speciální vybavení pracoviště, vyhrazené parkovací místo atd.). Účel celkové odměny spočívá lze spatřit zejména v určitém celostním vztahu k odměňování, který není zaměřen jen na finanční stranu věci, ale je v ní zahrnuta také nehmotná odměna, která má zřetelný vliv na motivaci a pracovní výkon. Podle Armstronga (2007, s. 521) spojuje celková odměna dvě zásadní kategorie odměn:

- *transakční odměny* – jde o hmotné odměny, které vyplývají z transakcí mezi zaměstnavateli a pracovníky, a týkají se peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod,
- *relační (vztahové) odměny* – nehmotné odměny, které jsou zaměřeny na vzdělání, rozvoj, zkušenosti a zážitky z práce.

2.4 Základní mzdové formy

Všechna pracovní místa jsou zcela jedinečná, jsou na ně kladeny rozdílné nároky a jeho relativní hodnota v rámci společnosti je odlišná. Význam každé práce se formuluje na základě výsledků souhrnného hodnocení práce ve společnosti, určením tzv. základní mzdové relace. Podle Koubka (2007, s. 168) fungují základní mzdové relace jako vodítko pro „*diferenciaci peněžního oceňování práce v navazujícím rozhodovacím procesu nebo tarifním vyjednávání s pracovníky, jehož výsledkem jsou mzdové tarify, skutečné ocenění práce.*“ Podle stejného autora znázorňuje pracovní místo umístění jedince do organizační struktury a zároveň mu připojuje určitý okruh úkolů a odpovědnost, který je adekvátní jeho schopnostem (Koubek, 2003, s. 42). Pojem pracovní role popisuje způsob, jakým pracovník provádí dané úkoly a obsahuje především jeho přístup k práci a pracovní chování.

Z výše uvedených skutečností plyne, že je nemožné na veškerá pracovní místa použít stejný styl odměňování. Z tohoto důvodu jsou různé mzdové formy, které mají zaručit, aby se mzda jednotlivých zaměstnanců shodovala s jejich skutečným pracovním výsledkem (odměňování podle výkonu) a určité úrovni vykonávané pracovní role. Pro stanovení nejúčelnější mzdové formy by měla společnost vzít v úvahu formu organizace práce, tj. zda se jedná např. o kusovou, sériovou, nebo hromadnou výrobu, apod.

2.4.1 Časová mzda

Základní formou mzdy je časová mzda, která se uplatňuje především v případech, kdy nelze přesně měřit výsledky práce podle technických nebo hodnotových ukazatelů. Používá se především u činností administrativního typu, manuální a řemeslné práce, tvůrčí a řídicí práce. Mzda se počítá jako součin hodinového mzdového tarifu zaměstnance a skutečné odpracované mzdy. Podle 31 Koubka (2003, s. 289) jsou

časová mzda a plat založeny na sazbách, které vychází z poměrné hodnoty práce ve společnosti s přihlédnutím k vnějším faktorům.

Časová mzda má nevýhodu, že je její nedostačující návaznost na pracovní výkon. Jedná se o nepobídkovou mzdovou formu. Jestliže časová mzda je ve své čisté formě, tj. bez spojitosti s jinými mzdovými formami, existuje riziko, že nastane demotivace výkonnějších pracovníků, kteří jsou odměňováni stejně jako jejich nevýkonní kolegové. Z tohoto důvodu se často spojuje časová mzda s dalšími mzdovými formami, jako jsou např. odměny, osobní ohodnocení apod. Používá se také spojení dvou a více mzdových tarifů v rámci stejné práce, které se poté přizná pracovníkům dle jejich výkonu.

2.4.2 Úkolová mzda

Jednou z nejpoužívanějších a nejjednodušších pobídkových mzdových forem je úkolová mzda, která se používá především u dělnických profesí. Mzda se určuje jako součin mzdového tarifu (sazby) za vykonanou práci a množství vyprodukovaných jednotek práce.

Pro mnoho pracovníků má úkolová mzda zřetelný motivační efekt, neboť zde je přímá závislost mezi výkonem práce a konečnou odměnou. Důležitou úlohou podniku je dobře určit výkonové normy, kterými lze vyjádřit a stanovit očekávanou spotřebu živé práce, vynaložené na provedení daného pracovního úkolu. Tam, kde je kladen důraz na kvalitu a přesnost práce, není vhodné uplatňovat úkolovou mzdu a to zejména proto, že může motivovat pracovníka ke kvantitě nežli ke kvalitě, čímž může být dosažena vyšší zmetkovitost výrobků apod.

Hůla (1996, s. 28 - 41) představuje několik typů úkolových mezd:

Úkolová mzda přímá, která může být:

- **individuální** – práci vykonávají jednotliví pracovníci a svým výkonem přímo ovlivňují výši svých odměn,
- **kolektivní** – práci vykonávají tzv. pracovní skupiny, které plní společný úkol celá skupina se podílí na výsledku práce, od kterého se odvíjí výše úkolového výdělku.

Úkolová mzda s diferencovaným průběhem – kusový tarif určuje výše odměny a to až do stanovené normy; v případě, že dojde k překročení zmíněné normy je sazba za kus vyšší.

Úkolová mzda nepřímá (odvozená) – uplatňuje se pro zaměstnance obsluhující jiné spolupracovníky na pracovišti. Podle průměrného plnění norem obsluhovaných zaměstnanců se stanoví výše odměny.

Úkolová mzda akordní – dohodnutá mzda za provedení celého pracovního úkolu je stanovena smlouvou před vykonáním práce. Obsahuje úkolovou mzdu doplněnou o příplatky a ostatní složky mzdy. Lze ji použít jak pro jednotlivce, tak pro celou skupinu.

Úkolová mzda vícefaktorová – odměna je závislá na různém množství ukazatelů (např. jakost, úspora materiálu apod.), kde je konečná odměna složena ze součtu dílčích výdělků dle plnění konkrétních ukazatelů.

2.4.3 Podílová (provizní) a smíšená mzda

Velmi motivační formou výkonových odměn je podílová mzda. Odměna je stanovena ve většině případů procenty z peněžního ukazatele, například tržby, čistého zisku či obrát. V některých případech je určena dle sazebníku za jednotku prodeje. Podílová či smíšená mzda bývá často uplatňována v obchodních činnostech, službách apod., tedy ve sféře, ve které může být výsledek ovlivněn pracovníkem, a kde může být jistým způsobem měřitelná. Podílovou mzdu známe i v tzv. přímé formě, tzn., že je odměna tvořena pouze podílem z tržby nebo pobírá pracovník základní plat obohacený o provize z tržby. Výhoda je tvořena přímým vztahem odměny a výkonu, doplněná o administrativní jednoduchost. Naopak nevýhodou této mzdy bývá to, že výše provize může být ovlivněna faktory, které nemá pracovník pod kontrolou např. případný nezájem zákazníků o konkrétní produkt, či situací panující na trhu.

Smíšená mzda je tvořena různými kombinacemi časové, úkolové a podílové mzdy. Úlohou takové kombinace je především snížení závislosti tržby na jednom typu mzdy, ale také sloučení výhod jednotlivých forem mzdy, obzvláště v ohledu na motivaci pracovníka. Jednotlivé kombinace dělíme na tyto smíšené mzdy:

- *smíšená mzda úkolová* – kombinace časové a úkolové mzdy, kdy je pracovník ohodnocen jak za splnění výkonové normy, tak za počet odpracovaných hodin,
- *smíšená mzda podílová* – kombinace časové a podílové mzdy, kdy je pracovník ohodnocen za počet odpracovaných hodin i za procenty z celkové tržby.

2.5 Dodatkové mzdové formy

Dodatkové mzdové formy podle Koubka (2003, s. 293) jsou zpravidla používány v případech, kdy je potřeba odměnit výkon či zásluhy, případně obojí. Jsou vázány na výkon individuální nebo kolektivní, jsou jednorázové nebo periodicky se opakující, nějaké mohou být určeny pro manažerské kategorie pracovníků, jiné zase pro kategorie dělnické. Podle Řezníčka (2009, s. 334) Jsou dodatkové formy odměňování doplněny o základní plat či mzdu velmi často s úmyslem posílit identifikaci zaměstnanců s firmou, kompenzovat specifické požadavky práce a podpořit jejich ustálení v rámci celého podniku.

2.5.1 Prémie

Prémie je určitá forma mzdy, poskytována k časové či úkolové mzdě. Prémie jsou zpravidla poskytovány zaměstnancům za výsledky práce vyjádřené konkrétními fakty, např. kvantitou odvedené práce (prémie výkonnostní), kvalitou odvedené práce, hospodárností (prémie za dosažené úspory), plnění termínů (prémie cílové), které zaměstnanci přímo ovlivňují (Hůla 1996, s. 61). Prémie dělíme na tzv. jednorázové prémie, kdy je odměna (bonusy), poskytnuta za mimořádné plnění povinností pracovníka (např. věrnostní prémie, prémie za přítomnost, za iniciativu apod.) a prémie pravidelné, které jsou opakovány v pravidelných intervalech a záleží u nich na odvedeném výkonu.

Podmínky pro vyplácení prémie řeší tzv. prémiový řád podniku, který bývá součástí vnitropodnikových směrnic o odměňování. Forma, účel a výše poskytované prémie je vymezena v prémiovém řádu, který dále specifikuje okruh zaměstnanců, jenž se jich toto odměňování týká. Dále určuje období, za které je prémie poskytnuta a vymezuje konkrétní ukazatele prémiování, tzn. na čem je prémie závislá. Správné ustanovení a

vyhlášené principy udělování prémie mohou kladně ovlivnit jejich motivační schopnost a zvyšují důvěryhodnost systému odměňování.

2.5.2 Odměňování zlepšovacích návrhů

Odměna za zlepšovací návrh je motivační forma, která bývá určována zvyšováním zisku, nebo snižováním nákladů, prokazatelně souvisejících se zlepšovacím návrhem (Koubek, 2003, s. 295). Úkolem této formy odměňování je podle Řezníčka (2009, s. 333) především „*stimulovat inovace a zlepšení pracovních procesů, případně podporovat pocit sounáležitosti pracovníků s organizací i komunikaci mezi pracovníky a vedením organizace.*“ Odměny mohou být pracovníkům vypláceny buď jednorázově, tj. na základě předpokládaného efektu zlepšovacího návrhu, nebo periodicky po předem dohodnutém časovém období, tj. na základě reálného dopadu zlepšovacího návrhu. Systém přijímání a odměňování zlepšovacích návrhů, je u podniků uplatňujících tuto formu odměn většinou upraven či upřesněn vnitropodnikovými směrnici.

2.5.3 Odměna za úsporu času

Tato forma odměňování může být aplikována v případě, že je pracovník schopen odvést požadovanou práci v čase kratším než určuje norma. Rozdíl času, který je u daného pracovního úkolu skutečně spotřebován a času, který je normami povolen k vykonání daného pracovního úkolu, je časový rozdíl, od kterého se odvíjí výsledná částka vyplácené odměny. Aby byla tato metoda odměňování spravedlivá, je potřeba normalizovat časy a hodnoty, které jsou potřebné ke splnění konkrétního pracovního úkolu. Armstrong (1999, s. 671) uvádí, že jsou-li normalizované časy založeny na důvěryhodných datech, je možné vyloučit potencionální neshody o exaktnosti norem. Při výpočtech normalizovaných hodnot a časů je potřebné vzít v úvahu čas na odpočinek, vynucené prodlevy spojené s opravou a údržbou strojů, osobní potřebou apod. Poskytování odměny za úsporu času je vhodné hlavně u dělnických profesí. Koubek (2003, s. 293) uvádí tři typy odměn za úsporu času:

- *Halseyho prémiový systém* – pracovník je hodnocen hodinovou mzdou doplněnou o prémii za úsporu času. Na tuto prémii má pracovník nárok v případě, že odvede danou práci v době kratší, než je stanoveno normou.

- *Rowanův systém* – tato metoda odměňování neurčuje pevné procento vyplácené za určitý čas, nýbrž za čas skutečně ušetřený. Např. splní-li pracovník daný úkol za 45 minut místo normou určených 60 minut (tedy 75% hodiny), je mu k základní mzdě proplácena prémie ve výši 25% hodinové mzdy.
- *Bedauxův systém* – odměna je určována na základě jednotky měření nazvané B. Počet jednotek B odvedených nad normu v daném časovém úseku určuje výši proplácené prémie za úsporu času.

2.5.4 Osobní ohodnocení (osobní příplatek)

Jednou z tzv. pohyblivých (nenárokových) složek mzdy je osobní ohodnocení (osobní příplatek). Osobní ohodnocení je poskytováno jako hodnocení na základě náročnosti a dlouhodobého dosahování kvalitních výkonů. Díky tomu může být zaměstnanci odebráno pouze na základě zhoršení kvality práce zaměstnance. Podle Hůly (1996, s. 51) je tato forma mzdy využívána k rozlišování pracovních schopností i osobních vlastností, kterými je zpravidla ovlivněn výkon práce u konkrétního zaměstnance. Výše osobního ohodnocení je stanovena v pracovní smlouvě a to formou dohodnutého procenta ze základního platu. Zároveň je zde také stanoveno maximální procento, kterého může být při hodnocení dosaženo. Řezníček (2009, s. 332) uvádí, že výše osobního ohodnocení je určována přímým nadřízeným, který ji určuje na základě hodnocení kritérií, ve kterých je posuzována především kvalita práce, pracovníkovy schopnosti, dovednosti a sociální projev.

2.5.5 Podíl na výsledcích hospodaření společnosti

Podíly na výsledcích hospodaření společnosti jsou formy odměn, které bývají zaměstnancům poskytovány zpravidla jednorázově, a to v případě, že jsou hospodářské výsledky podniku v hodnotách, které toto jednání dovolují, dále v případě, že to dovoluje i jeho finanční situace a investiční záměry. Tato forma odměn je založena na základě rozdělení určité části zisku podniku ke mzdám zaměstnanců. Cílem je podle Řezníčka (2009, s. 331) jednak „*zvýšení produktivity, snížení nákladů, získávání a stabilizace zaměstnanců*“, a také „*oslabení sociálních konfliktů v pracovních vztazích a spolupráci či participace zaměstnanců na řízení*.“ Podíly na výsledcích hospodaření společnosti podle Koubka (2003, s. 295) mohou mít tři podoby:

- podíl na zisku – mezi zaměstnance je rozdělováno pevné procento zisku podniku, především po uzavření hospodářského roku,
- podíl na výnosu (např. obratu, přidané hodnotě),
- podíl na výkonu (objem výroby, přírůstek produktivity, úspora nákladů).

Nejjednodušší metodou podílení se na zisku je způsob, při kterém je stanoveno určité procento zisku, které v každém roce podnik rozdělí mezi zaměstnance a to v případě, že je dosaženo určité minimální hodnoty zisku podniku. Komplikovanější způsoby výpočtu podílu zaměstnanců na zisku se řídí ukazateli, jako je např. růst produktivity, ukazatel kvality apod.

2.5.6 Zaměstnanecké benefity

Pelc (2009, s. 12) tvrdí, že jsou benefity takovými zaměstnaneckými výhodami, které mohou být poskytovány pracovníkům nad rámec mzdy nebo platu. Nevztahuje se na ně žádný právní nárok. V případě, že je zaměstnavatel poskytuje, záleží pouze na něm, komu a jaké nabídne. V některých společnostech jsou zaměstnanecké benefity součástí kolektivní smlouvy, popř. vnitřních předpisů. Jedná se o výhody, které pracovníci nabývají uzavřením pracovního poměru, z velké části bez návaznosti na pracovní výkon. *„Zaměstnanecké benefity slouží především k posílení pozitivního vztahu k podniku, stabilizaci a spokojenosti zaměstnanců a jejich relaxaci.“*

Zaměstnanecké benefity jsou součástí odměňování zaměstnanců a obvykle je společnost nabízí pouze za to, že pro ni pracují. Poskytovány jsou tedy zejména plošně. V některých firmách je ale přihlíženo k pracovní pozici pracovníka ve firmě, k délce trvání pracovního poměru a k jeho zásluhám. Opravdové zaměstnanecké benefity jsou pouze ty, které jsou podnikem poskytovány ze své iniciativy, jsou motivovány potřebou pro získání a stabilizování pracovníků, získání jejich loajality, přispění ke sbližování jejich individuálních cílů s firemními cíli a k vytvoření harmonických vztahů ve společnosti (Koubek, 2007, s 186).

2.5.7 Příplatky a ostatní výplaty

Příplatky ke mzdě jsou určeny ke kompenzaci práce v neobvyklých či ztížených pracovních podmínkách. Tyto příplatky ke mzdám či platům jsou buď povinné, nebo

nepovinné. Povinné příplatky upravuje v podnikatelské oblasti zákon o mzdě a jsou v podstatě čtyři: za práci přesčas, za práci ve svátek, za práci v noci a za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí. Nepovinné příplatky poskytuje podnik buď dobrovolně, nebo jako výsledek kolektivního vyjednávání s odbory. Tyto příplatky zahrnují např. příplatek za zácvik učně, za údržbu vozidla, za vedení čety apod.

Mezi ostatní výplaty jsou řazeny především odměny, které dodatečně zvýhodňují pracovníka. Mnohé z těchto odměn jsou již na hranici mezi odměnami za práci a zaměstnaneckými výhodami. Koubek (2003, s. 296) do této skupiny zahrnuje:

- 13. plat,
- vánoční příspěvek,
- příspěvek na dovolenou,
- příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí,
- odstupné,
- odměna za získání určité kvalifikace,
- lokální příplatky.

2.6 Zásluhové odměňování

Relativně novým postupem v oblasti odměňování zaměstnanců je tzv. zásluhové odměňování. Jak ukazují vyspělé ekonomiky, je odměňování rozlišeno podle výkonu a je významnou složkou v řízení pracovního výkonu. S tím je spojeno i to, že se zaměstnanci nepodílejí na splnění podnikových cílů jen svými výsledky, ale i tím, čím do společnosti přispívají a co investují do své práce. Podle Koubka (2004, s. 159) je tak odměňován nejen výkon (výsledky, plnění cílů), ale i schopnosti zaměstnance. Zásluhové odměňování tak zdůrazňuje jasný vztah mezi schopnostmi, výkonem a dovednostmi na jedné straně a odměnou straně druhé.

Nejčastěji uváděnými způsoby odměňování v oblasti řízení pracovního výkonu jsou tyto formy zásluhového odměňování:

- odměna podle výkonu,
- odměna podle schopností,
- odměna podle přínosu,
- odměna podle dovedností,

- odměňování za očekávané výsledky práce.

2.6.1 Odměňování podle výkonu

Odměňování podle výkonu lze ve způsobech odměňování zaměstnanců spatřit stále častěji a dokonce zde lze hovořit o dlouhodobé tendenci. V současné době podniky nutí tlak konkurence neustále stupňovat svoji produktivitu, což má logicky za následek posilování vazeb mezi výkonem a odměnou. Aplikace výkonového odměňování nevede pouze k růstu produktivity, ale také ke snižování stavů často absentujících pracovníků a kolísání produktivity pracovníků. V případě dobře nastaveného systému výkonového odměňování lze zaznamenat zvýšení pracovní motivace, podporu změny v chování zaměstnanců a posilování firemní kultury.

Podle Řezníčka (2009, s. 316) může být zmínka o výkonovém odměňování v takovém případě, kdy je mzda pracovníka alespoň z části, „závislá na jeho objektivně měřitelném výkonu (nejlépe tak, že pro tento výkon jsou předem stanoveny určité cíle) a jejíž výše není předem stanovena.“ Hlavní předpoklad pro efektivní výkonové odměňování je zajištění charakteristických výkonových kritérií, na základě kterých je posléze výkon hodnocen.

Cílem výkonového odměňování je:

- vazba odměn na výsledky práce,
- zajistit konkurenceschopnost a spravedlivost odměňování,
- podpora identifikace pracovníků s cíli podniku, společnosti či organizace,
- optimalizace a kontrola podnikových nákladů na mzdy.

Výkonové odměňování známe v několika různých formách, přičemž některé z nich mohou být vzájemně kombinovány. Podle Řezníčka (2009, s. 327 - 334) jsou nejnámější formy výkonového odměňování především:

- úkolová mzda,
- akordní mzda,
- provize,
- prémie nebo bonus,
- podíly na zisku,

- osobní ohodnocení,
- odměna podle kvalifikace nebo schopností,
- zaměstnanecké akcie a opce,
- mzdy za očekávané výsledky práce,
- odměny zlepšovacích návrhů,
- tantiémy,
- dodatkové formy odměňování.

2.6.2 Odměňování podle schopností

Odměňování podle schopností bývá aplikováno především ve společnostech, kde často dochází ke změnám technologií a kde je úspěch společnosti závislý na schopnostech jejich zaměstnanců. Pracovníci tak mohou získat odměny nejen za výsledek své práce, ale i za přizpůsobení své práci novým technologiím či pracovním postupům. Podle Koubka (2004, s. 168) lze odměňováním dle schopností dosáhnout zvýšení mzdy nebo platu v závislosti na posuzování úrovně schopností, kterých pracovník dosáhl. Zdrojem pro posuzování úrovně schopností jsou konkrétní kritéria předem vytvořeného pracovního profilu či souboru schopností nezbytných k výkonu jednotlivých pracovních míst nebo funkcí v podniku. Cílem je dosáhnout vymezení stanovené úrovně schopností, které jsou od dané pracovní funkce očekávány a se kterými poté lze porovnávat skutečnou úroveň získaných schopností konkrétního zaměstnance.

2.6.3 Odměňování podle znalostí, dovedností a přínosu

Relativně novou formou motivačního odměňování jsou mzdy a platy za znalosti a dovednosti, kdy je odměna závislá na schopnostech zaměstnance kvalifikovaně a efektivně plnit úkoly v rámci různých pracovních míst nebo prací. Tento způsob odměňování se převážně uplatňuje u zaměstnání, při kterém jsou rozhodující praktické zkušenosti a znalosti v rámci několika oblastí. Pro každou z těchto oblastí (podskupinu), jsou stanoveny základní požadavky na znalosti a dovednosti, od kterých se posléze odvíjí výše příslušné mzdy či platu. Podle Horváthové (2007, s. 82) je odměňování podle dovedností „*metodou, ve které je zvýšení mzdy nebo platu vázáno na rozsah, druh a hloubku dovedností, které jedinec získal a používá.*“ Zaměstnanec není odměněn pouze za plnění, ale také za aprece požadovaných odborných schopností, znalostí a

dovedností. Z pravidla se tato metoda odměňování kombinuje s odměňováním podle výkonu. Bývá aplikována u manažerů a vysoce kvalifikovaných zaměstnanců.

Odměňování podle přínosu je určitou kombinací odměňování dle výkonu a odměňování dle schopností. Pracovníci jsou tedy odměňováni za své výsledky i za své schopnosti. Odměna je tedy zaměřena nejen na dosažený cíl, ale také na způsob, jakým bylo cíle dosaženo. Dílčí výsledek stanoveného úkolu může být z velké části ovlivněn individuální úrovní schopností zaměstnance. Hodnocení dle přínosu je vhodné využívat především v oborech, kde je třeba uplatňovat například znalosti a schopnosti z více oblastí či oborů apod.

2.6.4 Odměňování za očekávané výsledky práce

Mzda za očekávané výsledky práce (též penzumová mzda) bývá udělována za dohodnutý komplex prací a výkonu, ke kterému se zaměstnanec zavázal a odváděl ho v určitém kvantu a kvalitě v rozsahu určitého období. Podnik kontinuálně honoruje zaměstnance určitou pevnou částkou a po uplynutí předem určeného období bývá přistoupeno k zhodnocení dosažených výsledků a vyplacení zbytku mzdy. Podle Kleibla (Kleibl, Dvořáková, Hutlová, 2006, s. 102) je účelem penzumových mezd vytvořit *„výdělkovou jistotu pro zaměstnance za podmínky, že v souladu s individuální výkonností pracovníka může podnik počítat s určitým pracovním výsledkem a ochotou pracovníka změnit pracovní metody.“* Odměňování za očekávané výsledky práce bývá hojně využíváno u dělnických profesí a také u nižšího a středního managementu.

K této formě mzdy náleží např. smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem nebo programová mzda. Mzda s měřeným denním výkonem je podle Pokorné (2007, s. 4) jistým tvarem pevné časové mzdy, která je odlišena pomocí hodnocení práce a která může být dle úmyslu podniku doplněna individuálním příplatkem za výkon.

3 Motivace

Jeden ze základních psychických procesů je motivace. Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, různé odměny motivují zaměstnance k lepším výkonům. Motivace je vnitřní podnět, který pobízí jednání člověka k něčemu. Je to něco, co nás nutí něco dělat. Motivaci lze aktivovat za pomoci různých stimulů - vnějších i vnitřních (sebemotivace). Podle Armstronga (2007) by mělo úsilí o získání vysokého stupně výkonu lidí zahrnovat hledání, která jsou nejlepší k motivování lidí pomocí prostředků jako jsou odměny, podněty, způsob řízení, charakter práce a podmínky, za kterých ji lze vykonávat.

Podle Kaspera a Mayerhoferera (2017, s. 238) „v úvahách o motivaci stojí v popředí dvě oblasti. Udržení toho, co člověk doposud měl, nebo změna k novému a intenzifikace chování. Většinou mají tyto úvahy poskytnout odpověď o lidském chování na otázku „proč?“ Nezjišťuje se zde, jak nebo kdy jednal člověk určitým způsobem, ale proč tak jednal a v závislosti na jakém popudu.“

Podle Kleibla (Kleibl, Dvořáková, Huttlová, 1998, s. 15) jsou znalosti motivační struktury pracovníků a faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost a nespokojenost, očekávaným předpokladem úspěchu při vytváření motivačního programu společnosti a mzdového systému.

Znalost zásad pracovní motivace se používá v převážné části personálních činností, počínaje výběrem zaměstnanců, jejich hodnocení, řízení úkonu nebo odměňování. Při výběru pracovníků je potřeba určit hlavní motivační faktory, které na uchazeče mají vliv a dále je potřeba dosáhnout souladu mezi jeho motivačním profilem a charakterem pracovního místa. Hodnocení pracovníků je obecně pokládáno za efektivní nástroj kontroly, regulace a motivování pracovníků. Při tvorbě systémů odměňování představuje otázka motivace velmi významnou úlohu. Systém odměňování by měl představovat kladnou roli v motivování pracovníků, směřovat je k lepším výkonům a motivovat je ke zvýšení jejich schopností.

Motivace pracovníků řeší dle Plamínka (2007, s. 11) množství problémů, například:

- jak si zajistit a udržet pracovní úsilí a zájem zaměstnanců o prosperitu společnosti,
- jak přimět pracovníky k šetření nákladů a zdokonalení sebe samých v pracovním procesu,
- jak přimět pracovníky, aby neopouštěli firmu i v krizových situacích,
- jak přilákat odborníky,
- jak přimět zaměstnance, aby byli vstřícní i k vykonávání mimořádných směn i mimo svou pracovní dobu.

Podle Nakonečného (1997, s. 27) je motivace „*proces, iniciovaný výchozím motivačním stavem, v jehož obsahu se odráží nějaký deficit ve fyzickém či sociálním bytí jedince, a směřující k odstranění tohoto deficitu, které je prožíváno jako určitý druh uspokojení.*“

Motivace má vliv ve třech rovinách (dimenzích):

- *směr* – formuluje orientaci dané aktivity specifickým směrem. Proces orientace je stále určitým způsobem výběrový, na nějaké činnosti se člověk specializuje, od druhých se odvrací,
- *intenzita* – vystihuje stupeň snahy, kterou je člověk schopný vyvinout vzhledem k dosažení určitého cíle,
- *stálost (perzistence)* – vyjadřuje se dovedností člověka překonat externí i interní překážky, které se při realizaci motivované aktivity objevují.

Motiv je možné podle Vágnerové (2001, s. 53) vysvětlit jako „*osobní příčinu určitého chování, které mu dávají většinou subjektivní smysl*“. Motiv je tedy příčinou či psychologickým podnětem, proč se člověk chová daným způsobem. Motiv působí směrem zevnitř člověka, jedná se tak o vnitřní (intrapsychický) podnět k danému jednání. Chování člověka mohou ovlivnit jak vědomé, tak i nevědomé motivy, eventuálně mohou mít vliv obě složky současně. Na chování člověka obvykle nepůsobí pouze jeden motiv, ale častokrát celý soubor motivů, z nichž nějaké se mohou doplňovat a jiné se mohou orientovat k odlišným cílům. Motivы, které jsou směřovány shodným nebo podobným směrem, mají sklon se navzájem posilovat. Naopak motivы, které působí opačným směrem, mohou v podstatě celou činnost kvůli stanoveným cílům oslabovat.

Názvem stimulace určujeme daný proces, který pobízí člověka k nějaké činnosti a způsobu chování. Z ohledu řízení lidských zdrojů lze pokládat stimulaci za soubor vnějších pohnutek a podnětů, které mají usmířit jednání pracovníků a mít vliv na jejich motivaci. Podle Bedrnové, Nového (2002, s. 243) stimulací lze rozumět „*vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak ke změně jeho motivace.*“ Stimuly jsou externí pohnutky, které způsobují dané změny v motivaci člověka. Občas bývají odlišovány na tzv. impulsy a incentivy, kde impulsy jsou vnitřní pobídky, které ohlašují nějakou změnu v těle nebo mysli člověka. Naopak incentivy jsou pobídky, které se objevují z vnějšku, a které spustí určitý motiv. Incentivem mohou být např. pochvaly za dobré výkony, speciální odměna, nabídka profesního růstu apod.

3.1 Zdroje motivace

Provazník, Komárková (1996, s. 40) pokládají za počátky motivace ty skutečnosti, které motivaci tvoří, tj. skutečnost, která zakládá dynamickou tendenci i orientaci (zaměření) lidské činnosti, a která podstatným způsobem ovlivňuje stálost této tendence. K základním zdrojům motivace patří:

- **potřeby** – potřeba je osobní pocit nedostatku či naopak nadbytku, který jednotlivce odvrací od jeho životního optima. Počátek potřeby je dopadem oslabení rovnováhy organismu (homeostázy) a účelem motivovaného jednání je docílit uspokojení aktivované potřeby. Pocit, že něčeho máme málo, nás nutí k jednání, kterým potřebu uspokojíme (saturace),
- **návyky** – návykem se lze označit opakované, zautomatizované postupy činnosti člověka v dané situaci,
- **zájmy** – zájem je orientace jedince na daný soubor věcí, které jsou spojovány s aktivizací jeho jednání,
- **hodnoty** – člověk je motivován k jednání, které odpovídá jeho hodnotovému systému. Hodnoty zaměřují aktivitu člověka a směřují jí daným směrem,
- **ideály** – ideálem je zaručený model, podle kterého se člověk chová, a ke kterému směřuje. Ideál představuje pro člověka podstatný cíl jeho snažení, realita, o kterou bojuje.

3.2 Vnější a vnitřní motivace

V psychologii lze rozlišit dvě skupiny motivů k práci. Např. Bedrnová, Nový (2002, s. 262) rozlišují motivaci intrinsickou (vnitřní), která obsahuje motivy, které s prací samou souvisí a motivaci extrinsickou (vnější), která zahrnuje motivy, které s vlastní prací nesouvisí.

Tito autoři mezi nejvýznamnější intrinsické motivy řadí:

- nutnost činnosti vůbec,
- nutnost kontaktu s druhými lidmi,
- nutnost výkonu,
- tužba po moci,
- nutnost smyslu života a seberealizace.

K nejdůležitějším extrinsickým motivům práce podle autorů patří:

- nutnost peněz,
- nutnost jistoty,
- nutnost potvrzení vlastní důležitosti,
- nutnost sociálních kontaktů,
- nutnost sounáležitosti, partnerského vztahu.

3.3 Pracovní motivace

Všechny činnosti jedince, počínaje jeho pracovní činností, je jistým způsobem motivování, které má svůj původ a účel. Pochopení motivací pracovní činnosti se tak stává významným faktorem pro řízení lidských zdrojů. Pracovní motivaci můžeme pokládat za základní oblast personálního řízení, protože její stupeň ovlivňuje souhrnný pracovní výkon a tím i výsledky a úspěch podniku.

Motivací k práci (pracovní motivaci) můžeme rozumět jako jisté hledisko motivace lidského chování, které je spojeno s výkonem pracovní činnosti s tím, že člověk vykonává jistou pracovní pozici a pracovní roli, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vystihuje souhrnný přístup člověka k práci obecně, k určitým

faktorům jeho pracovního uplatnění a k určitým pracovním úkolům, tj. sděluje určitou podobu jeho pracovní ochoty (Provazník, Komárková, 1996, s. 83).

Podle Bělohlávka (2008, s. 39) řeší motivování pracovníků spoustu významných problémů, které před manažery stojí. Manažeři se musí zaobírat především těmito otázkami:

- Jakým způsobem dosáhnout a udržet pracovní úsilí a pozornost pracovníků o blaho firmy?
- Jak pobídnout pracovníky k vyhledávání úspor a vylepšení v pracovním procesu?
- Jakým způsobem stimulovat a přesvědčovat pracovníky, aby zůstali ve firmě i v těžkých chvílích?
- Jak sehnat do firmy schopné a vzdělané odborníky?
- Jak dosáhnout, aby pracovníci byli ochotni přijít na výjimečné směny i mimo pracovní dobu, je-li toho potřeba?

3.4 Motivační teorie

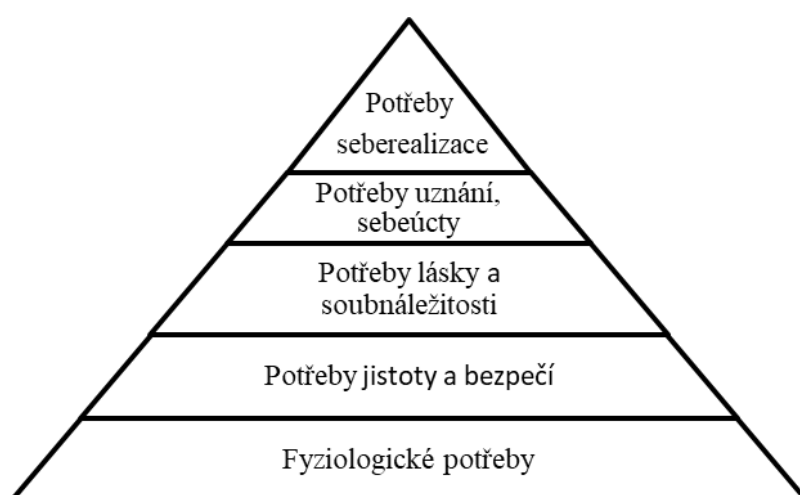
Výsledkem průzkumů v obecné psychologii a psychologii osobnosti, které fungovaly již od počátku 20. století, byly rozličné teorie motivace, které se začaly postupem času prosazovat i v dalších oblastech jako byl management, psychologie práce a řízení lidských zdrojů. V současnosti existuje relativně velké množství teorií motivace, z nichž žádná neposkytuje všeobecný výklad motivace lidského chování. Bedrnová, Nový (2002, s. 263 - 274) dělí teorie motivace práce na tzv. obecné teorie motivace a teorie motivace pracovního jednání. Z ohledu obecné teorie motivace byla patrně nejpodstatnější teorií tzv. teorie potřeb amerického humanistického psychologa Abrahama Maslowa, kterou prezentoval v roce 1943.

3.4.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Podle Maslowovi teorie poskytuje práce člověku se začlenit do společnosti druhých lidí a umožňuje mu rozvíjet vztahy s nimi. Je jedním ze vlivných socializačních činitelů, protože potřeby jsou způsobeny stavem nedostatku a pokud tyto nedostatky nejsou utišeny, je ohlášena aktivita člověka. Pugnerová (2006) ve své knize zdůrazňuje

odchylku mezi termíny „*motiv*“ a „*potřeba*“. Abraham Maslow se zkusil seřadit velké množství různých potřeb a motivů a současně vyjasnit jejich význam pro jednání všech lidí. Ve svém zkoumání Maslow objevil, že podstatou lidské aktivity je uspokojování potřeb. Proto stanovil pět skupin potřeb a uspořádal je do hierarchického systému, který je známý především jako Maslowova pyramida či Maslowova hierarchie potřeb. Potřeby lidí jsou v ní seřazeny od nedůležitých potřeb po ty nejdůležitější. Podstatou seřazení je princip propotence, který říká, že nejdříve musí být potřeby uspokojeny na nižších stupních a až poté se mohou prosadit potřeby na vyšších stupních:

- **fyziologické potřeby** - zabezpečeny mzdou, platem,
- **potřeby jistoty a bezpečí** – pomáhají uspokojit bezpečnost a ochranu zdraví při práci a opatřit jistotu pracovního místa,
- **sociální potřeby** – příležitost sociálního kontaktu se spolupracovníky, členství k určité skupině a budování pozice v ní (prestiž),
- **potřeby uznání** – tyto potřeby už nemusejí být společné u všech lidí (někteří k nim „nedorostou“), poskytují uspokojení z práce, z pracovního postavení, z pozitivního ohodnocení pracovního výkonu a další formy nehmotného odměňování,
- **potřeba seberealizace** – uspokojení pomocí vzdělávání a rozvoje, který je jak specializovaný, charakterní a není přímo vázán na výkon dané pracovní činnosti či profese, spadá sem také pocit uspokojení z dobře odvedené práce, důležité pro společnost a šance se samostatně rozhodovat.



Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb (Tureckiová, 2004, str. 59)

Maslowova pyramida je nejznámější teorií potřeb, která nebyla ověřena prostřednictvím empirického výzkumu.

3.4.2 Herzbergova teorie dvou faktorů

Americký psycholog Frederick Herzberg vytvořil dvoufaktorovou teorii motivace, která je v manažerské literatuře velmi často ocitovanou motivační teorií, ihned po motivační teorii Abrahama Maslowa. Teorii Herzberg vytvořil jako výsledek výzkumu, který uskutečnil v americkém Pittsburghu v 50. letech minulého století. V oblasti výzkumu vedl Herzberg dialogy s více než dvěma stovkami ekonomických a technických zaměstnanců a zjišťoval faktory, které ovlivnili jejich spokojenost nebo nespokojenost v práci. Na podstatě tohoto výzkumu Herzberg stanovil dvě důležité skupiny faktorů:

- motivátory (*satisfiers*) – do této skupiny spadají faktory, které vedou k motivaci zaměstnanců. Jedná se o „činitele, které uspokojují lidské potřeby a zároveň se při jejich použití aktivuje zájem a snaha zaměstnanců o zlepšení jimi vykonávaných činností“ (Vodáček, 2001, s. 166),
- *hygienické vlivy (dissatisfiers)* – jsou to faktory, které ovlivňují stupeň spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců. Spokojenost zaměstnance má jen malý dopad na jeho motivaci, hygienické faktory nepracují jako motivátory. Na druhou stranu, pokud je zaměstnanec nespokojený, projevuje se to na jeho výkonu a kvalitě práce.

Z pohledu odměňování spadá mezi hygienické faktory především peněžní odměna za práci (mzda resp. plat). Praktické zkušenosti uvádějí, že navýšení finančního ohodnocení má na celkovou motivaci pracovníků jen krátkodobý dopad, protože jej po dané době začnou vnímat jako běžnou věc. Z toho důvodu je dobré aplikovat motivátory jako jsou např. nepeněžité odměny (ocenění, pochvala, možnost profesního růstu, povýšení apod.), jejichž využití může mít na stupeň motivace zaměstnanců významný vliv. Z pohledu manažerské praxe tak poskytuje Herzbergerova teorie poznatek, že vedoucí zaměstnanci, kteří hodlají ovlivňovat a zvyšovat motivaci zaměstnanců, musí pracovat především s motivátory, než-li s hygienickými faktory. Bedrnová, Nový (2002, s. 271) vidí smysl Herzbergovy motivačně hygienické dvoufaktorové teorie ve

skutečnosti, že pracovní motivace sice má spojení se spokojeností pracovníků, ale spokojenost zaměstnanců nemusí ihned značit jejich motivovanost.

Herzbergerova teorie byla i celkem intenzivně kritizována, především z důvodu obavy nad postupem výzkumu, na němž byla postavena. Podle Armstronga (1999, s. 304) někteří znalci tvrdí, že *„dalekosáhlé a neopodstatněné závěry byly uděleny na podstatě malých a příliš osobitých vzorků dotázaných, a že není žádný důkaz toho, že motivátory opravdu zvyšují výkon pracovníků.“*

3.4.3 Alderferova teorie pracovní motivace

Clayton Alderfer navazuje na Maslowovu teorii potřeb a jeho teorie pracovní motivace je obměnou Maslowovy teorie. Pugnerová (2006) ve své knize uvádí, že Alderfer se snažil o zdoání slabých stránek teorie potřeb a pět Maslowových potřeb snížit na tři druhy potřeb:

- **existenční** – obsahuje materiální a fyziologické potřeby (nutnost bezpečí a uspokojení je pomocí platu, pracovními a sociálními jistotami),
- **vztahové** – řadí se sem všechny vztahy s lidmi (přátelství, láska, hněv, nenávisť, respekt),
- **růstové** – obsahují tvůrčí práci lidí na sobě a na svém okolí (potřeba osobního růstu).

Mezi Maslowem a Alderferem je rozdíl v tom, že Alderfer odmítá hierarchii potřeb, nerozčlenil ji na nižší a vyšší. Pouze uznal, že je různá úroveň skutečnosti jednotlivých potřeb, protože existenční potřeby jsou naprosto jednoznačné a konkrétní, zatímco uspokojení vztahových potřeb je pomyslný. Jestliže dojde k neuspokojení potřeb, může dojít k opačnému chodu, a to od pomyslných potřeb ke konkrétním.

3.4.2 Expektační teorie

Teorii stanovil v roce 1964 kanadský psycholog Victor H. Vroom, který se domníval, že *„vývoj procesu motivace je vázán individuálně založenými osobními přednostmi lidí a subjektivním oceněním možnosti dosáhnout cíle těchto preferencí.“* (Vodáček, 2001, s. 170). Čím více je cíl přitažlivější, významnější nebo atraktivnější, tím vyšší snaha bude vynaložena k jeho dosažení.

Podstatné role v expektační teorii připadají dvěma hlavním pojmům: expektanci a valenci. Vztah mezi těmito pojmy a motivací se dá znázornit následující rovnicí:

$$M = E (V \cdot I)$$

kde:

M = stupeň motivace,

E = expektance – předpoklad pracovníka, že s určitými vědomostmi, schopnostmi a zdroji lze dosáhnout cíle,

V = valence – míra hodnoty, kterou člověk přisuzuje cíli (atraktivnost cíle), ke kterým je motivován. Podle Heckhausena (1991, s. 156) značí valence danou subjektivně chápanou hodnotu následků jednání. Jestliže je zde možnost volby ze dvou způsobů jednání, jednotlivec si raději vybere tu variantu, která má pro něj optimální hodnotu (valenci),

I = instrumentalita – odhad pravděpodobnosti, že snaha zaměstnance povede k očekávanému cíli a odměně za jeho dosažení.

3.4.5 Teorie stanovení cílů

Teorie Lockeho a Lathmana stanovení cílů vychází z Bandurovy teorie self-efficacy a převážně i z Vroomovy expektační teorie, se kterou má některé hlavní rozdíly. Tato teorie sleduje jako základní motivátor závazek jednotlivce k určitému cíli, který by měl být jednoznačný, dosažitelný a měřitelný. Locke a Latham realizovali výzkum před 35 lety a prokázali, že takto určené cíle mají mnohem větší efekt než nespecifikované cíle (Locke a Latham, 2002). Tyto cíle by měly být prosté, ale uspokojivé a měla by zde být zpětná vazba na úkon. Podle Marquase a Jiráska (2009) by měly být takové cíle: stručné, měřitelné, přesné, výnosné, přiměřené, zaměřené na výsledky, časově omezené, slučitelné s plány společnosti a s cíli ostatních. Neméně podstatné je zapojení pracovníka do stanovení cílů, protože to upevňuje jeho závazek vůči nim.

3.4.3 Teorie spravedlnosti

Teorii prezentoval americký behaviorální psycholog John S. Adams v letech 1963 až 1965. Teorie spravedlivé odměny je založena na skutečnosti, že pracovní výkon, pozice

a způsob odměňování je zaměstnancem subjektivně hodnocen ve srovnání se svými spolupracovníky, kteří pracují na stejné pozici, či vykonávají obdobnou práci. Jedná se zde o jev sociálního srovnávání, kde pracovník srovnává své postavení v určitých sociálních vztazích. Pro zaměstnance je důležité, aby s nimi bylo spravedlivě zacházeno ve vztahu k ostatním kolegům na stejných pozicích (v rámci tzv. referenčních skupin). V případě, že je odměna pracovníkem vnímána jako „*spravedlivá*“ (tj. jeho odměna je stejná, či vyšší ve srovnání s ostatními), je tím lépe motivován k vyšším výkonům. V opačném případě je zaměstnanec demotivován.

Armstrong (2007, s. 227) rozlišuje dvě podoby spravedlnosti:

- **distributivní spravedlnost** – ukazuje na to, jak lidé vnímají svou odměnu ve vztahu k přínosu v podniku ve srovnání s ostatními,
- **procedurální spravedlnost** – ukazuje na to, jak pracovníci vnímají spravedlnost procesů využívaných firmou v oblastech jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti.

Armstrongova teorie tak poukazuje na hlavní princip systémů odměňování a tím je spravedlnost těchto systémů.

3.4.4 Teorie sebeurčení

Dle Ryana a Deciho (2000) a teorie sebeurčení spadá k nejmodernějším teoriím motivace, která je založena na kvalitním empirickém výzkum. Teorie označována také jako Sebedeterminační teorie formuluje tři primární lidské potřeby: pocit své vlastní kompetence, pocit samostatnosti a přítomnost přátelských a blízkých vztahů. Jestliže jsou veškeré tyto potřeby splněny, navyšují samostatnou motivaci zaměstnance, která vychází z vnitřní motivace (může být posílena i vnější motivací, jestliže se shoduje s hodnotami jedince).

Robbins (2014), sjednocuje teorii stanovení cílů s teorií sebeurčení na základě označení selfconcordance, což může být interpretováno jako sebe-soulad. Zrovna sebe-soulad bere v úvahu, jak silně na sobě závisí důvody člověka pro sledování určitého cíle s jeho hodnotami a zájmy. Pokud je tento vztah hluboce provázaný, navyšuje se možnost příznivého dosažení cíle a lidé se při jeho splnění cítí spokojeně. Jestliže je jedinou

motivací pracovníků dosáhnout cíle jen kvůli externím důvodům (benefity, finanční odměna) s cílem se neshodují jejich osobní hodnoty, které mohou mít mnohem menší šanci na úspěch. Důležitá je tedy účast jedinců na stanovení vlastních cílů, která je zmíněna v teorii stanovení cílů.

3.4.4 McGregorova teorie X a Y

Douglas McGregor byl jedním z představitelů humanistické psychologie a vytvořil teorii X a Y. Nejedná se o motivační teorii, která by se věnovala příčinám nebo mechanismům lidské motivace, ale věnuje se především dvěma krajním přístupům vedoucích pracovníků ke svým spolupracovníkům, což ve výsledném dopadu ovlivňuje i jejich motivaci a celkový vztah k práci. Autor teorie formuluje dva protikladné názory na pracovníka a rozdílný postup k němu, viz např. (Bedrnová, Nový, 2002, s. 273):

- **typ X** – podle tohoto pojetí je člověk líný tvor a má přirozenou nechuť k práci. Je potřeba jej k práci nutit a v situaci špatného výkonu trestat, naopak dobře odvedenou práci, dobrý výkon je potřeba finančně odměnit. Kromě toho je na základě této teorie člověk tvor především nesamostatný, který požaduje neustálé vedení, kontrolu a dohled,
- **typ Y** – toto pojetí naopak očekává, že smysl pro povinnost a odpovědnost je pro člověka naprosto přirozený, a že mnohem podstatnější, než-li např. finanční odměna, je pro něj pocit důležitosti a praktičnosti vlastní práce, možnost tvořivě pracovat apod..

4 Představení vybraného podniku

Čtvrtá kapitola se zabývá představením vybraného podniku. V první části bude společnost ve zkratce představena a uvedeny její základní informace. Ve své práci neuvádím název podniku, protože ředitel společnosti, ve které výzkum provádím, si nepřál, abych ji uváděla. Proto jsem zvolila pro společnost označení „Y“.

4.1 Historie společnosti

Společnost Y je společností s ručením omezeným, která byla založena dne 26. ledna 1994. Podnik se specializuje na strojírenskou zakázkovou výrobu. Výrobní program společnosti navazuje na dlouholetou tradici ve výrobě strojů pro sklářský průmysl, která začala již v roce 1959. Základním rysem je kusová a malosériová výroba strojů a dílců, které odpovídá prostorové a strojní vybavení firmy. Ke konci roku 2017 měla firma celkem 162 stálých zaměstnanců ve 2 samostatných výrobních závodech.

Zásadním mezníkem v rozvoji firmy bylo zakoupení areálu bývalých opraven zemědělských strojů v roce 2000. Otevřením druhého závodu došlo k zdvojnásobení výrobních a skladovacích ploch a tím se otevřela možnost prostorově náročné výroby. Celý areál druhého závodu prošel rekonstrukcí a postupně dochází k rozšiřování o nové výrobní a skladovací prostory. Od pořízení areálu zde byly postaveny 4 nové výrobní haly, 3 skladovací haly, 5 výrobních dílen, 3 lakovny, sušárna, odmašťovna, sklad plechu a nakupovaných částí. V roce 2016 byla uvedena do provozu nová montážní hala, která umožňuje výrobu vyšších strojů, až do výšky 9 m.

Od roku 2006 je ve firmě zaveden systém managementu kvality ISO 9001. V roce 2014 byl rozšířen o certifikaci procesu svařování ISO 3834-2. Používání nejnovějších CAD, CAM konstrukčních systémů společnosti umožňuje produktivní vývoj a inovaci jejich výrobků a rychlé vytvoření dokumentace pro zákazníka v celé šíři standardního formátu.

Z celkové produkce je dlouhodobě okolo 80% výrobků určeno na export formou přímého nebo nepřímého vývozu především do Švýcarska, Ruska, Polska a Rakouska. Vzhledem k celkovému vybavení, zavedenému systému zakázkové výroby a odborné

znalosti zaměstnanců je firma schopna uspokojit náročné požadavky zákazníků na kompletní zpracování a výrobu složitých strojních zařízení.

V posledních letech se firma zaměřuje na zvyšování produktivity celou řadou opatření s důrazem na práci vedoucích pracovníků a zavádění prvků štihlé výroby do praxe. Během posledních 4 let došlo k zásadní změně okruhu zákazníků. Místo dodávek na východní trhy (zejména Rusko), dnes 70% tržeb tvoří dodávky na západní trh (zejména Švýcarsko).

4.2 Předmět podnikání společnosti

- montáž, revize a zkoušky elektrického zařízení,
- silniční motorová doprava,
- nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně,
- nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny,
- nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně,
- nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny,
- obráběčství,
- zámečnictví, nástrojařství,
- montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- výroba, obchod a služby neuvedené v příloze 1 až 3 živnostenského zákona,
- malířství, lakýrnictví, natěračství. [1]

4.3 Majetková struktura

Společnost byla založena se 4 společníky, v roce 2012 došlo ke změně majetkové struktury a počet podílníků se snížil na aktuální dva majitele [1].

4.4 Výzkum a vývoj společnosti

Pro zajištění prosperity a konkurenceschopnosti je vývoj zajišťován samostatnou vývojovou konstrukcí, která dle plánu pracuje na vývoji nových zařízení určených především pro sklářský a pekařský průmysl. Výsledky jsou prezentovány na hlavních veletrzích a rozšiřují nabízené produktové portfolio.

4.5 Nabízené produkty

Firma nabízí produkty, které spadají do tří skupin a to sklářství, pekařství a kooperační výroba.

Sklářství

- sklářská chladicí pec,
- komorová předehřívací pec,
- dávkovač skloviny,
- manipulační dávkovač studeného konce,
- vizuální kontrola,
- paletové systémy, atd.

Pekařství

- CPMP – cyklotermická průběžná modulární pec.

Kooperační výroba

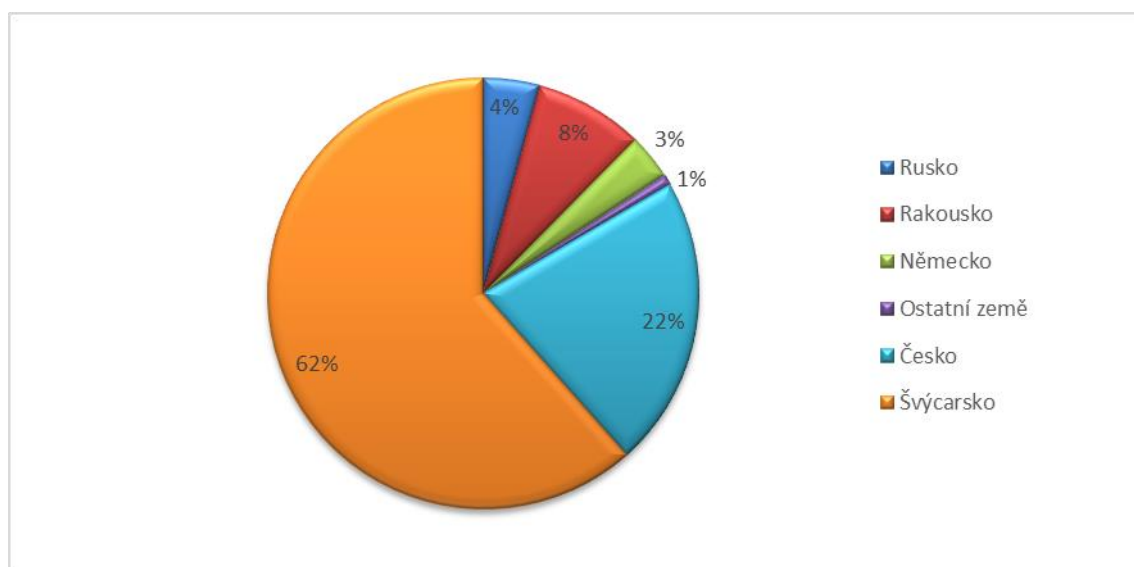
- kooperační strojní zakázky dle výkresové dokumentace zákazníka,
- výroba jednoúčelových strojů,
- výroba náhradních dílů ke všem vyráběným zařízením,
- montážní práce,
- servisní a revizní služby. [2]

4.6 Výrobně odbytová náplň

V souladu s obchodní strategií firmy zaměřené na diverzifikaci výrobního programu, byl naplněn plán VON v hlavních segmentech:

- Hlavním výrobním programem společnosti je opakovaná malosériová výroba 4 typů kompletních strojů na manipulaci s tabulemi plechů pro švýcarského partnera. Na konci roku byla zahájena výroba prototypu stroje nové generace, který by měl nahradit aktuálně vyráběné stroje.
- Tradičním výrobní náplní je výroba strojů a náhradních dílů do linek na obalové sklo. Jedná se o sklářské pásové chladicí pece, dávkovače skloviny, komorové předehřívací pece, dopravníkové zařízení studeného konce, míchadla skloviny, zakladače a míchačky sklářského kmene.
- Třetí nejvýznamnější složkou výrobního programu je zakázková kusová výroba podle zákazníkem dodané dokumentace pro tuzemské a zahraniční odběratele.
- Čtvrtou oblastí od roku 2010 je výroba pekařských pásových cyklometrických pecí CPMP pro pečení rohlíků a chleba.

V roce 2017 činil podíl tržeb v dodávkách pro export, ať již přímým nebo nepřímým vývozem 78,2% z celkových tržeb, podíl přímého vývozu tvoří 75,4%.

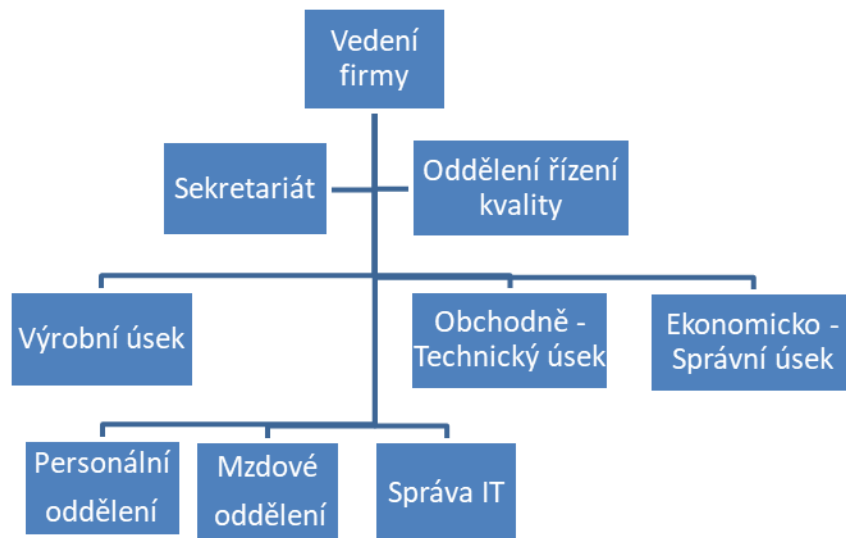


Graf 1 Rozdělení tržeb dle zemí (interní dokument, vlastní zpracování)

4.7 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti je liniově-štábní. Podnik má kolem 160 stálých zaměstnanců, kteří jsou rozděleni do 8 hlavních úseků – sekretariát, oddělení řízení kvality, výrobní úsek, obchodně – technický úsek, ekonomicko – správní úsek a dále

personální oddělení, mzdové oddělení a správa IT. Každý úsek má svého vedoucího, který rozděluje úkoly podřízeným podle požadavků hlavního vedení.



Obrázek 3 Organizační struktura (interní dokumenty, vlastní zpracování)

4.8 Současný systém benefitů

Společnost nabízí svým zaměstnancům bohatou škálu benefitů a zaměstnaneckých výhod:

- příspěvek na stravování,
- mobilní telefon,
- vzdělávací kurzy,
- pružná pracovní doba,
- služební auto i pro soukromé účely,
- příspěvek na pojištění,
- podniková telefonní síť,
- příspěvky k životním a pracovním výročím,
- bezúročné půjčky zaměstnancům,
- firemní zájezdy a společenské akce,
- příspěvky na sportovní aktivity,
- příspěvky na dioptrické brýle,
- týden dovolené navíc,

- sick day- placené zdravotní volno, které není třeba dokládat rozhodnutím lékaře apod.,
- příspěvek na dopravu do zaměstnání,
- měsíční odměna za docházku,
- měsíční odměna za pracovní výkon.

5 Metodika práce

Pátá kapitola s názvem metodika práce se věnuje přípravě a realizaci výzkumného šetření.

5.1 Metodologie

Výzkum je zahájen sekundárním výzkumem a poté bude proveden primární výzkum, který bude realizován pomocí dotazníkového šetření.

5.1.1 Sekundární výzkum

Sekundární výzkum byl zahájen nastudováním teoretických poznatků z odborné literatury. V teoretické části jsem se zabývala charakteristikou systému odměňování pracovníků a jejich motivací. Dále byly zjištěny informace o vybrané firmě, kdy jsem společnost představila, uvedla předmět podnikání, majetkovou strukturu, výzkum a vývoj společnosti, nabízené produkty, výrobně odbytovou náplň, organizační strukturu a současné nabízené benefity.

5.1.2 Primární výzkum

Samotnému kvantitativnímu šetření předchází přípravná část, kdy je potřeba sestavit dotazník. V rámci diplomové práce byla využita metoda dotazníkového šetření, pomocí které lze zjistit, jak jsou současní zaměstnanci motivováni a odměňováni ve vybraném podniku.

5.1.2.1 Výzkumný cíl

Hlavním cílem výzkumu je zanalyzovat motivaci a odměňování zaměstnanců ve společnosti a na základě výsledků výzkumu následně podat návrhy na zlepšení, zejména se zaměřením na systém odměňování a benefitů.

5.1.2.2 Návrh a tvorba dotazníků

Dotazník byl vytvořen s ohledem na výzkumný cíl. Dotazník se skládá z 24 otázek a je rozdělen do 3 částí. Pro samotný kvantitativní výzkum odměňování pracovníků byl

využit strukturovaný dotazník (Příloha č. 1), který vyplňovali zaměstnanci samostatně a dobrovolně. Při tvorbě dotazníku byl kladen důraz na stručnost a jednoduchost. Dotazník je složen především z uzavřených otázek, pro jejich jednoduchost a rychlost. V dotazníku jsou obsaženy také otevřené, polootevřené a filtrované otázky, kterými byly zjištěny konkrétní údaje a myšlenky zaměstnanců. Pro analyzování motivace a spokojenosti zaměstnanců byla nejčastěji využita škála v podobě 5-ti bodové stupnice v podobě odpovědí „určitě ano“, „spíše ano“, „nevím“, „spíše ne“ a „určitě ne“. Z těchto možností zaměstnanci měli na výběr. Dále byla v dotazníku použita škála nejdůležitější a nejméně důležitý, kdy zaměstnanci měli za úkol seřadit např. hlavní důvody pro setrvání ve firmě.

A. Otevřené otázky

Výhodou otevřené otázky je, že respondenti můžou upřímně vyslovit svůj názor, proto byly v dotazníku položeny dvě otázky č. 11 „Jste odměňován za Váš výkon? Popište konkrétní způsob odměny:“ a 12 „Vaše návrhy na zlepšení systému odměňování:“. Pomocí těchto otázek jsem získala konkrétní názor respondentů.

B. Polootevřené otázky

Výhodou polootevřených otázek je, že respondenti nemusí přemýšlet nad odpovědí, ale pokud jim tam chybí, jednoduše ji dopíší. Dotazník obsahuje čtyři polootevřené otázky. U otázky č. 6 jsem se respondentů ptala „Jaký je Váš hlavní důvod pro setrvání ve společnosti“, u otázky č. 7 „Jaké benefiční složky vám firma nabízí (zaškrtněte ty složky, o kterých víte)?“, u otázky č. 8 „Jaké benefiční složky využíváte?“ a u otázky č. 9 „Co Vás nejvíce motivuje ve Vaší práci?“.

C. Filtrované otázky

Výhodou těchto otázek je možnost doplnění jednoduché odpovědi a její konkretizace. V dotazníku byla použita jedna filtrovaná otázka. Otázka č. 10 „Je nějaká výhoda (odměna), kterou byste uvítal/a?“ měla filtrovanou otázku „Pokud zvolíte odpověď ano, která výhoda by to byla“.

D. Uzavřené otázky

Výhodou uzavřených otázek je jejich rychlost a určitost. Dotazník obsahuje 17 uzavřených otázek, které respondentům umožňují vybrat jednu odpověď.

5.1.2.3 Sběr dat

Sběr dat pro diplomovou práci proběhl formou elektronického dotazníku, který proběhl v období od 15. března do 30. března. Celkem bylo rozesláno 160 ks dotazníků. Zpět se vrátilo 122 ks vyplněných dotazníků. Dotazník byl zpřístupněn respondentům pomocí online serveru survio.com a rozeslán e-mailem personalistkou společnosti.

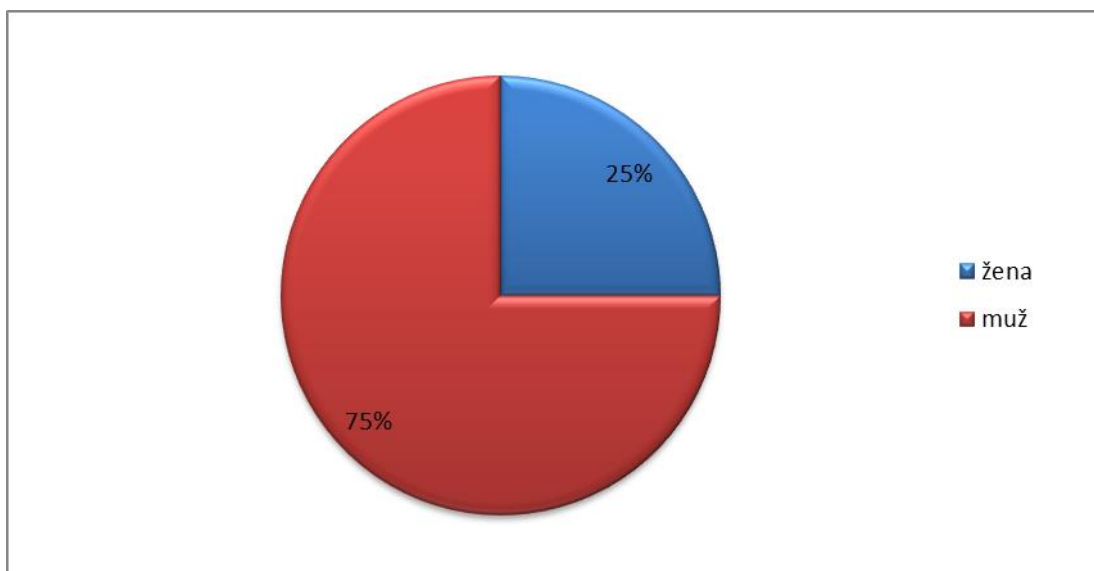
6 Analýza dat

Vyplněné dotazníky byly po sesbírání vyříděny a následně byly zpracovány do podoby grafů za pomoci programu Microsoft Excel. Díky převedení dat do grafů jsem mohla pracovat s informacemi již uvedených v procentech.

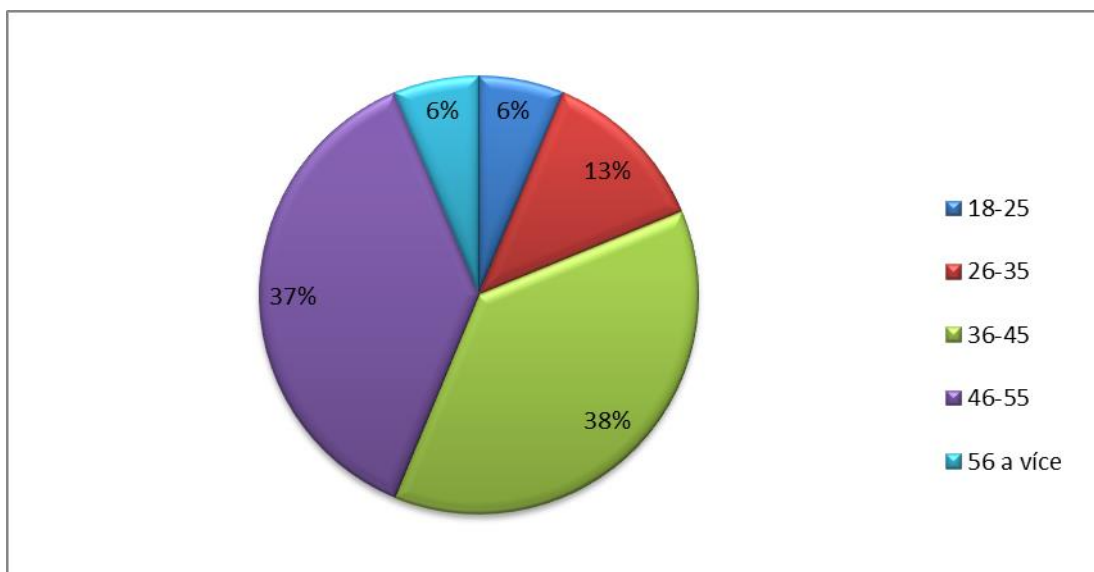
6.1 Demografické údaje

První otázka v této oblasti byla zaměřena na pohlaví. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 92 mužů (75%) a 30 žen (25%). Z grafu č. 2 je patrné, že mužů je ve společnosti trojnásobné množství než žen. Tuto skutečnost lze vysvětlit tím, že ve strojírenském průmyslu je potřeba zaměstnanců především na fyzicky náročné práce, které zastanou pouze muži.

Graf č. 3 znázorňuje rozdělení respondentů do pěti věkových skupin. Nejmenší složkou jsou respondenti od 18 – 25 (6%) a respondenti od 56 a více (6%). V nejhojnější počtu jsou respondenti ve věkové kategorii 36 – 45 let (38%) kteří jsou následováni o pouhé jedno procento zaměstnanci zařazenými ve věkové kategorii 46 – 55 let s 37%. Kategorie od 26 do 35 let je tvořena 13% pracovníky. Ze zjištěných údajů můžeme snadno usoudit, že ve společnosti Y pracují lidé převážně středního věku.

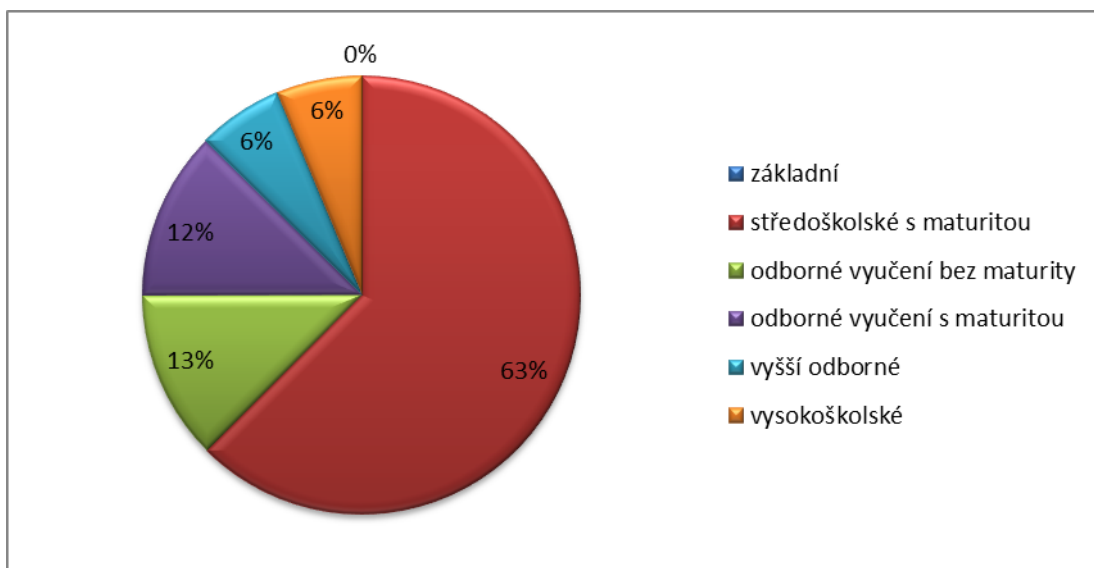


Graf 2 Rozdělení respondentů podle pohlaví (vlastní zpracování)



Graf 3 Rozdělení respondentů podle věku (vlastní zpracování)

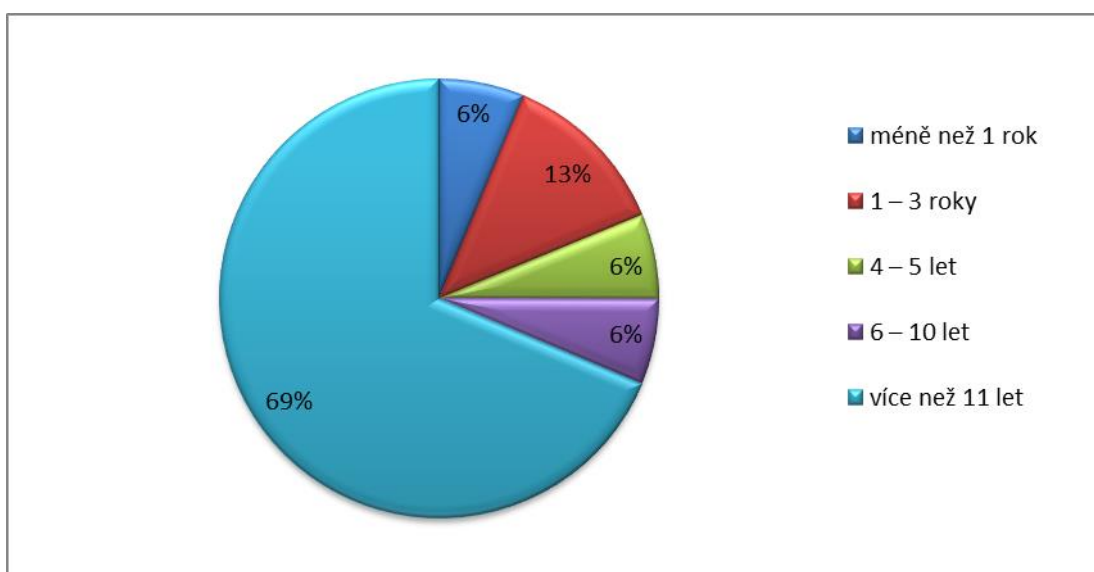
Další výsledek dotazníkového šetření se zaměřuje na vzdělání respondentů. K této kategorii je podstatné říct, že sama společnost nezaznamenává statistiky zaměstnanců podle nejvyššího dosaženého vzdělání. Není tedy možné konečná data poměřit v souvislosti celé společnosti. Z grafu č. 4 je patrné, že nejpočetnějšími skupinami jsou zaměstnanci se středoškolským vzděláním s maturitou (63%), za ním následuje odborné vyučení bez maturity i s maturitou s 13% a 12%. Obecně je tedy potřeba říct, že u nadpoloviční většiny převažuje vzdělání středoškolské, což je nutné brát jako pozitivní skutečnost v souvislosti s vyšším věkem zaměstnanců a jejich studiem v době, kdy bylo středoškolské vzdělání pro mnoho lidí nejvyšším možným dosažitelným vrcholem, co se vzdělání týče.



Graf 4 Rozdělení respondentů podle dosaženého vzdělání (vlastní zpracování)

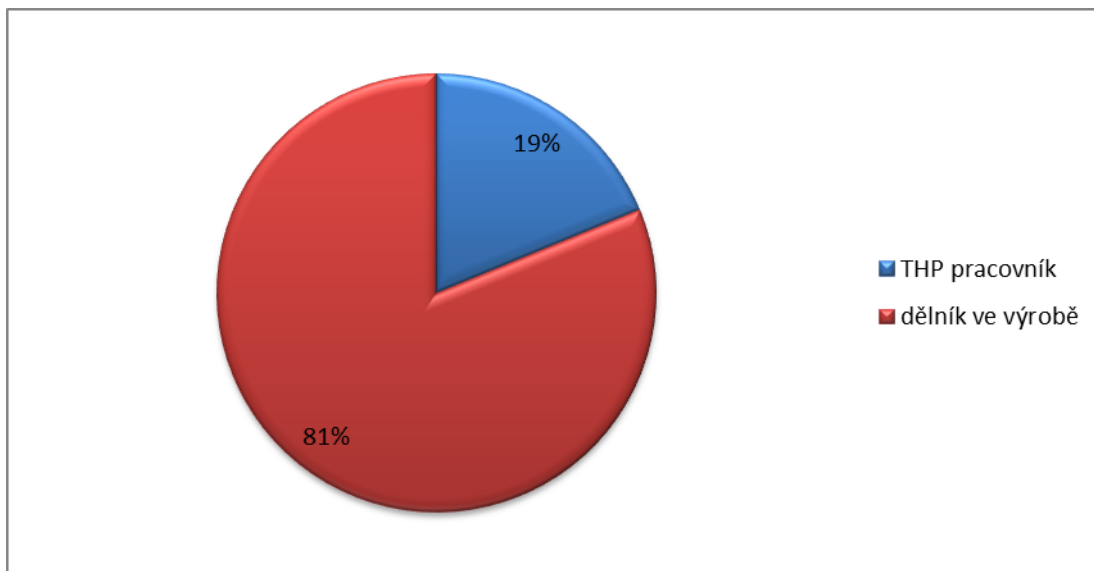
Další otázka se zabývá skutečností, jak dlouho je daný zaměstnanec ve společnosti zaměstnán. Z grafu č. 5 je patrné, že většinu tvoří zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni více než 11 let (69%). Druhá nejpočetnější je skupina respondentů, kteří ve společnosti pracují 1 - 3 roky, kterou tvořilo 13%. Zbylé tři skupiny tvořili zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti méně než 1 rok, 4 – 5 let a 6 – 10 let a to shodně vždy po 6%.

Výsledky této otázky opět korespondují s odpověďmi předchozích otázek, že průměrný zaměstnanec ve společnosti pracuje více než celé desetiletí a logicky je proti i ve vyšší věkové kategorii.



Graf 5 Rozdělení respondentů podle délky trvání ve společnosti (vlastní zpracování)

Poslední otázkou 1. části je v pořadí 5. otázka týkající se náplně práce daného zaměstnance. Zda-li se jedná o zaměstnance na pozici dělníka ve výrobě či THP pracovníka. Graf č. 6 jednoznačně ukazuje, že převážnou většinu a to 81% pracovníků tvoří dělníci ve výrobě a pouhých 19% THP pracovníky. Výsledky této ankety se tedy opět shodují s odpověďmi z předchozích otázek.

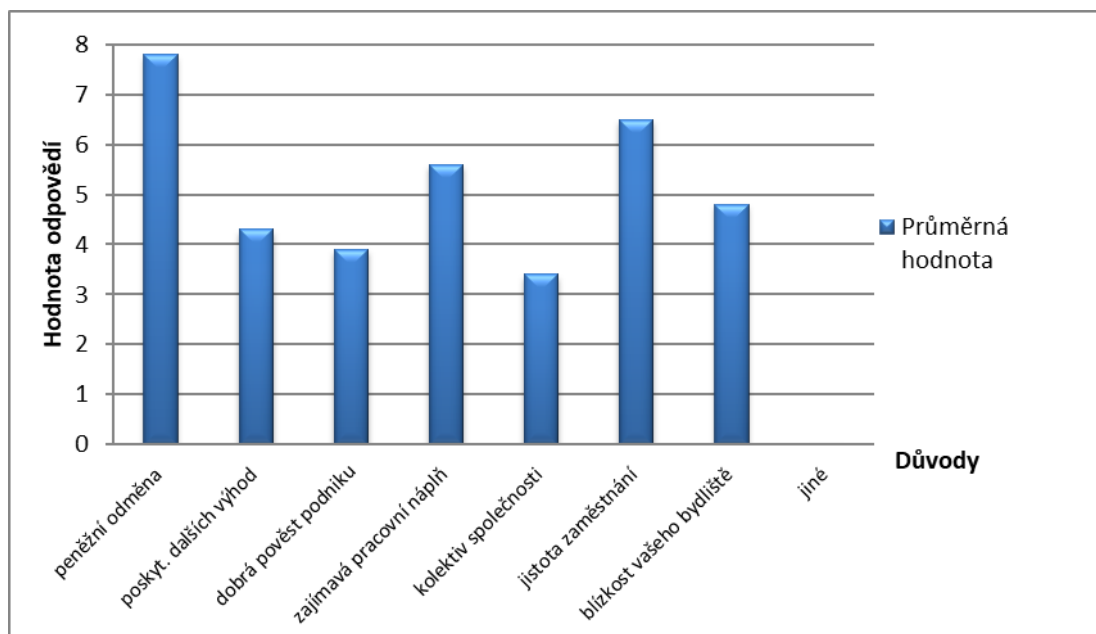


Graf 6 Rozdělení respondentů podle pracovní pozice (vlastní zpracování)

6.2 Benefitní složky

Druhá část dotazníkového šetření se zaměřuje na benefitní složky, které zaměstnance firmy v práci nejvíce motivují k lepšímu výkonu. Otázka číslo 6 měla za úkol zjistit hlavní důvod respondenta pro setrvání ve společnosti. Respondent měl seřadit vybrané složky tak, jak jsou pro něj důležité. Jak lze z grafu č. 7 vyčíst, pro zaměstnance jsou nejdůležitější dvě složky a to pravidelná peněžní odměna a jistota zaměstnání. Dalšími významnými důvody pro setrvání ve společnosti jsou zajímavá pracovní náplň a blízkost bydliště.

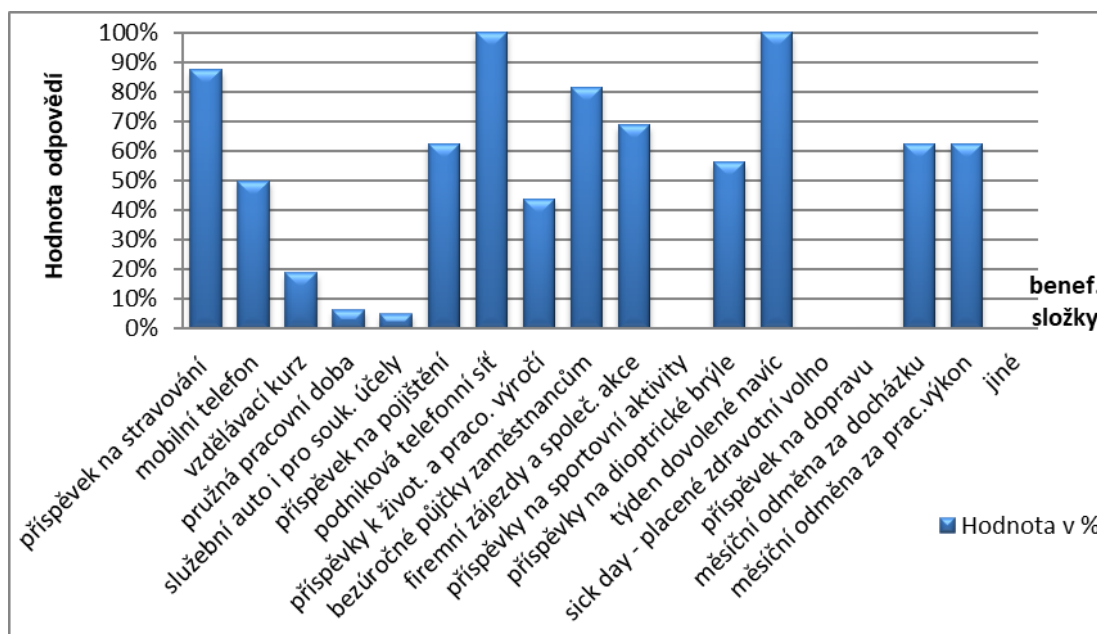
Výsledky ankety dopadly podle předpokladů, protože pro většinu lidí je jak pravidelná a dostatečně vysoká peněžní odměna tak jistota zaměstnání velmi důležitá. Co ale bylo překvapivé zjištění, že kolektiv ve společnosti pro zaměstnance nehraje tak důležitou roli, jak by se dalo očekávat, proto bych firmě doporučila se zaměřit na různé firemní akce, kde by zaměstnanci utužovali vztahy a kolektiv.



Graf 7 Seřazení důvodů pro setrvání ve společnosti (vlastní zpracování)

V pořadí 7. otázka se týká benefičních složek nabízených společností. Respondenti měli označit, o jakých benefičních složkách ví a mohli vybrat více odpovědí. Společnost nabízí velké množství benefičních složek. Z grafu č. 8 lze vidět, že všichni respondenti uvedli, že jim firma nabízí podnikovou telefonní síť a týden dovolené navíc. To svědčí o tom, že o tomto benefitu ví všichni zaměstnanci. Dalším velmi známým benefitem je příspěvek na stravování, o kterém ví 107 respondentů (88%). Na druhou stranu o příspěvku na sportovní aktivity, sick day – placené zdravotní volno nebo příspěvku na dopravu do zaměstnání nikdo neví, což je škoda, protože např. příspěvky na dopravu do zaměstnání nebo sportovní aktivity by byly pravděpodobně hojně využívány napříč celým spektrem zaměstnanců společnosti.

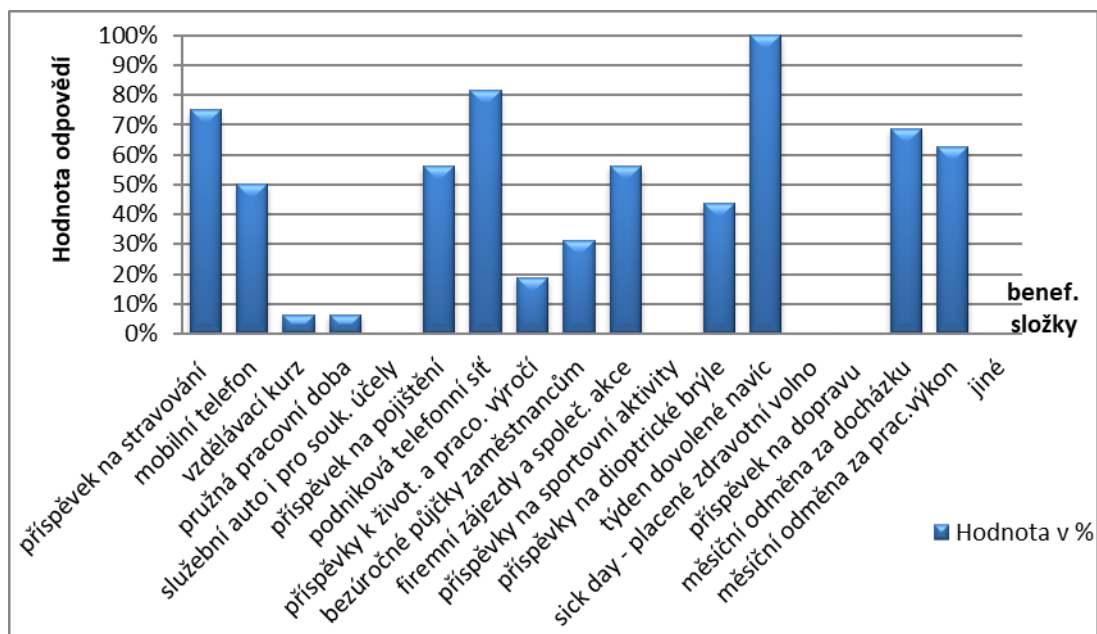
Z výsledků vyplývá, že zaměstnanci jsou málo informováni. Určitě by bylo vhodné, kdyby byl systém více průhledný a každý zaměstnanec se mohl podívat, na jaké benefity má nárok. Také je možné, že systém průhledný je, ale zaměstnanec nemá zájem se podívat, na jaké benefity má nárok, i když je tato hypotéza méně pravděpodobná.



Graf 8 Nabízené benefiční složky společností (vlastní zpracování)

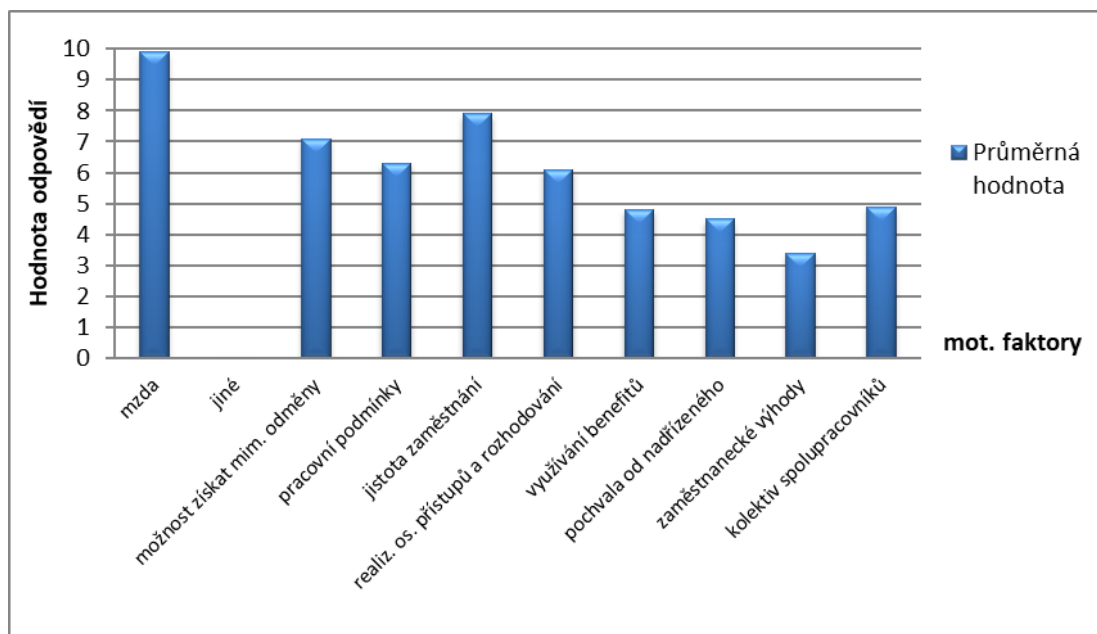
Otázka č. 8 navazovala na předchozí otázku, která se týkala benefičních složek. Tentokrát mě zajímalo, jaké benefiční složky respondenti využívají. Z grafu č. 9 vyplývá, že respondenti využívají nejvíce týden dovolené navíc, podnikovou telefonní síť a příspěvek na stravování. Naopak nejméně využívají nebo dokonce nevyžívají příspěvek na dopravu, sick day – placené zdravotní volno, příspěvek na sportovní aktivity, služební auto i pro soukromé účely.

Výsledky této otázky korespondovaly s předchozí otázkou, kde respondenti odpovídali na benefiční složky, o kterých ví. Je logické, že pokud zaměstnanci o daných benefičních složkách neví, nemůžou je využívat, tím pádem se u některých benefičních složek objevila 0 odpovědí. To ale neznamená, že o ně zaměstnanci nemají zájem, ba naopak. V dalších otázkách vyšlo najevo, že například o příspěvek na sportování zájem mají, ale bohužel o něm neví. Určitě bych firmě doporučila se více zaměřit na informovanost zaměstnanců, aby mohly využívat více benefitů a třeba se i zvýšila jejich spokojenost.



Graf 9 Využití benefitních složek (vlastní zpracování)

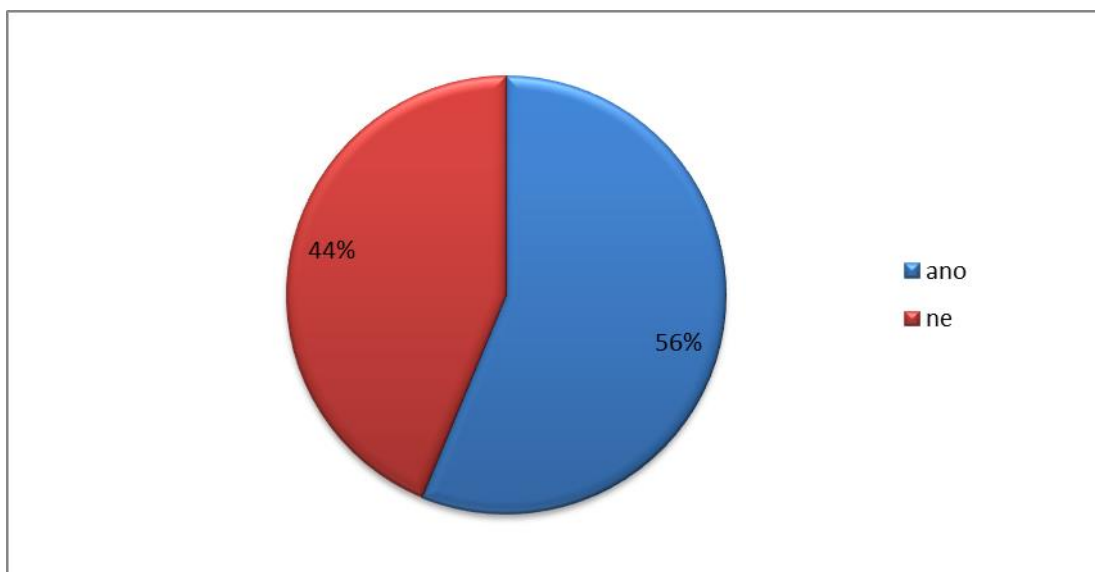
Další otázka 2. části byla zaměřená na seřazení motivačních faktorů, které zaměstnance nejvíce motivují. Jak lze vidět na grafu č. 10, tak pro zaměstnance je největší motivací mzda. Dalším velmi významným motivačním faktorem je jistota zaměstnání. Neméně důležitým motivačním faktorem je pro zaměstnance možnost získání zaměstnanecké výhody. Výsledky anketní otázky korespondují s otázkou č. 6, kde měli respondenti seřadit důvody pro setrvání ve společnosti. Tady se prokázalo, že důvody pro setrvání ve společnosti a motivační faktory jsou pro zaměstnance dvě totožné položky.



Graf 10 Seřazení motivačních faktorů v práci (vlastní zpracování)

Otázka č. 10 byla filtrovanou otázkou, kdy mě zajímalo, jestli existuje nějaká konkrétní výhoda, odměna či benefit, který by respondenti uvítali. Pokud respondent uvedl, že ano, tak doplňující otázka byla „jakou?“. Z grafu č. 11 vyplývá, že 44% respondentů by už žádnou výhodu nebo odměnu neuvítalo, zbylých 56% zaměstnanců by naopak další benefitní složky uvítalo. Z odpovědí je patrné, že respondenti, kteří vybrali odpověď „Ano“ by např. uvítali pružnou pracovní dobu, peněžní odměnu za splnění termínu či více zpětné vazby od vedoucího. Objevily se i odpovědi jako příspěvek na sportovní aktivity nebo sick day, který již firma v nabídce benefitů má, což ukazuje na to, že respondenti o něm bohužel jen neví.

Výsledky této otázky opět korespondovaly s otázkou č. 7, kdy zaměstnanci měli vybrat benefitní složky o kterých ví. Bohužel z dotazníku vyplynulo, že o některých benefitech vůbec neví a při tom by je uvítaly, jak uvedli v této otázce. Opět doporučení pro firmu je, aby se více zaměřila na informovanost svých zaměstnanců.



Graf 11 Výhoda/odměna, kterou by pracovník uvítal (vlastní zpracování)

Další otázka č. 11 byla otevřenou otázkou, kdy bylo zjišťováno, zda jsou respondenti odměňováni za svůj pracovní výkon a pakli-že ano, necht' uvedou či popíší konkrétní způsob odměny. Nejčastější odpovědí respondentů byla mzda, kterou dostávají za odvedenou práci. Následující častou odpovědí byla pochvala od nadřízeného či měsíční bonusy ke mzdě. Bohužel respondenti u své odpovědi více nespécifikovali jaké bonusy. Další odpovědí byla odpověď „ne“, což poukazuje na nespokojenost některých pracovníků, kteří by si pravděpodobně představovali vyšší finanční odměnu za svou práci.

Následovala otázka č. 12, která byla také otevřenou otázkou a zjišťovala, jaké mají respondenti návrhy na zlepšení systému odměňování. Zde se odpovědi velice lišily. Obchodní oddělení by navrhovalo provizní systém, další by byli raději za navýšení základní mzdy než odměny, a jiní by navrhovali například individuální hodnocení a další bonusy za splnění termínu. Objevily se zde také odpovědi, typu „nemám“, kdy respondenti neměli žádné návrhy na zlepšení systému odměňování.

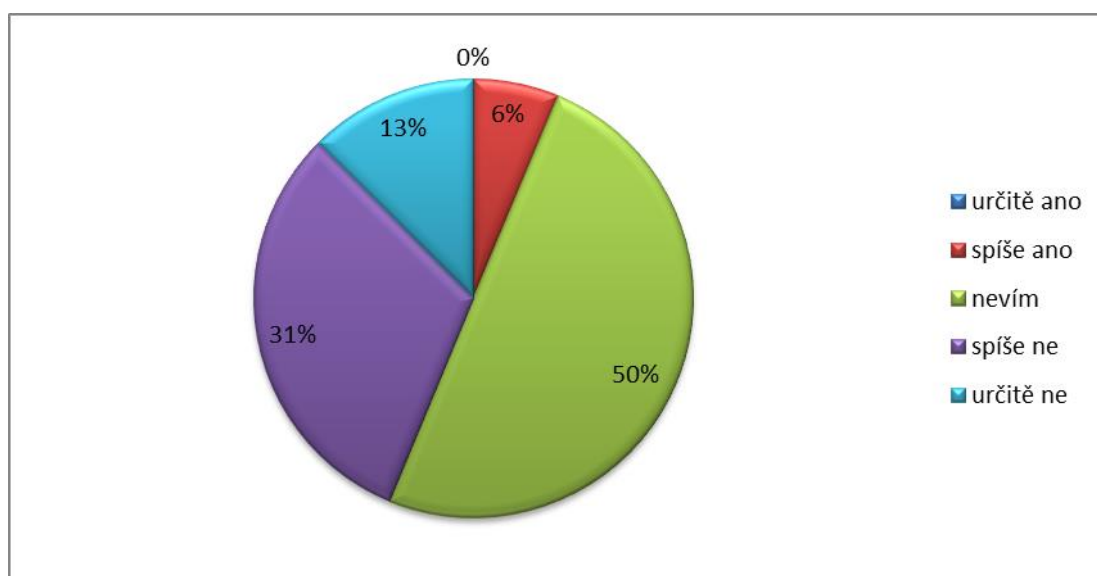
Z výsledků tedy vyplynulo, že každé konkrétní oddělení či úsek by chtěl jiný druh odměn, tudíž by bylo potřeba se zaměřit na každé oddělení zvlášť a domluvit se, jaký druh odměn by jim byl z navrhovaných nejbližší nebo by mohla firma nabídnout škálu benefitů, ze kterých by si zaměstnanci sami vybrali, co jim nejvíce vyhovuje.

6.3 Spokojenost zaměstnanců

Poslední část dotazníkového šetření se zabývala celkovou spokojeností respondentů s různými faktory. Všechny otázky byly uzavřené a respondent měl možnost vybrat vždy pouze jednu odpověď.

Otázka č. 13 ve 3. části se zabývala spokojeností respondentů se současným systémem odměňování. Jak lze vidět na grafu č. 12, nejvíce respondentů odpovědělo že neví (50%) a dalších 44% respondentů uvedlo odpověď spíše nebo určitě ne. Tato odpověď je velmi překvapivá, protože jsem očekávala, že zaměstnanci budou mít jednoznačný názor, zda-li jsou nebo nejsou spokojeni.

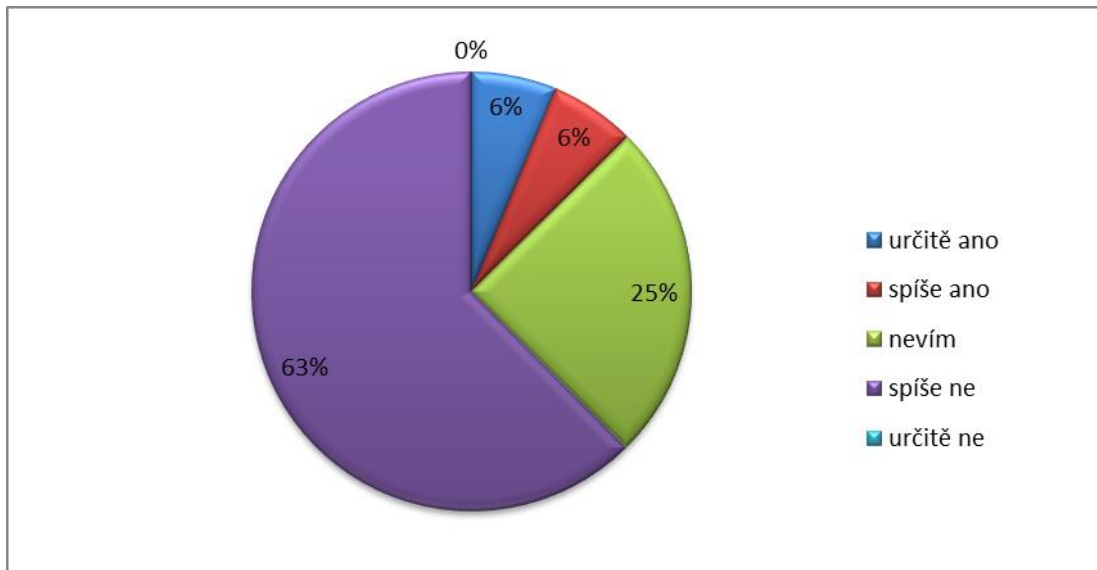
Z výsledků tedy vyplývá, že zaměstnanci nejsou dostatečně seznámeni se systémem odměňování a proto ani neví, jestli jsou či nejsou spokojeni. Doporučení pro firmu je udělat systém odměňování tak jednoduchý a průhledný, aby každý zaměstnanec věděl, za co jaký peníze má. Věřím, že poté se zvýší i spokojenost zaměstnanců, protože budou konkrétně vědět, jaké dostali peníze za mzdu či benefity.



Graf 12 Spokojenost se současným systémem odměňování (vlastní zpracování)

Další otázka měla za úkol zjistit názor zaměstnanců na to, zda si myslí, že dostávají adekvátní mzdu za pracovní výkon. Z grafu č. 13 vyplývá, že si 63% pracovníků myslí, že spíše nedostává. Následovala odpověď „nevím“, kterou označilo 25% respondentů. Nejméně dotazovaných uvedlo odpovědi určeno ano (6%) a spíše ano (6%).

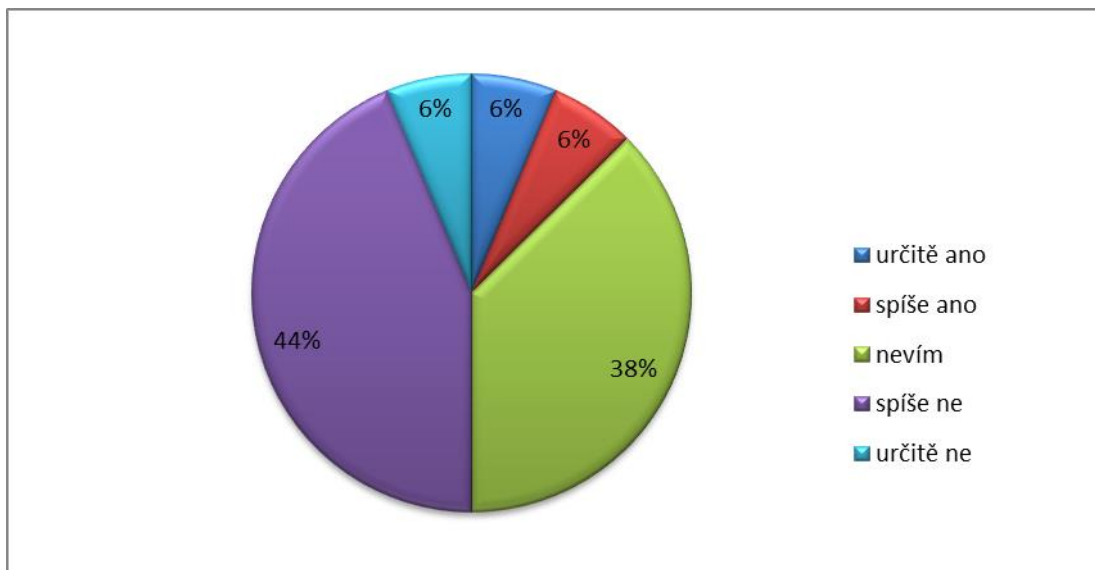
Z toho je zřejmé, že zaměstnanci se mzdou spokojeni převážně nejsou. Zaměstnanci by určitě uvítali zvýšení mezd za svůj pracovní výkon nebo odměny, které by pro ně byly přínosnější a snadněji využitelné. Dále je zřejmé, že čtvrtina zaměstnanců nedokáže posoudit, jestli je jejich mzda adekvátní, to opět svědčí o tom, že zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o své mzdě, takže bych firmě opět doporučila zajistit dostatečnou informovanost zaměstnanců a zdokonalit odměňovací systém tak, aby byl pro ně jednoduchý a průhledný.



Graf 13 Adekvátnost mzdy za pracovní výkon (vlastní zpracování)

Otázka č. 15 se zaměstnanců ptala, jestli jsou vztahy mezi pracovníky na pracovišti dobré. Jak lze vidět na grafu č. 14, nejvíce respondentů uvedlo, že spíše ne 44% a 6% určitě ne. Dalších 38% uvedlo odpověď nevím. Zbýlých 12% uvedlo odpověď spíše ano nebo určitě ano.

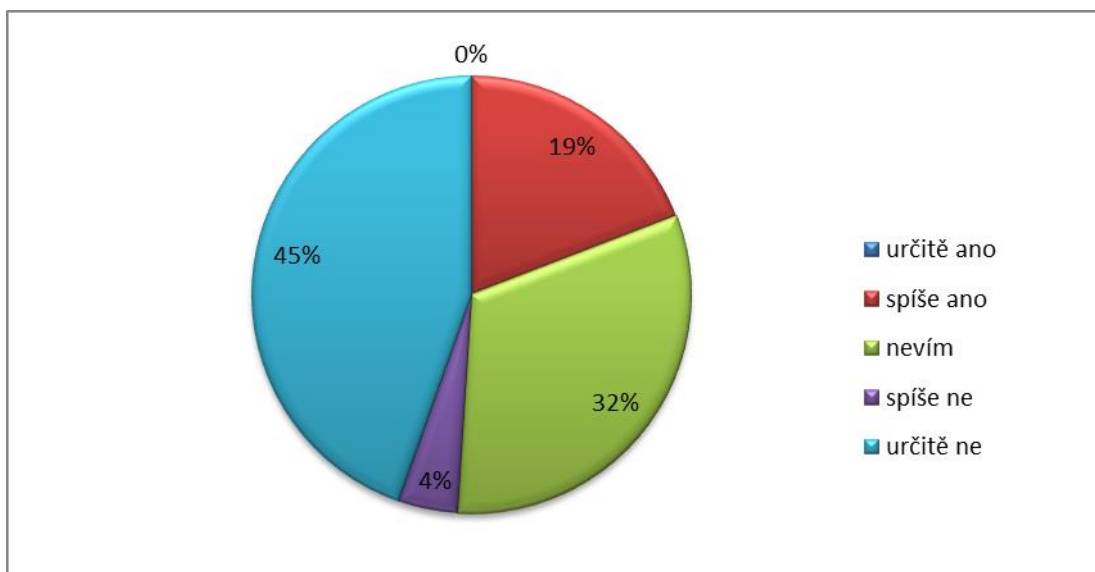
Z výsledků vyplývá, že polovina pracovníků (50%) se vztahy na pracovišti spokojena není. Tato odpověď koresponduje i s otázkou č. 6 druhé části, kdy byla položena otázka tak, aby respondenti seřadili důvody pro své setrvání ve společnosti a kde kolektiv ve společnosti skončil na posledním místě. Pro stmelení kolektivu by společnosti určitě prospělo více společných akcí nebo firemních teambuildingů.



Graf 14 Vztahy mezi pracovníky (vlastní zpracování)

V pořadí 16. otázka se zaměřila na to, jestli pracovníci pociťují, že jejich odměna závisí na prosperitě firmy. Z grafu č. 15 lze vidět, že nejvíc respondentů nepociťuje, že by jejich odměna závisela na prosperitě firmy 45% a další 4% respondentů uvedlo odpověď „spíše ne“. S 32% následovala odpověď „nevím“ a 19% respondentů uvedlo odpověď „spíše ano“.

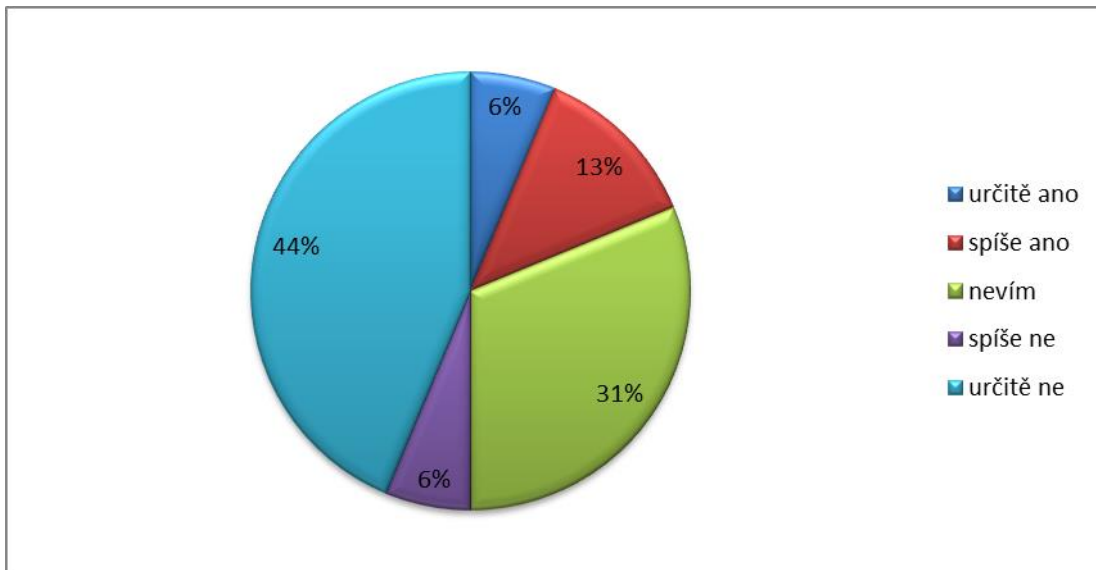
Z toho je zřejmé, že si téměř polovina respondentů nemyslí, že je jejich odměna závislá na prosperitě firmy a skoro třetina zaměstnanců neví. Výsledky opět korespondují s předchozími odpověďmi, kdy zaměstnanci odpovídali, že neví. Opět to svědčí o špatné informovanosti zaměstnanců. Firmě bych kromě lepšího odměňovacího systému doporučila proškolení managementu, který by získal potřebné znalosti a dovednosti.



Graf 15 Závislost odměny na prosperitě firmy (vlastní zpracování)

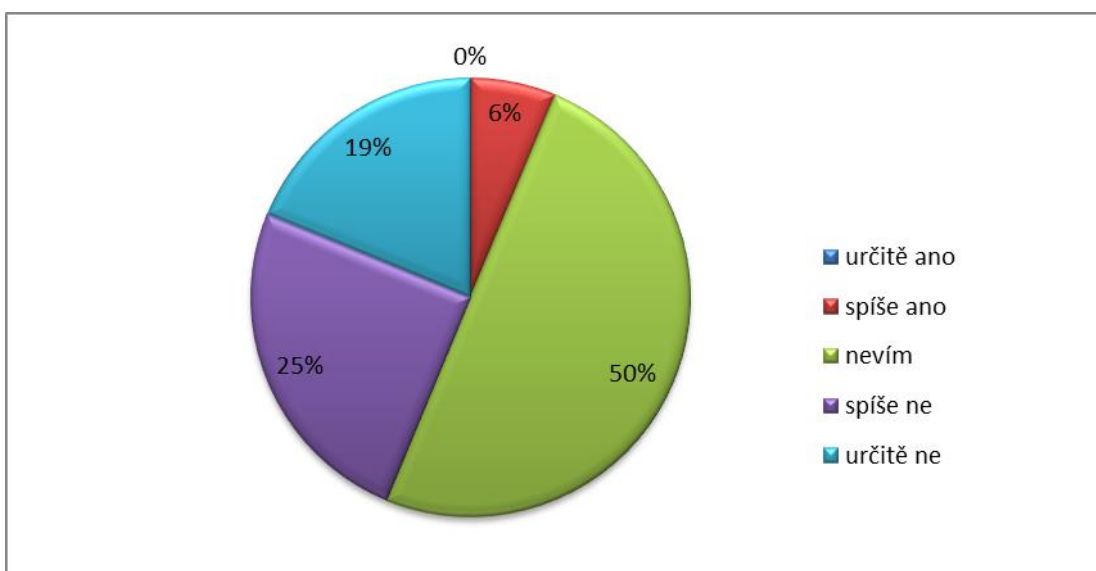
Další otázka se týkala pochvaly zaměstnance za dobré pracovní výkony. V grafu č. 16 lze vidět, že 44% respondentů uvedlo odpověď „určitě ne“, tedy, že je nadřízený nechválí a dalších 6% uvedlo, že spíše ne. Pochvaly od svého vedoucího se dočkalo pouhých 19% respondentů. Z grafu jasně vyplývá, že polovina respondentů není v zaměstnání svým nadřízeným nijak chválena. Již tradičně je velké procento odpovědi „nevím“, a to celých 31%, pravděpodobně proto, že mnoho respondentů zřejmě nedovede objektivně posoudit, zda byli či nebyli pochváleni.

Z odpovědí je zřejmé, že vždy záleží na vedoucím, protože někteří zaměstnanci jsou ve společnosti chváleni a jiní zase ne. Určitě by bylo potřeba, aby každý zaměstnanec byl pochválen za dobře odvedenou práci a to buď osobně, anebo přes osobní hodnocení v odměňovacím systému. Pomocí pochvaly a vytváření pevnějších vazeb mezi zaměstnancem a vedoucím lze zvýšit i loajalitu a oddanost pracovníků ke společnosti.



Graf 16 Pochvala za dobré pracovní výkony a snahu (vlastní zpracování)

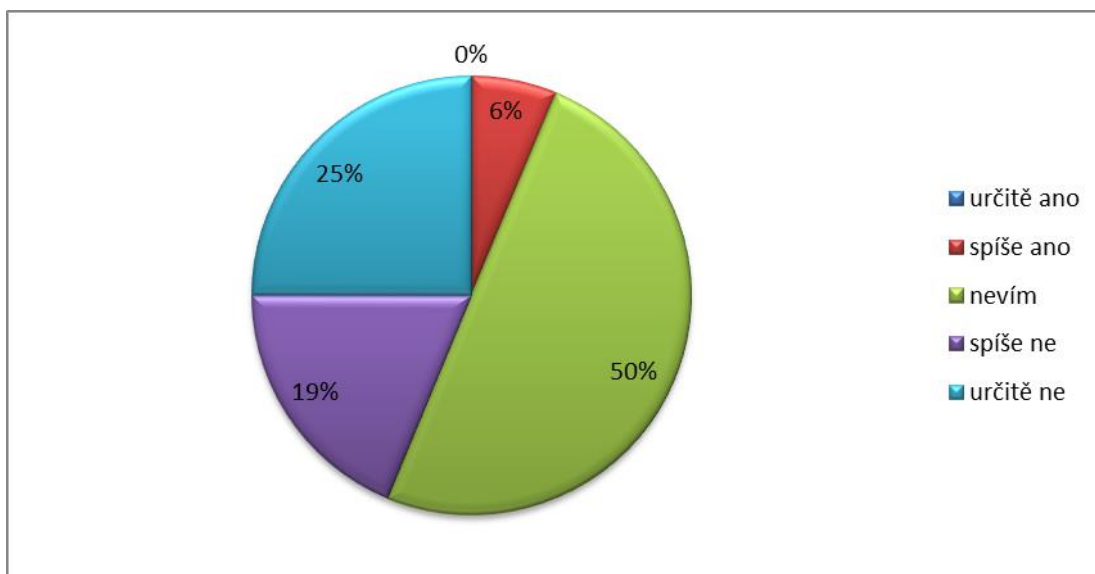
Následuje otázka, která se zaměřila na to, jestli je pro zaměstnance jejich vedoucí vzorem v jednání s lidmi. Jak lze vidět v grafu č. 17, tak 50% respondentů uvedlo, že neví. Dalších 25% uvedlo že spíše ne a 19% určitě ne. Určitě ano nevybral ani jeden respondent a spíše ano 6% respondentů. Z těchto výsledků jasně vyplývá, že skoro polovina zaměstnanců ve svém vedoucím vzor nemají. Pro firmu by určitě bylo přínosné, kdyby pracovníci vzhlíželi na své vedoucí a dokázali se i sami motivovat, aby dosáhli dalšího kariérního růstu.



Graf 17 Vedoucí vzorem v jednání s lidmi (vlastní zpracování)

Otázka č. 19 se týkala spokojenosti zaměstnanců se zpětnou vazbou od vedoucích pracovníků. Z grafu č. 18 je patrné, že opět 50% respondentů neví a 44% uvedlo odpověď spíše ne nebo určitě ne.

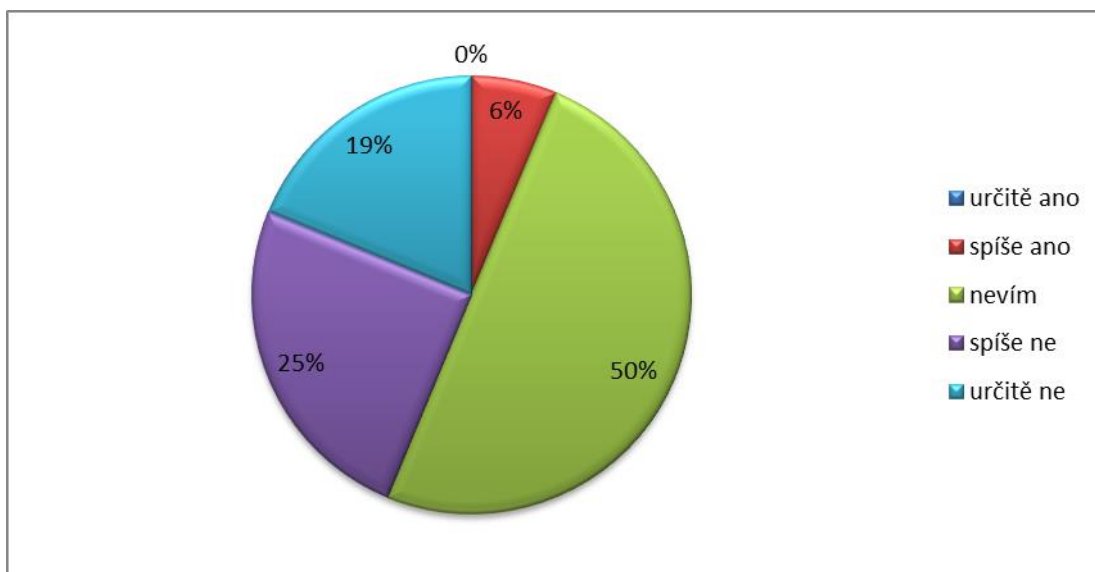
Z výsledků lze snadno odvodit, že zaměstnanci spokojeni nejsou. Odpověď koresponduje s předchozí otázkou, kdy byly zaměstnanci dotázáni, jestli je jejich vedoucí vzorem. Jak již bylo zmíněno už v předchozích otázkách, firmě bych určitě doporučila lepší a průhlednější systém odměňování, řádné proškolení vedoucích pracovníků a lepší informovanost zaměstnanců.



Graf 18 Spokojenost se zpětnou vazbou od vedoucího (vlastní zpracování)

V další otázce byli respondenti tázáni, jestli je pro ně současný systém odměňování motivující. Z grafu č. 19 je patrné, že polovina dotázaných neví. Tato odpověď opět korespondovala, s předchozí otázkou, kdy byly respondenti dotázáni, jestli jsou spokojeni se současným systémem odměňování. Další početnou odpovědí je spíše ne a určitě ne s celkovými 44%.

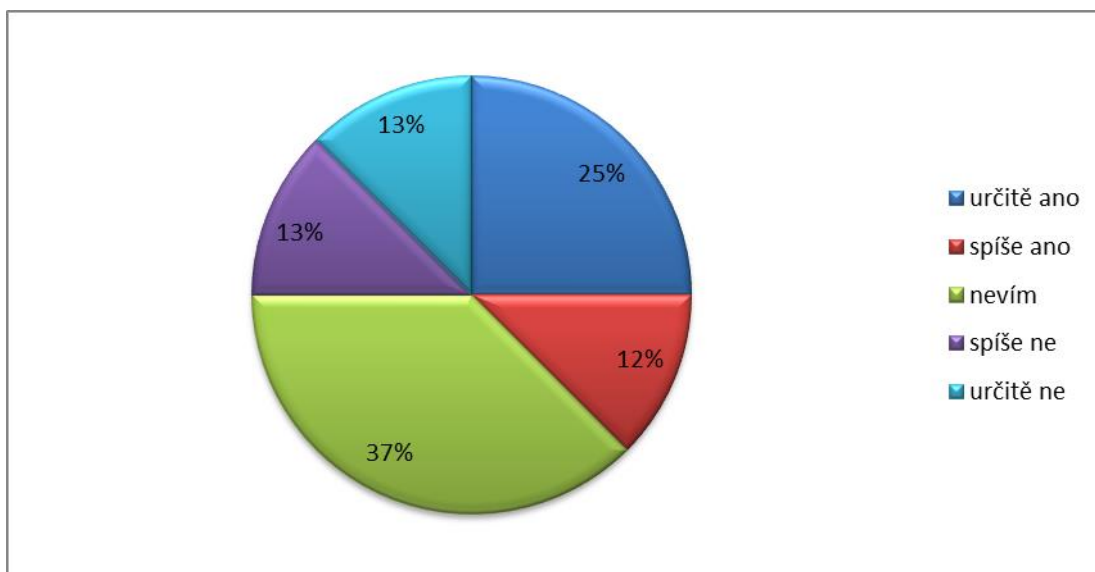
Z toho vyplývá, že zaměstnanci nejsou motivováni a uvítali by jiný systém odměňování. Opět bych společnosti doporučila zvýšit informovanost svých zaměstnanců a dovednosti managementu.



Graf 19 Motivace současným systémem odměňování (vlastní zpracování)

Tato otázka byla zaměřena na to, zda respondenti vědí, jaké pracovní výsledky jsou od nich očekávány. Z grafu č. 20 lze vyčíst, že nejčastější odpovědí byla opět odpověď nevím 37%. Příjemným zjištěním bylo, že alespoň 37% respondentů odpovědělo spíše ano a určitě ano, což svědčí o tom, že 45 lidí ví, jaké pracovní výsledky jsou od nich očekávány. Oproti tomu 26% respondentů nemá jasnou představu, jaké pracovní výsledky jsou od nich očekávány.

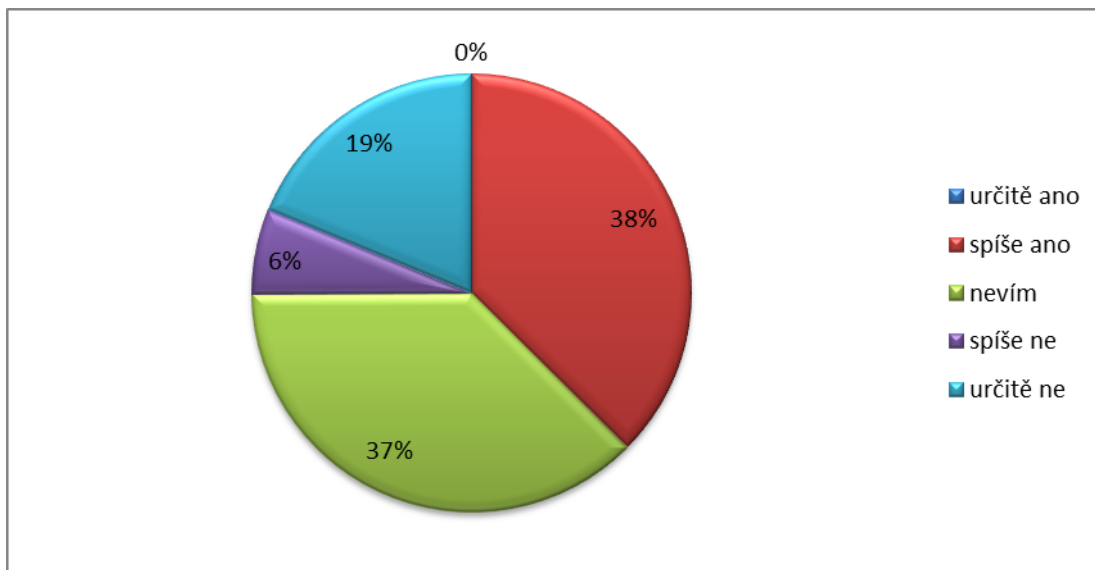
Výsledky této ankety nebudou pro společnost příjemným zjištěním, protože určitě předpokládá, že každý zaměstnanec ví, jaké pracovní výsledky se od něj očekávají. Opět je to dáno špatnou informovaností pracovníků. Podniku bych doporučila, aby každý úsek, každé ráno udělal 10 min poradu, kde by vedoucí řekl svým zaměstnancům, co se bude ten den dělat a jaké od nich očekává výkony.



Graf 20 Očekávání pracovních výsledků (vlastní zpracování)

Otázka č. 22 se zaměřila na to, jestli by zaměstnanci chtěli jiný systém zaměstnaneckých výhod, kde by si mohli sami vybrat z určitých výhod, výhody, které by jim nejvíce vyhovovaly. Z grafu č. 21 je patrné, že nejvíce respondentů vybralo odpověď spíše ano 38%. Následovala odpověď nevím s 37% a dalších 25% respondentů odpovědělo spíše nebo určitě ne. Tuto odpověď si lze vysvětlit tak, že buď jsou zaměstnanci se současným systémem odměňování spokojeni, anebo se bojí změny a proto radši uvedou, že žádný jiný systém odměňování nechtějí.

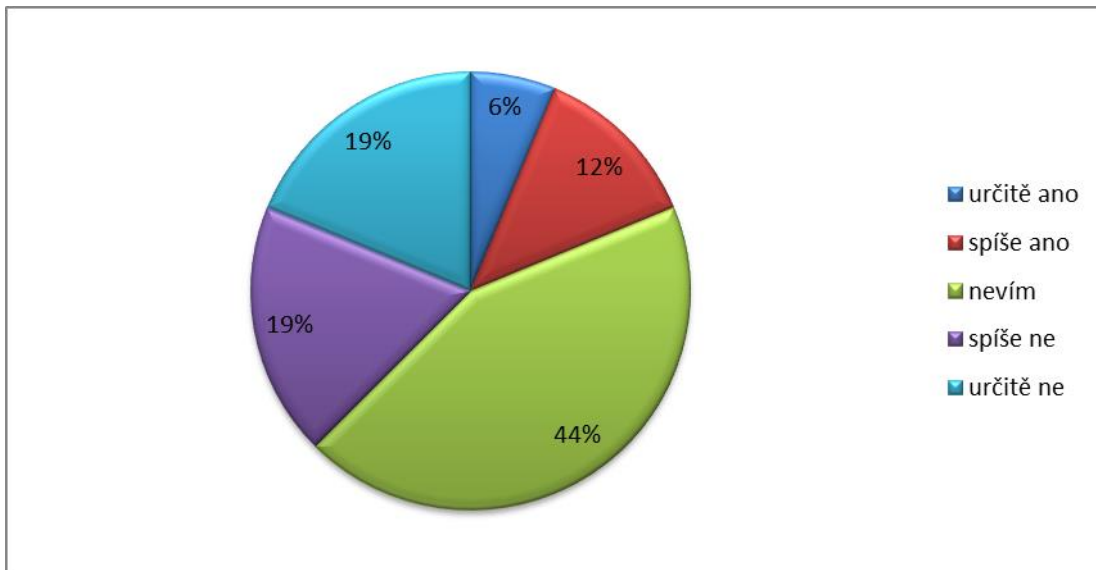
Z výsledků je zřejmé, že zaměstnanci o změnu stojí a rádi by si sami vybrali výhody podle toho, jaké sami chtějí. Odpověď nevím svědčí o tom, že zaměstnanci si nedokážou představit, co od nového systému zaměstnaneckých výhod čekat a proto vybrali tuto odpověď. Věřím, že kdyby byli pracovníci informováni, vybrali by jednoznačnou odpověď.



Graf 21 Změna systému zaměstnaneckých výhod (vlastní zpracování)

Další otázka byla zaměřena na to, jestli pracovník vnímá odměňování jako spravedlivé. Jak lze vidět v grafu č. 22, tak opět nejvíce respondentů odpovědělo, že neví 44%. Následovali respondenti s odpovědí spíše a určitě ne s 36% a poté respondenti spíše a určitě ano s 18%.

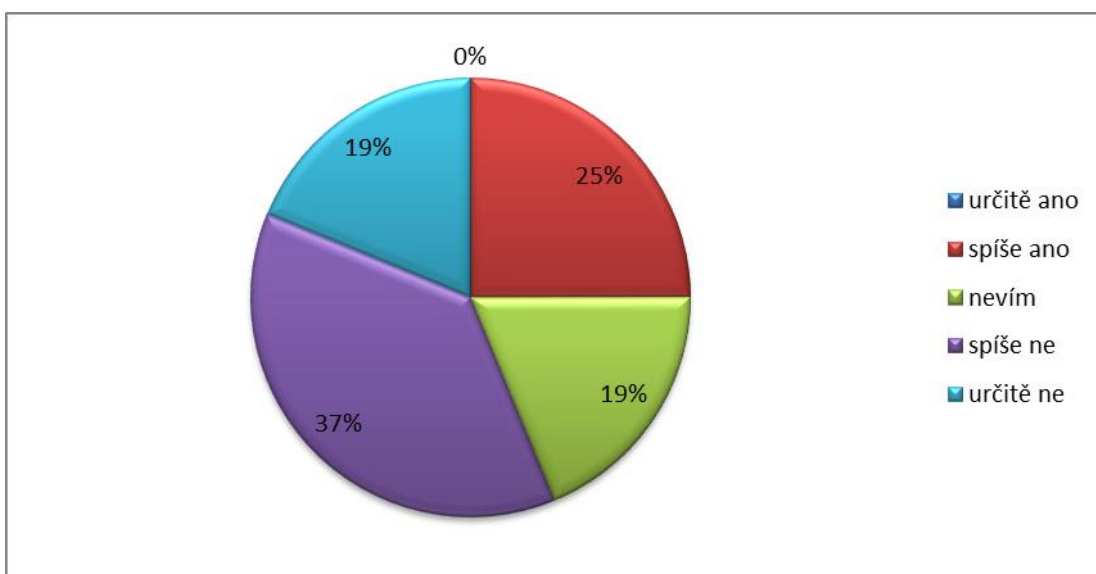
Výsledky opět korespondují s předchozími otázkami dotazníkového šetření. Pravděpodobně je pro zaměstnance obtížné odhadnout či určit, zda je jejich odměňování spravedlivé, když neví, jestli je jejich mzda adekvátní či jaké jsou od nich očekávány pracovní výkony. Opět doporučením je lepší informovanost a zvýšení dovedností managementu.



Graf 22 Spravedlnost odměňování (vlastní zpracování)

Poslední otázkou dotazníkového šetření bylo zjištění, zda-li se více odevzdané práce projeví na odměně pracovníků. Z grafu č. 23 je patrné, že více než polovina pracovníků (56%) vybralo odpověď spíše nebo určitě ne. Následovala odpověď spíše ano s 25% a překvapivě až nakonec odpověď nevím s pouhými 19%.

Z výsledků vyplývá, že se více odvedené práce u zaměstnanců neprojevuje na jejich odměnách, což lze považovat za špatné zjištění, protože v opačném případě by situace vedla k větší míře spokojenosti a lepší motivaci zaměstnanců.



Graf 23 Projev odevzdané práce na odměně (vlastní zpracování)

6.4 Shrnutí dotazníkového šetření

V této kapitole budou shrnuty všechny silné a slabé stránky společnosti, které byly nalezeny na základě provedeného dotazníkového šetření. Tato rekapitulace proběhne heslovitě a vždy k ní bude přiděleno (+) nebo (-), tak aby bylo zřejmé, jestli se jedná o pozitivní nebo negativní jev. Pokud bude za odpověď neutrální, bude za ní označení (+/-). Jakmile bude rekapitulace provedena, navrhu na jejím základě pro společnost nový motivační systém:

- většina zaměstnanců ve společnosti jsou muži (+/-),
- většina zaměstnanců je starších 36 let (+/-),
- málo mladých zaměstnanců (-),
- většina respondentů má středoškolské vzdělání (+/-),
- většina pracovníků pracuje ve společnosti více než 11 let (+),
- většinu pracovníků tvoří dělníci ve výrobě (+/-),
- hlavními důvody pro setrvání ve společnosti je mzda a jistota zaměstnání (+/-),
- nejméně důležitým faktorem pro setrvání ve společnosti je kolektiv (-),
- nejčastějšími benefity složkami o které zaměstnanci ví jsou týden dovolené navíc, telefonní síť a příspěvek na stravování (+),
- o pěti benefitech složkách skoro žádní zaměstnanci neví a dalších pěti ví převážně polovina pracovníků (-),
- nad 80% pracovníků využívá týden dovolené navíc a telefonní síť (+),
- čtyři benefity nikdo nevyužívá a další dva pouze 8 lidí (-),
- nejvíce motivující pro zaměstnance je mzda (+),
- velmi motivující je také opět jistota zaměstnání (+),
- nejméně motivující pro pracovníky jsou zaměstnanecké výhody (-),
- více jak polovina pracovníků by uvítala jiné odměny (+/-),
- mnoho pracovníků odpovědělo, že nejsou odměněni za svůj pracovní výkon (-),
- část pracovníků nemá návrhy na zlepšení systému odměňování (+/-),
- 50% zaměstnanců neví, jestli je se současným systémem odměňování spokojena (+/-),
- 44% se současným systémem odměňování není spokojena (-),
- cca 70% si myslí, že nedostává adekvátní mzdu za své výkony (-),

- okolo 50% uvedlo, že vztahy mezi spolupracovníky na jejich pracovišti nejsou dobré (-),
- skoro 50% vybralo odpověď, že nepocítují, že jejich odměna souvisí na prosperitě firmy (+/-),
- polovina dotázaných odpověděla, že je jejich nadřízený nechválí za dobré pracovní výkony (-),
- pro přes 40% pracovníků není jejich nadřízený vzor (+/-),
- a dalších 50% pracovníků neví (+/-),
- opět přes 40% uvedlo, že není spokojeno se zpětnou vazbou od vedoucího (-),
- a opět dalších 50% neví (+/-),
- cca 44% vybralo odpověď, že pro ně není současný systém odměňování motivující (-),
- a opět 50% neví (+/-),
- cca 40% ví, jaké pracovní výsledky jsou od nich očekávány (+),
- dalších cca 30% neví, jaké pracovní výsledky jsou od nich očekávány (-),
- skoro 40% chce nový systém odměňování, kde by si sami vybrali, jakou chtějí odměnu (+/-),
- a 37% má na nový systém odměňování neutrální názor (+/-),
- skoro 40% uvedlo, že systém odměňování není spravedlivý (-),
- a opět dalších 44% má neutrální názor (+/-),
- přes 50% pracovníků uvedlo, že více práce se neprojeví na jejich odměně (-).

Z těchto zjištění vyplývá, že by pro podnik bylo vhodné změnit systém odměňování, zvýšit dovednosti a znalosti manažerů, aby se zlepšili v komunikaci a koučinku svých pracovníků a hlavně by se měla zlepšit informovanost zaměstnanců. Toho by se dalo docílit průhledným systémem odměňování, ve kterém by byly všechny potřebné informace a zaměstnanec by je nikde nemusel složitě hledat.

7 Vlastní návrhy řešení

Poslední část této diplomové práce se bude zabývat návrhem na zlepšení odměňovacího systému ve vybrané společnosti. Návrhy a doporučení budou postaveny na provedeném výzkumu.

7.1 Návrh nového odměňovacího systému

Nový odměňovací systém se skládá ze mzdy, což je fixní část a z benefitních složek, které jsou variabilní částí. Z výsledků vyplývá, že nový odměňovací systém musí splňovat dvě základní funkce. V první řadě musí být odměňovací systém zaměřen především na pracovníky starších 36 let, kteří ve společnosti pracují relativně dlouho. Pro tyto zaměstnance by měl být odměňovací systém příznivý a především by ho měli brát pozitivně, což může starší zaměstnance stavět do složité pozice, z důvodu toho, že je pro ně těžší zvykat si na změny. Odměňovací systém by měl obsahovat kromě mzdy a benefitů i odměnu za odpracované roky, které ve společnosti pracovník strávil.

Neméně důležitou druhou funkcí je nastavit systém odměňování tak, aby byl dostatečně motivující i pro mladé lidi, kteří jsou důležití pro budoucnost společnosti a které potřebuje firma zaměstnávat. V současné době společnost nenabízí mladým lidem nic, čím by se pro ně stala atraktivní a vytvořila pro ně zajímavá a perspektivní pracovní místa. Mladí lidé mají v dnešní době větší zájem se osamostatnit, proto by jim společnost měla dát na výběr z takových benefitů, které by jim k tomu dopomohly. Například příspěvek na bydlení.

Jedním z hlavních úkolů odměňovacího systému je motivovat zaměstnance k lepším pracovním výkonům. Je důležité, aby odměňovací systém byl zároveň výhodný jak pro zaměstnance, tak pro samotného zaměstnavatele, protože především zaměstnavatel investuje do odměňovacího systému. Pokud by byl odměňovací systém pro jednu stranu nevýhodný, znamenalo by to, že by znevýhodněná strana od daného odměňovacího systému odstoupila.

Navržený systém, není ve finální formě, protože je potřeba tento systém nadále tvarovat a přizpůsobovat aktuální situaci. Důležité je, aby odměňovací systém přinášel společnosti více zisku než do něj investuje.

Požadavky na nový odměňovací systém:

- přijatelná cena
- přehledný
- jednoduché ovládání

Základní myšlenkou odměňovacího systému je, že by každý zaměstnanec dostával určitý počet tzv. kreditů za odvedenou práci nebo splnění úkolu. Kreditem je myšleno bodovací hodnocení, které by byly zaměstnanci udílány tabulkově a dle pracovního výkonu každý měsíc k výplatě. Tyto kredity jsou nesměnitelné a neobchodovatelné. Jsou směnitelné pouze se zaměstnavatelem a to pouze za nabízení benefitů v dané hodnotě. Počet udělených kreditů by se odvíjel od odpracovaných hodin neboli docházky, pracovních výkonů, odpracovaných let ve společnosti a ohodnocení svým vedoucím, který by mu tak dal potřebnou zpětnou vazbu. Důležité také je, aby nový odměňovací systém byl jednoduchý pro samotné vedoucí a aby jim nezabíral zbytečně moc času a každý zaměstnanec se mohl podívat v systému, proč právě dostal takový počet kreditů, jaký dostal. Maximálním počtem možných získaných kreditů za měsíc by byl 20. Za docházku by zaměstnanec mohl dostat max. 4 kredity, za pracovní výkon 8 kreditů, za odpracované roky 4 kredity a za ohodnocení svým vedoucím 4.

Významnou složkou odměňovacího systému také bude, že zaměstnavatel sám bude moci uložit každému zaměstnanci maximálně dalších 10 kreditů za rok a to za nový projekt, který společnosti prospěje k lepšímu fungování či snížení nákladů nebo za výjimečné pracovní výkony či ve speciálních případech stanovené samotným zaměstnavatelem.

Maximální počet kreditů za rok je tedy 250. Předpokládám, že každý zaměstnanec by mohl za rok získat přibližně 180 - 230 kreditů. Poté by zaměstnanec směňoval kredity za vybrané benefity se svým zaměstnavatelem. Samozřejmě by bylo možné směňovat kredity i v průběhu roku, jakmile by zaměstnanec dosáhl na počet kreditů vybraného benefitu.

Do odměňovacího systému nelze zahrnout benefity, které jsou přímo dány zákoníkem práce. Například příspěvek za práci ve ztíženém pracovním prostředí, příspěvek na stravování či právo jít k lékaři. Na tyto benefity složky má zaměstnanec zákonné právo.

V případě čerpání kreditů nad rámec ročního limitu, což je 250 kreditů, nejdříve načerpané kredity automaticky propadají, protože zaměstnavatel kalkuloval s náklady na benefity před rokem, kdy mohla být hodnota těchto benefitů nižší.

Vzhledem k tomu, že v současných benefityních složkách je měsíční odměna za docházku či měsíční odměna za pracovní výkon, rozhodla jsem se tyto benefity složky zrušit, protože jsou již zohledněny v novém odměňovacím systému. Další benefity, které bych z benefityních složek vyloučila jsou mobilní telefon a služební auto, protože si myslím, že to do benefitů nového odměňovacího systému nepatří. Je logické, že obchodní zástupce, který navštěvuje partnerské firmy auto potřebuje a mobilní telefon také, protože ho využívá pro kontakt s klienty a partnery. Dalším benefitem, který bych z nového odměňovacího systému vyloučila, jsou firemní zájezdy, které by zaměstnanci měnili za své kredity. Z mého pohledu by tyto firemní zájezdy měla firma pořádat sama, a to z důvodu stmelení kolektivu. Měli by na něj mít nárok všichni zaměstnanci, i ti méně výkonní, protože je možné, že by je ostatní pracovníci mohli motivovat k lepším výkonům a celkově zlepšit vztahy ve společnosti. Dále bych použila benefity v podobě pružné pracovní doby po domluvě s vedoucím a sick day, jako samozřejmost, na kterou by měl každý pracovník nárok bez ohledu na to, kolik má kreditů. Naopak je chci doplnit o příspěvek na bydlení či vstup do wellness.

Největším lákadlem by se měly stát pro zaměstnance příspěvek na dovolenou, které by byl za 240 kreditů, takže by na ni mohl dosáhnout každý zaměstnanec 1x za rok. V současné době má společnost v nabídce pouze firemní zájezdy a společenské akce a tohle by mohlo být ještě lákavější pro zaměstnance. Tento benefit jsem zvolila z toho důvodu, že zaměstnavatel bude vědět, že zaměstnanci si odpočinou a pokud bude jejich dovolení do zahraničí, tak budou mít i možnost se zdokonalovat v jazyce.

Základní myšlenkou nového odměňovacího systému je, aby si sami zaměstnanci vybrali z řady benefitů benefit, který je pro ně nejlepším či nejužitečnějším. Do teď byl systém benefitů nastaven tak, že zaměstnanec např. dostal příspěvek na dioptrické brýle a při

tom je vůbec nenosí, takže daný benefit nevyužil. Další pozitivní věcí je fakt, že společnost by mohla navázat obchodní partnerství s dalšími společnostmi, které by jim mohly nabídnout množstevní slevu nebo slevu za věrnost. Příkladem může být fakt, že zaměstnanec získá za 50 kreditů, ty promění za vstup do wellness v hodnotě 500,-, kde už bude mít společnost množstevní slevu, takže ji to bude stát 300,-. Z případných ušetřených financí za odměňovací systém by poté mohla společnost navýšit zaměstnancům mzdy.

Největším pozitivem by bylo, že by zaměstnanci měli přístup k informacím, z jakého důvodu byli v této výši odměněni a proč je jejich vedoucí takto ohodnotil. Věděli by tak, z čeho se jejich mzda skládá, jaké benefity mají na výběr apod. V konečném součtu by se zlepšila informovanost o mzdách a odměnách jednotlivých zaměstnanců.

Dalším kladným faktorem nového odměňovacího systému by mohlo být na konci roku vyhodnocení nejlepšího zaměstnance roku, kterému by poté mohlo být osobně poděkováno majitelem firmy a předána památeční cena. Důležité je, aby se s tímto systémem po realizaci i nadále pracovalo a aby se i v budoucnosti rozvíjel.

Závěrem je potřeba shrnout 3 základní faktory nového odměňovacího systému. V první řadě je to motivace stávajících zaměstnanců k lepším pracovním výkonům a ke zlepšení jejich celkové spokojenosti. V druhé řadě je potřeba přilákat nové mladé pracovníky jako základ budoucnosti společnosti a za třetí je důležité, aby nový odměňovací systém byl výhodný jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele.

7.1.1 Příklad nového odměňovacího systému

V této kapitole bude navázáno na navržený odměňovacího systému a bude vytvořena předpokládaná kalkulace nového odměňovacího systému. V kalkulaci jsem vycházela z 250 kreditového zisku za rok.

Na nový odměňovací systém bude nahlíženo ze strany zaměstnavatele, protože právě zaměstnavatel bude tvůrcem odměňovacího systému, bude ho financovat a zároveň i hodnotit.

Z tohoto hlediska je tedy pro zaměstnavatele nejlepší, aby si zaměstnanec vybral ze složky benefitů benefit, který je zaměstnavatel schopen poskytnout z vlastních zdrojů, které má již nyní k dispozici. Například se jedná o příspěvek na stravování nebo bezúročnou půjčku v max. hodnotě 50.000 Kč.

Dále společnost nabízí benefity, které musí být smluvně zajištěny. To zahrnuje aktivity, u kterých je možné uplatnit například množstevní slevy či věrnostní programy. Je důležité, aby benefity ve formě služeb byly pro zaměstnance atraktivní a využitelné. Také lze očekávat, že tato benefiční složka bude zaměstnanci hojně využívána. U všech benefitů ve formě služeb je důležité, aby konečné náklady pro zaměstnavatele byly nižší než pro zaměstnance. Proto musí společnost dbát na pečlivý výběr poskytovatele těchto služeb s ohledem na cenu při zachování vysoké kvality služeb. Většinu benefitů již společnost nabízí, ale já bych je doplnila o vstup do wellness a příspěvek na bydlení. Společnost může předpokládat, že tato skupina benefitů bude v budoucnu nejpočetnější.

Dalším benefitem, který jsem navrhla, je příspěvek na dovolenou. Společnost již svým zaměstnancům nabízí týden dovolené navíc. Tyto benefity jsou pro společnost nejdražší. Nejdražším benefitem nabízeným zaměstnancům bude příspěvek na dovolenou a týden dovolené navíc. Dovolenu si zaměstnanci budou vybírat sami a společnost jim ji bude pouze proplácet.

Na závěr je nutno podotknout, že je potřeba vytvořit podnikový ceník benefitů, který se stane pravidelnou součástí kolektivní smlouvy.

7.1.2 Náklady na nový odměňovací systém

Při kalkulaci nového odměňovacího systému je důležité zahrnout všechny benefiční složky, aby náklady byly co nejpřesnější. Bohužel mi firma neposkytla přehled částek, které do jednotlivých benefitů vkládá, tudíž bude kalkulace orientační a brána podle průměrných částek, příkladem může být průměrná hrubá mzda [3].

Tabulka 1 Skupina benefitů

| Druh benefitu | Nutný počet kreditů na rok | Předpokládané náklady na benefity za rok |
|--|----------------------------|--|
| Bezúročná půjčka v max. hodnotě 50.000 | 20 | 0 Kč (odhadovaný počet 80 osob) |
| Podniková telefonní síť v hodnotě 300/měsíc | 30 | 468.000 Kč (odhadovaný počet 130 osob) |
| Příspěvek na sportovní aktivity v hodnotě 5.000 Kč | 70 | 300.000 Kč (odhadovaný počet 60 osob) |
| Příspěvek na dioptrické brýle v hodnotě 1.000 Kč | 50 | 70.000 Kč (odhadovaný počet 70 osob) |
| Vzdělávací kurz v max. hodnotě 10.000 Kč | 70 | 100.000 Kč (odhadovaný počet 10 osob) |
| Vstup do wellness v hodnotě 1.000 Kč | 50 | 90.000 Kč (odhadovaný počet 90 osob) |
| Příspěvek na penzijní pojištění v hodnotě 100 Kč/měsíc | 20 | 156.000 Kč (odhadovaný počet 130 osob) |
| Příspěvek na dopravu v hodnotě 500 Kč/měsíc | 80 | 480.000 Kč (odhadovaný počet 80 osob) |
| Příspěvek na bydlení v hodnotě 500 Kč/měsíc | 80 | 420.000 Kč (odhadovaný počet 70 osob) |
| Příspěvek na stravování | 20 | 1.740.000 Kč (odhadovaný počet 145 osob) |
| Týden dovolené navíc | 200 | 975.000 Kč (odhadovaný počet 130 osob) |
| Příspěvek na dovolenou v max. hodnotě 10.000 Kč/rok | 240 | 500.000 Kč (odhadovaný počet 50 osob) |

Zdroj: vlastní zpracování zdrojů [3]

Předpokládaná časová náročnost:

Nejprve se musí společnost domluvit s odbory, což bude trvat přibližně 60 dní. Poté bude muset společnost zavést IT podporu pro nový odměňovací systém k již zavedené síti IT – 14 dní. Dále bude potřeba do IT systému zavést skupinu benefitů, což bude trvat odhadem 30 dní.

Celkový čas zavedení nového odměňovacího systému je 3 a půl měsíce.

7.2 Motivace

Podle dotazníkového šetření je patrné, že 44% zaměstnanců není se stávajícím systémem odměňování spokojeno a tím pádem ani dostatečně motivováno. Hlavními příčinami je nedostatečná pozornost a zpětná vazba vedení. Druhým problémem je nízká informovanost zaměstnanců o systému odměňování. K oběma příčinám mám konkrétní návrhy, jak situaci zlepšit. Pro první zmíněný problém by bylo vhodné školení vedoucích pracovníků, které by je naučilo, jak jednat či správně a efektivně motivovat podřízené. K druhému problému mám návrhů více. Za prvé by bylo přínosem každý den na začátku směny pořádat pravidelné krátké porady, na kterých by bylo zaměstnancům sděleno, co se od nich ten daný den očekává, jak byl splněn plán z uplynulého dne a případně pochválit pracovní skupinu za dobře odvedený výkon. Za druhé bych společnosti doporučila doplnit nástěnky informacemi o prosperitě firmy, aktualitách, novinkách v podniku, firemním dění a především o možnostech využití firemních benefitních složek.

7.2.1 Pravidelné porady

Zásadním jistěním byl fakt, že někteří zaměstnanci neví, jaké jsou od nich očekávány výkony. V tomhle případě bych firmě navrhla, aby každý úsek pořádal každý den ranní 10 minutovou radu, kdy by vedoucí zaměstnancům řekl, co se od nich ten den očekává. Díky tomu budou pracovníci lépe informováni a budou mít jasno, jaký mají ten den plán. Dalším pozitivem je, že díky tomu lépe pochopí nárazovost a složitost zakázek ještě před tím, než na zakázce začnou pracovat oni sami. Pomocí této rady by se mohl eliminovat pocit nespravedlnosti, že dohání splnění daného termínu za jiný

úsek. Pro vyčíslení tohoto návrhu, nebylo možné spočítat náklady, protože firma nebyla ochotna sdělit mzdu zaměstnanců.

7.2.2 Manažerské dovednosti

Ke zvýšení motivace a počtu dostatečně motivovaných zaměstnanců v podniku bych na základě dotazníkového šetření navrhla především změnu ve způsobu vedení zaměstnanců nadřízenými. 50% tázaných uvedlo, že není od svého vedoucího chváleno, a nemá zpětnou vazbu od vedení podniku. Pro společnost by bylo přínosné, kdyby mezi zaměstnanci panovaly dobré a přátelské vztahy, a to jak ve vztazích zaměstnanec – zaměstnanec, tak ve vztazích vedoucí - zaměstnanec. U pracovníků kteří nejsou spokojeni se vztahy na pracovišti, nebo mají dokonce špatné vztahy s vedením, je mnohonásobně větší pravděpodobnost, že dotyčný pracovník nebude do práce chodit rád, ale také že z podniku odejde.

Pro zlepšení manažerských dovedností, bych podniku doporučila externí kurz vedení týmu nebo koučování. Jelikož jsou tyto kurzy nákladné, doporučila bych společnosti, aby jej absolvoval pouze jeden zaměstnanec, nejlépe personální pracovnice, která by se posléze podělila o své zkušenosti a dovednosti s ostatními vedoucími pracovníky. Vybrala jsem dva kurzy. První kurz by byl třídní a konal by se v Brně a byl by zaměřen na vedení pracovního týmu [4]. Druhý, který by se konal v Praze, byl by jednodenní a týkal by se hodnocení a motivace zaměstnanců [5]. Po absolvování kurzů by proběhlo nejlépe dvoudenní školení, kterého by se zúčastnili všichni vedoucí pracovníci, kteří by poté vedli dělníky ve výrobě.

Tabulka 2 Náklady na školení Vedení pracovního týmu

| Název | Cena |
|---------------------------|-----------|
| Vedení pracovního týmu | 13.915 Kč |
| Jízdenka do Brna a z Brna | 156 Kč |
| Doprava po Brně | 120 Kč |
| Ubytování | 2.800 Kč |
| Stravné | 400 Kč |
| Celkem | 17.271 Kč |

Zdroj: vlastní zpracování zdrojů [4], [6], [7], [8], [9]

Tabulka 3 Náklady na školení Hodnocení a motivace zaměstnanců

| Název | Cena |
|----------------------------------|----------|
| Hodnocení a motivace zaměstnanců | 4.719 Kč |
| Zpáteční jízdenka Znojmo – Praha | 430 Kč |
| Doprava po Praze | 48 Kč |
| Stravné | 120 Kč |
| Celkem | 5.317 Kč |

Zdroj: vlastní zpracování zdrojů [5], [9], [10], [11]

Tabulka 4 Celkové náklady společnosti na proškolení vedoucích pracovníků

| Název | Cena |
|----------------------------|-----------|
| Náklady na školení v Brně | 17.271 Kč |
| Náklady na školení v Praze | 5.317 Kč |
| Celkem | 57.634 Kč |

Zdroj: vlastní zpracování zdroje [3]

7.2.3 Informační nástěnka

Posledním návrhem je informační nástěnka, kde by zaměstnanci měli všechny důležité informace. Na každém úseku již zaměstnanci nástěnku mají, takže by ji stačilo pravidelně doplňovat informacemi o prosperitě podniku, aktualitách, novinkách v podniku, firemním dění a především o možnostech využití firemních benefitních složek. Tímto by se vyřešil problém o špatné informovanosti zaměstnanců. Dále by se zde mohly každý měsíc vyvěsit výsledky nejlepšího zaměstnance měsíce, kterému by sám vedoucí poděkoval a pochválil za jeho dobře odvedenou práci. Věřím, že pochváleného zaměstnance by to potěšilo a ostatní zaměstnance motivovalo k lepším výsledkům. Náklady na doplnění informačních nástěnek o zmíněné materiály by byly v hodnotě 96 Kč, pokud bychom vycházeli, že tisk jednoho papíru bude stát podnik 1 Kč, nástěnek je 13 a bude se tisknout na každou nástěnku 7 papírů v hodnotě 0,15 Kč [12].

Závěr

Cílem výzkumu bylo zanalyzovat motivaci a odměňování zaměstnanců ve společnosti a na základně výsledků výzkumu následně podat návrhy na zlepšení, zejména se zaměřením na systém odměňování a benefitů. Pro naplnění cíle bylo potřeba získat sekundární a následně primární data v podobě kvantitativního výzkumu.

Sekundární výzkum byl zahájen nastudováním teoretických poznatků a základním popisem společnosti Y, ze kterého jsem se dozvěděla, jaké společnost nabízí benefitní složky, jaké nabízí výrobky, kdo je jejím odběratelem, jaká je její majetková a organizační struktura.

Pro získání primárních dat byl použit dotazník, pomocí kterého jsem si zajistila splnění první části cíle a to zjištění úrovně motivace a odměňování zaměstnanců. V konečném výsledku bylo zjištěno, že 44% dotázaných zaměstnanců je se současným systémem odměňování nespokojeno, 50% dotázaných zaměstnanců neví a zbylých 6% pracovníků je spokojeno. Důležitým zjištěním také bylo, že zaměstnanci ve společnosti neví, z jakých složek se jim skládá mzda, jaké pracovní výkony jsou od nich očekávány. Současný systém odměňování pro ně není motivující, nadřizený je dostatečně nechválí a celkově pro ně není systém průhledný.

Po splnění první části cíle, jsem navázala druhou částí, která obsahuje vlastní návrhy řešení, kterými by společnost měla určitou možnost, dříve uvedené nedostatky napravit nebo případně odstranit.

Prvním a hlavním návrhem je nový odměňovací systém, jehož hlavní myšlenkou je, že by každý zaměstnanec dostával určitý počet tzv. kreditů za odvedenou práci nebo splnění úkolů. Navrhovaný systém by měl být jednoduše ovladatelný a přehledný. Největším přínosem by potom měla být svobodná volba pracovníka ve výběru benefitů. Do nového systému odměňování byly přidány další benefity, aby se zvýšila spokojenost současných zaměstnanců a zároveň, aby společnost přilákala nové pracovníky. Největším lákadlem by měl být příspěvek na dovolenou, který by zaměstnance dostatečně motivovaly k lepšímu výkonu. Dalším navrhovaným řešením jsou pravidelné porady, kde by se zaměstnanci dozvěděli všechny podstatné informace a měli jasno, co

od nich jejich vedoucí očekává. Dále jsem pro společnost navrhla kurz na zlepšení manažerských dovedností, kterým by se zlepšily komunikační dovednosti nadřízených pracovníků ke svým podřízeným. Posledním návrhem je pravidelné doplňování informačních nástěnek o další důležité informace, například informace o benefitních složkách, nejlepším pracovníkovi apod.

V podniku je některých změn potřeba, jelikož se podnik potýká poslední roky s vyšší fluktuací pracovníků z důvodu nízké nezaměstnanosti. Po zavedení některých z mých návrhů, které jsou snadno realizovatelné, by mělo dojít ke zvýšení spokojenosti a motivace současných zaměstnanců. Dalším přínosem zavedení mých návrhů je skutečnost, že by se společnost stala atraktivnější pro nové pracovníky.

Seznam použitých zdrojů

ARMSTORNG, M. Personální management. Grada Publishing, 1999. ISBN 8071696145.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLINA, Miroslav a kol. Pracovní právo. 3. doplněné a přepracované vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-672-5

BĚLOHLÁVEK, F. a kol. Management. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396

BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. 5.vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

DĚDINA, J. a CEJTHAMR, V. Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

HECKHAUSEN, H. Motivation and Action. transl. Peter K. Leppmann. Berlin: Springer, 1991. ISBN 3-540-52984-5

HORALÍKOVÁ, M. Personální řízení. Praha: PEF ČZU v Praze, 1995. ISBN 80 2130234-8.

HORVÁTHOVÁ, P., ČOPÍKOVÁ, A. Systémy odměňování v organizacích. Ostrava: Vysoká škola báňská. Technická univerzita, 2007. ISBN 9788024816296.

HŮLA, L. Odměňování a mzdové formy v podnikatelské praxi. 1 vyd. Praha : MENU, 1996. ISBN 80-902152-2-X.

KASPER, H., MAYRHOFER, W. Personální management, Řízení organizace. 3. vyd. Praha : Linde nakladatelství, s.r.o., 2007. ISBN 80-86131-57-2.

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÜTTLOVÁ, E. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. Praha : Vysoká škola ekonomická. Fakulta podnikohospodářská, 1998. ISBN 80-7079-202-7.

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÜTTLOVÁ, E. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. Praha : Vysoká škola ekonomická. Fakulta podnikohospodářská, 2006. ISBN 80-7079-988-9.

KOCOUREK, J., TRYLČ, L. Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR. 4. vyd. Olomouc: ANAG, 2004. ISBN 80-7263-226-4.

KOUBEK, J. Personální práce v malých podnicích. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4.

KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. Praha Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů - základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. ISBN 9788072611683.

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky. 2009. 4 vyd., Praha:: Management Press, ISBN 978-80-7261-168-3.

LOCKE, E. A., LATHAM, G. P. 2002. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35 – Year Odyssey. 2002. ISSN 0003-066X.

MARQUES, C., JIRÁSEK, F. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 3. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2009. ISBN 978-80-7265-146-7.

NAKONEČNÝ, M. Psychologie osobnosti. Praha : Academia, 1997. ISBN 80-200-0628-1.

PELC, V. Zaměstnanecké benefity v roce 2009. 2. vyd. Praha : Linde Praha, a. s., 2009. ISBN 978-80-7201-754-6.

PILAŘOVÁ, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 9788024720425.

PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 80-247-1991-6.

PROVAZNÍK, V., Komárková, R. Motivace pracovního jednání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. ISBN 80-7079-283-3.

PUGNEROVÁ, Michaela. Kapitoly z psychologie práce. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. ISBN 80-244-1421-X.

ROBBINS, T. Money: Master the Game. Simon & Schuster, 2014. ISBN 147675780.

RYAN, R. M., DECI, E. L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. 2000. 55, 68-78.

ŘEZNÍČEK, P. Meritum: Personalistika 2009 – 2010. Praha : Aspi, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.

TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VÁGNEROVÁ, Marie. Úvod do psychologie. Praha : Karolinum, 2001. ISBN 80- 246-0015-3.

VEBER, J. a kol. Management – základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2003. ISBN: 80-7261-029-5.

VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Olga. Management : Teorie a praxe v informační společnosti. Praha : Management Press, 2001. ISBN 80-7261-041-4.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7

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

Internetové zdroje

[1] Úplný výpis z obchodního rejstříku. Justice [online]. Praha: Justice, ©2012 - 2015 [cit. 2018-04-25]. Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrikfirma.vysledky?subjektId=706557&typ=UPLNY>

[2] Nabízené produkty. SSZN [online]. Praha: SSZN, ©2018 [cit. 2018-05-02].

Dostupné z: <http://www.sszn.cz/cz/spolecnost/nabizene-produkt>

[3] Průměrná hrubá mzda. Český statistický úřad [online]. Praha: Český statistický úřad, ©2018 [cit. 2018-05-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb>

[4] Vedení pracovního týmu. Gradua-Cegos [online]. Praha: Gradua-Cegos, ©2015 [cit. 2018-05-11]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence/vedeni-pracovniho-tymu.html>

[5] Hodnocení a motivace zaměstnanců. Gradua-Cegos [online]. Praha: Gradua-Cegos, ©2015 [cit. 2018-05-11]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence/hodnoceni-a-motivace-zamestnancu.html>

[6] Ticket Finder. IDS JMK [online]. Brno: Integrovaný dopravní systém Jihomoravského kraje, ©2018 [cit. 2018-05-15]. Dostupné z:

<https://www.idsjmk.cz/TicketFinder.aspx>

- [7] Jízdné. DPMB [online]. Brno: Dopravní podnik města Brno, ©2018 [cit. 2018-05-15]. Dostupné z: <http://www.dpmb.cz/cs/jizdne>
- [8] Rezervace pokoje. Orea Hotel Voroněž [online]. Brno: Orea Hotel Voroněž, ©2018 [cit. 2018-05-15]. Dostupné z: https://www.book-secure.com/index.php?s=results&property=czbrn31279&arrival=2018-05-15&departure=2018-05-16&accommodation=Standard-Double-Room&adults1=1&children1=0&rooms=1&locale=cs_CZ¤cy=EUR&stid=ie9asfm0c&showBestPriceFirst=1&showPromotions=1&Clusternames=CZBRNHTLOreaVoronezI&cluster=CZBRNHTLOreaVoronezI&room=Standard-Double-Room&_ga=2.204425049.890423114.1526388422-1114273058.1526388422&redir=BIZ-so5523q0o4&rt=1526388463
- [9] Tuzemské stravného. Finance [online]. Praha: Finance, ©2017 [cit. 2018-05-15]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/cestovni-nahrady/tuzemske-stravne/>
- [10] Rezervace jízdenek. Jízdenky RegioJet [online]. Brno: RegioJet, ©2014 [cit. 2018-05-15]. Dostupné z: <https://jizdenky.regiojet.cz/Booking/from/1742370001/to/10202003/tarif/REGULAR/departure/20180515/retdep/20180515/return/true?0#search-results>
- [11] Jízdné na území Praha. DPP [online]. Praha: Dopravní podnik hlavního města Praha, ©2018 [cit. 2018-05-15]. Dostupné z: <http://www.dpp.cz/jizdne-na-uzemi-prahy/>
- [12] HP COPY PAPER kancelářský papír A4 80g - 500 listů. SEVT [online]. Praha: SEVT, ©2007-2018 [cit. 2018-05-15]. Dostupné z: https://www.sevt.cz/produkt/hp-copy-paper-kancelarsky-papir-a4-80-g-500-listu-32900400/?gclid=Cj0KCQjwre_XBRDVARIsAPf7zZhOji3eceLcnAV51UnMuDGonFHkJJz0MNNy-Qg6kmFXZa_8fHz2-CcaAnVdEALw_wcB

Zákony a nařízení vlády

Zákon č. 143/1992 Sb., o platu a odměně

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Nářízení vlády č. 330/2003 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek 1 Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy (Armstrong, 2009, str. 24) | 14 |
| Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb (Tureckiová, 2004, str. 59) | 41 |
| Obrázek 3 Organizační struktura (interní dokumenty, vlastní zpracování) | 51 |

Seznam grafů

| | |
|---|----|
| Graf 1 Rozdělení tržeb dle zemí (interní dokument, vlastní zpracování)..... | 50 |
| Graf 2 Rozdělení respondentů podle pohlaví (vlastní zpracování)..... | 56 |
| Graf 3 Rozdělení respondentů podle věku (vlastní zpracování)..... | 57 |
| Graf 4 Rozdělení respondentů podle dosaženého vzdělání (vlastní zpracování) | 58 |
| Graf 5 Rozdělení respondentů podle délky trvání ve společnosti (vlastní zpracování).. | 58 |
| Graf 6 Rozdělení respondentů podle pracovní pozice (vlastní zpracování) | 59 |
| Graf 7 Seřazení důvodů pro setrvání ve společnosti (vlastní zpracování)..... | 60 |
| Graf 8 Nabízené benefiční složky společností (vlastní zpracování) | 61 |
| Graf 9 Využití benefičních složek (vlastní zpracování) | 62 |
| Graf 10 Seřazení motivačních faktorů v práci (vlastní zpracování) | 63 |
| Graf 11 Výhoda/odměna, kterou by pracovník uvítal (vlastní zpracování) | 64 |
| Graf 12 Spokojenost se současným systémem odměňování (vlastní zpracování)..... | 65 |
| Graf 13 Adekvátnost mzdy za pracovní výkon (vlastní zpracování)..... | 66 |
| Graf 14 Vztahy mezi pracovníky (vlastní zpracování)..... | 67 |
| Graf 15 Závislost odměny na prosperitě firmy (vlastní zpracování) | 68 |
| Graf 16 Pochvala za dobré pracovní výkony a snahu (vlastní zpracování)..... | 69 |
| Graf 17 Vedoucí vzorem v jednání s lidmi (vlastní zpracování)..... | 69 |
| Graf 18 Spokojenost se zpětnou vazbou od vedoucího (vlastní zpracování) | 70 |
| Graf 19 Motivace současným systémem odměňování (vlastní zpracování)..... | 71 |
| Graf 20 Očekávání pracovních výsledků (vlastní zpracování)..... | 72 |
| Graf 21 Změna systému zaměstnaneckých výhod (vlastní zpracování)..... | 73 |
| Graf 22 Spravedlnost odměňování (vlastní zpracování)..... | 74 |
| Graf 23 Projev odevzdané práce na odměně (vlastní zpracování)..... | 74 |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1 Skupina benefitů | 82 |
| Tabulka 2 Náklady na školení Vedení pracovního týmu..... | 84 |
| Tabulka 3 Náklady na školení Hodnocení a motivace zaměstnanců..... | 85 |
| Tabulka 4 Celkové náklady společnosti na proškolení vedoucích pracovníků | 85 |

Seznam příloh

| | |
|--------------------------|---|
| Příloha 1: Dotazník..... | 1 |
|--------------------------|---|

Příloha 1

Vážená paní/Vážený pane,

chtěla bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku. Jeho účelem je zjistit, co Vás motivuje k práci. Dotazník bude součástí diplomové práce s názvem "Odměňování pracovníků ve vybraném podniku." Vyplnění tohoto dotazníku je anonymní a veškeré Vámi poskytnuté údaje budou využity pouze ke zpracování výsledků.

Děkuji za Váš čas a ochotu.

Bc. Veronika Grycová

1. část

1. Pohlaví:

- a) muž
- b) žena

2. Věk:

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

3. Nejvyšší dosažené vzdělání:

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

4. Ve společnosti pracujete:

- a) méně než 1 rok
- b) 1 – 3 roky
- c) 4 – 5 let
- d) 6 – 10 let
- e) více než 11 let

5. Pod které středisko spadá Vaše pracovní pozice:

- a) THP pracovník
- b) dělník ve výrobě

2. část

6. Jaký je Váš hlavní důvod pro setrvání ve společnosti (seřad'te od 1 – nejdůležitější do 8 - nedůležitý):

| | |
|--|---|
| | peněžní odměna |
| | poskytování dalších výhod ke mzdě (např. mobilní telefon) |
| | dobrá pověst společnosti |
| | zajímavá pracovní náplň |
| | kolektiv společnosti |
| | jistota zaměstnání |
| | blízkost vašeho bydliště |
| | jiné (uveď'te jaké)..... |

7. Jaké benefiční složky vám firma nabízí (zaškrtněte ty složky, o kterých víte):

- příspěvek na stravování
- mobilní telefon
- vzdělávací kurzy
- pružná pracovní doba
- služební auto i pro soukromé účely
- příspěvek na pojištění
- podniková telefonní síť
- příspěvky k životním a pracovním výročím
- bezúročné půjčky zaměstnancům
- firemní zájezdy a společenské akce
- příspěvky na sportovní aktivity
- příspěvky na dioptrické brýle
- týden dovolené navíc
- sick day- placené zdravotní volno, které není třeba dokládat rozhodnutím lékaře apod
- příspěvek na dopravu do zaměstnání
- měsíční odměna za docházku
- měsíční odměna za pracovní výkon
- jiné (uveď'te jaké).....

8. Jaké benefity využíváte (vyberte více možností):

- příspěvek na stravování
- mobilní telefon
- vzdělávací kurzy
- pružná pracovní doba
- služební auto i pro soukromé účely
- příspěvek na pojištění
- podniková telefonní síť
- příspěvky k životním a pracovním výročím
- bezúročné půjčky zaměstnancům
- firemní zájezdy a společenské akce
- příspěvky na sportovní aktivity
- příspěvky na dioptrické brýle
- týden dovolené navíc
- sick day- placené zdravotní volno, které není třeba dokládat rozhodnutím lékaře apod
- příspěvek na dopravu do zaměstnání
- měsíční odměna za docházku
- měsíční odměna za pracovní výkon

jiné (uved'te jaké).....

9. Co Vás nejvíce motivuje ve Vaší práci (seřad'te od 1 – nejdůležitější do 10 - nedůležitý):

| | |
|--|--|
| | mzda |
| | možnost získání mimořádné odměny |
| | pracovní podmínky (technické vybavení, pracovní prostředí,...) |
| | jistota zaměstnání |
| | možnost realizování osobních přístupů a osobního rozhodování |
| | využívání benefitů (služební automobil nebo telefon atd.) |
| | pochvala od nadřízeného |
| | zaměstnanecké výhody (např. stravenky) |
| | kolektiv spolupracovníků |
| | jiné (uved'te jaké)..... |

10. Je nějaká výhoda (odměna), kterou byste uvítal/a:

a) ne

b) ano (v případě této odpovědi prosím uveďte, která výhoda by to byla)

.....

.....

.....

.....

11. Jste odměňován za Váš výkon? Popište konkrétní způsob odměny:

.....

.....

.....

.....

12. Vaše návrhy na zlepšení systému odměňování:

.....

.....

.....

3. část

Tuto část dotazníku prosím vyplňujte kroužkováním příslušných čísel do tabulky. Čísla reprezentují odpovědi následovně:

1. určitě ano 2. spíše ano 3. nevím 4. spíše ne 5. určitě ne

| | | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 1. | Jste spokojen(á) se současným systémem odměňování? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | Myslíte si, že dostáváte adekvátní mzdu za Váš pracovní výkon? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Jsou vztahy mezi spolupracovníky na Vašem pracovišti dobré? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Pocitujete, že Vaše odměna závisí na prosperitě firmy? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | Chválí Vás nadřízený za dobré pracovní výkony a snahu často? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. | Je Váš vedoucí Vaším vzorem v jednání s lidmi? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. | Jste spokojený se zpětnou vazbou od svých vedoucích? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. | Je pro Vás současný systém odměňování motivující? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. | Víte, jaké pracovní výsledky jsou od Vás očekávány? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. | Chcete jiný systém zaměstnaneckých výhod, kde byste si mohli zvolit z určitých výhod, které by Vám nejvíce vyhovovaly? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. | Vnímáte odměňování jako spravedlivé? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. | Pokud odvedete více práce, projeví se to na Vaší odměně? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |