



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF FINANCES

## NÁVRH MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU A ODMĚŇOVÁNÍ VE FIRMĚ JIHOMORAVSKÁ ARMATURKA S.R.O.

THE PROPOSAL OF MOTIVATION AND REWARD SYSTEM IN JIHOMORAVSKÁ ARMATURKA  
S.R.O.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

NIKOLA KUBÍNOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. MARTIN MUCHA

BRNO 2011

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Kubínová Nikola**

---

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

**Návrh motivačního systému a odměňování ve firmě Jihomoravská armaturka s.r.o.**

v anglickém jazyce:

**The Proposal of Motivation and Reward System in Jihomoravská armaturka s.r.o.**

Pokyny pro vypracování:

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Martin Mucha

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

---

Ing. Pavel Svirák, Dr.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 19.05.2011

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zabývá řešením problému motivačního systému a hodnocení zaměstnanců ve firmě Jihomoravská armaturka, s.r.o. Nejprve přiblížím teoreticky problematiku motivace, stimulace a možnosti hodnocení zaměstnanců. Analytická část představí společnost a současnou situaci motivačního systému a systému hodnocení zaměstnanců. Na základě vyhodnocení analýzy společnosti navrhnou řešení, které by společnosti přineslo zvýšení efektivity práce a vyšší výkony zaměstnanců.

## **Abstract**

This bachelor thesis deals with the solution of the motivation system issue and the employee evaluation in the company Jihomoravská armaturka, s.r.o. Initially, I approach the theoretical issue of the motivation, stimulation and the possibility of the employee evaluation. The analytical part outlines the company and the contemporary situation of the motivation system and employee evaluation system. Pursuant to the analysis evaluation of the company, I suggest the solution, which would serve the company as the increase of the working and employee efficiency.

## **Klíčová slova**

Motivace, stimulace, hodnocení, odměňování, benefity, zaměstnanci, řízení lidských zdrojů

## **Keywords**

Motivation, stimulation, evaluation, remuneration, benefits, employees, human resource management

## **Bibliografická citace bakalářské práce**

KUBÍNOVÁ, N. *Návrh motivačního systému a odměňování ve firmě Jihomoravská armaturka, s. r. o.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 82. s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Martin Mucha.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně s využitím literatury uvedené v seznamu použité literatury. 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, o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 18. května 2011

.....

Nikola Kubínová

## **Poděkování**

Dovoluji si poděkovat mému vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Martinu Muchovi za odborné rady, konzultace a za vedení mé práce. Také si dovoluji poděkovat firmě JMA, s.r.o. a hlavně panu Dipl. Ing. Vladimírovi Knytlovi za poskytnuté informace a cenné rady. Mé poděkování patří i mé rodině a blízkému okolí za veškerou podporu, kterou mi věnovali.

# Obsah

Úvod.....	11
1 Cíl práce.....	12
1.1 Postupy zpracování .....	12
2 Teoretická část .....	13
2.1 Obecné pojednání o motivaci a stimulaci .....	13
2.1.1 Motivace .....	13
2.1.2 Stimulace .....	14
2.2 Teorie motivace .....	14
2.2.1 Teorie instrumentality .....	14
2.2.1.1 Teorie „cukru a biče“ .....	15
2.2.2 Teorie zaměřená na obsah (teorie potřeb).....	16
2.2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb.....	16
2.2.3 Teorie zaměřené na proces .....	17
2.2.3.1 Teorie očekávání.....	18
2.2.3.2 Teorie cíle .....	18
2.2.3.3 Teorie spravedlnosti.....	18
2.3 Motivace a výkon.....	19
2.3.1 Výkonová motivace .....	20
2.4 Motivační profil .....	20
2.5 Motivace pracovního jednání.....	21
2.5.1 Intrinsická motivace.....	21
2.5.2 Extrinsická motivace.....	22
2.6 Stimulace jako nástroj pracovního jednání.....	22
2.6.1 Stimulační postupy .....	23
2.6.1.1 Systémy zaměstnaneckých výhod .....	23
2.6.1.2 Finanční stimuly .....	24
2.6.1.3 Nefinanční metody.....	24
2.6.1.4 Udržování zájmu.....	24
2.6.1.5 Komunikace .....	25
2.6.1.6 Extrémní měřítko .....	25

2.7	Řízení lidských zdrojů .....	26
2.7.1	Strategie lidských zdrojů .....	26
2.7.1.1	Byrokratický přístup .....	26
2.7.1.2	Operativní přístup .....	27
2.7.1.3	Strategický přístup k řízení lidských zdrojů .....	27
2.8	Řízení pracovního výkonu .....	28
2.9	Odměňování pracovníků .....	29
2.9.1	Řízení odměňování .....	30
2.9.2	Cíle řízení odměňování .....	30
2.9.3	System odměňování .....	31
2.9.4	Prvky systému odměňování .....	32
2.9.4.1	Nepeněžní odměny .....	33
2.9.4.2	Mzdové formy .....	33
2.9.4.3	Zaměstnanecké výhody .....	35
2.9.4.4	Příplatky .....	36
3	Analýza současného stavu .....	37
3.1	Charakteristika společnosti .....	37
3.1.1	Základní údaje o společnosti .....	37
3.1.2	Historie společnosti .....	38
3.1.3	Organizační struktura společnosti .....	39
3.1.4	Výrobní sortiment .....	40
3.1.5	Vývoj tržeb společnosti .....	41
3.2	Motivační program společnosti .....	41
3.2.1	Odměňování zaměstnanců .....	42
3.2.1.1	Mzdy zaměstnanců .....	42
3.2.1.2	Příplatky .....	44
3.2.2	Zaměstnanecké výhody a jejich daňové řešení .....	46
3.2.2.1	Dovolená a pracovní volno .....	46
3.2.2.2	Zdravotní péče .....	47
3.2.2.3	Stravování .....	48
3.2.2.4	Příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění .....	48
3.2.2.5	Sociální výpomoc při úmrtí zaměstnance .....	49

3.2.2.6	Sociální program.....	49
3.2.2.7	Poskytnutí firemního majetku.....	50
3.2.2.8	Odstupné .....	50
3.2.3	Program vzdělávání .....	51
3.3	Dotazníkové šetření .....	51
3.3.1	Metoda šetření.....	51
3.3.2	Zkoumaná množina.....	52
3.3.3	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	52
3.3.3.1	Vztah zaměstnanců k pracovní pozici a vtahy na pracovišti .....	52
3.3.3.2	Kariérní postup .....	55
3.3.3.3	Pracovní prostředí .....	56
3.3.3.4	Hodnocení zaměstnanců .....	57
3.3.3.5	Benefity.....	59
3.3.4	Souhrn získaných informací .....	65
4	Vlastní návrhy řešení .....	67
4.1	Změny ve mzdě.....	67
4.1.1	Dělníci.....	67
4.1.2	Zaměstnanci THP .....	68
4.1.3	Příklad výpočtu nové mzdy .....	68
4.2	Návrhy benefitního programu společnosti.....	69
4.2.1	Cafeteria systém.....	70
4.3	Teambuilding .....	71
4.4	Bezüročné půjčky na bydlení.....	71
4.5	Sick days .....	72
4.6	Firemní slevy .....	72
4.7	Časový harmonogram jednotlivých návrhů .....	72
4.7.1	Změny ve mzdě.....	73
4.7.2	Benefitní program .....	73
4.7.3	Teambuilding .....	73
4.7.4	Bezüročné půjčky na bydlení.....	73
4.7.5	Sick days .....	73
4.7.6	Firemní slevy .....	74

4.8	Vyčíslení nákladů .....	74
4.8.1	Změny ve mzdě.....	74
4.8.2	Benefitní program .....	74
4.8.3	Teambuilding .....	74
4.8.4	Bezúročné půjčky na bydlení.....	75
4.8.5	Sick days .....	75
4.8.6	Firemní slevy .....	75
	Závěr .....	76
	Seznam použitých zdrojů.....	77
	Seznam tabulek .....	79
	Seznam příloh .....	82

## Úvod

Lidský zdroj je nejdůležitějším faktorem každé společnosti. Bez něj by podnik nedosahoval žádných výsledků. Proto zkoumání tohoto faktoru je jedním z nejdůležitějších úkolů. Každý zaměstnavatel by měl chtít přilákat do svého podniku dobře kvalifikované zaměstnance, pečovat a udržovat si tyto zaměstnance a motivovat je k co nejlepším výkonům.

Velmi spokojeným zaměstnancem je zajisté dobře motivovaný zaměstnanec. Nejdůležitějším, základním a velmi účinným motivačním nástrojem je mzda. V dnešní době, ale pouze takový motivační nástroj není dostačující. V tomto případě je potřeba zamyslet se nad propracovanějším motivačním systémem, který je doplněn od základního motivačního nástroje o zaměstnanecké benefity. Hlavním důvodem zavádění benefitů je získání loajality a spokojenosti zaměstnanců, také má velký vliv na úspěšnost tvorby firemní kultury.

Pro svou práci jsem si vybrala společnost Jihomoravská armaturka, s. r. o., kde bude mojí snahou popsat jak samotnou společnost a její historii, tak dosavadní motivační nástroje, které JMA, s. r. o. využívá.

Také se pokusím zjistit, zda současný motivační systém je pro zaměstnance vyhovující a jaké nové změny by uvítali. Na základě těchto získaných informací vytvořím nový motivační systém, který by byl daleko efektivnější než stávající a vedl zaměstnance k maximálním výkonům.

Na závěr přiblížím, zda takto navržený systém bude možno realizovat a zda jsem dosáhla navrhovaného cíle.

# **1 Cíl práce**

Cílem mé bakalářské práce je zlepšení motivace a odměňování zaměstnanců, které povedou k vyšším výkonům ve firmě. Vlastní návrh motivačního systému a systému odměňování bude sloužit pro firmu JMA, s. r. o. a bude finančně přijatelný.

## **1.1 Postupy zpracování**

Nejprve se ve své práci budu zabývat teoretickými východisky motivace a hodnocení zaměstnanců, které jsem čerpala z dostupných odborných literárních zdrojů.

V další části představím a zanalyzuji organizaci Jihomoravská armaturka, s. r. o. Analýza bude obsahovat nejprve představení společnosti, její historii, organizační strukturu, silné a slabé stránky atd. Dále ve výše zmíněné organizaci provedu dotazníkové šetření, průzkum stávajícího motivačního systému a systému hodnocení. Podle získaných informací ze společnosti následně provedu vyhodnocení situace.

V poslední části vytvořím dle vyhodnocených údajů a finanční situace firmy vlastní návrh, který by měl zvýšit efektivitu práce a spokojenost zaměstnanců.

## **2 Teoretická část**

V této části mé bakalářské práce vysvětlím jednotlivé pojmy, které jsou podstatné pro pochopení látky. Nastíním hlavní motivační teorie a teorii, která má úzkou vazbu s motivací a stimulací jakou je např. odměňování a řízení lidských zdrojů.

### **2.1 Obecné pojednání o motivaci a stimulaci**

Zde podrobně přiblížím jednotlivou teorii motivace, stimulace a základní rozdíly mezi nimi.

#### **2.1.1 Motivace**

Motiv je vnitřní podnět k určitému jednání jedince. Aby lidé mohli reagovat na podněty, musí neustále monitorovat a vyhodnocovat stav, ve kterém se nacházejí. Tento proces je v zásadě neintuitivní, tedy vědomě ho nekontrolujeme, ale jeho výsledek si uvědomujeme ve formě aktuálního pocitu. Výsledky tohoto procesu můžeme vnímat na škále od nejpříjemnějších po nejnepříjemnější pocity.

Tyto pocity vyvolávají potřebu – příjemný pocit své opakovatelnosti a nepříjemný pocit potřebu změny, aby se stav opět neopakoval. Jsou-li potřeby podnětem chování, můžeme je označit za motivy.

Motivace lidského jedince je tedy naplňování potřeb, přitom se snažíme odstranit pocity nepříjemné a navodit pocity příjemné.

S vývojem člověka se jeho potřeby a pocity mění. To znamená, že po určité době přestaneme vnímat dobré pocity a začneme hledat jiné potřeby.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. 2005. s. 78.

### 2.1.2 Stimulace

Stimul je vnější podnět k určitému jednání jedince. Jedná se o vnější působení na motivaci lidí. Účinek stimulace závisí na vnitřním prostředí, na motivační struktuře jedince, tj. na určité připravenosti přijmout nebo nepřijmout podnět. Stimulace a motivace jsou tedy úzce spjatý.<sup>2</sup>

## 2.2 Teorie motivace

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Nejvlivnějšími teoriemi jsou:<sup>3</sup>

- **Teorie instrumentality**, která je založena na základě odměny nebo trestu (politika cukru a biče). Odměna nebo trest pak slouží k zabezpečení toho, aby se jedinci chovali nebo jednali žádoucím způsobem.
- **Teorie zaměřené na obsah**, která se soustředí na obsah motivace. Tvrdí, že motivace je v podstatě podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb. Autoři této teorie zaměřené na obsah byli Maslow a Herzberg.
- **Teorie zaměřené na proces**, kde psychologické procesy mají vliv na motivaci související s očekáváním (Vroom), cíli (Lantham a Locke) a vnímáním spravedlnosti (Adams).

### 2.2.1 Teorie instrumentality

„Instrumentalita“ je smýšlení, že pokud jedinec udělá jednu věc, povede to k jiné věci. Tato teorie ve své nejhrubší podobě tvrdí, že jedinci pracují pouze pro peníze.

Objevila se v souvislosti s důrazem na potřebu zracionalizovat práci a s důrazem na hospodárné výsledky. Teorie se domnívá, že jedinec bude více motivován k práci, jestliže tresty a odměny budou přímo spojeny s jeho výkonem.

---

<sup>2</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. 2004. s. 399-400.

<sup>3</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002. s. 161.

Je také založena na principu upevňování mínění člověka a na tzv. zákonu příčiny a účinku. Tento přístup byl a stále je široce používán a v některých případech bývá považován za velmi úspěšný. Nevýhodou je, že je založen výhradně na systému kontroly a na vlivu z vnějšku a dále nebere v úvahu další lidské potřeby. Také si neuvědomuje, že systém řízení a kontroly může být ovlivněn a oslaben neformálními poměry mezi pracovníky.<sup>4</sup>

### **2.2.1.1 Teorie „cukru a biče“**

Patří mezi nejstarší teorie na světě – a je stále jednou z nejrozšířenějších. Abyste věděli, jak hluboce sahá tato teorie, vrátíme se k původu slova stimul. Toto slovo pochází z latinského slova stimulus, které původně znamená pobídnout nebo bodec – tedy ocelí zakončená hůl, kterou se poháněla zvířata a nutila je proti jejich vůli a přání.

Tuto teorii vám přiblížím na jednoduchém příkladu:

Představte si, že vlastníte osla, který se nechce hnout z místa. Jedním ze způsobů jak ho přimět pohnout je, že ho budete švihát bičem. Druhý způsob je mu podržet před nosem cukr. Z vašeho pohledu vám bude jedno, zda svého osla budete bít nebo použijete druhou metodu hlavně, že se osel pohne a vy nebudete muset vyvinout sílu k tomu, abyste ho dál tlačili nebo vlekli. Nakonec jste si ho přece pořídili, aby vám energii šetřil a ne bral. Jak cukr, tak i bič se oslu pomáhají rozhodnout. Cukr je příjemnějším nástrojem, proto bude daleko účinnější, pokud bude zvíře vyhládlé. Pokud je zvíře nasyceno nebo ho někdo před vámi nakrmil cukrem, pak váš cukr nebude fungovat. V tuto chvíli budete muset švihnout osla bičem, pravděpodobně se spíše rozhodne pohnout, než aby riskoval další bolest. Pohnutkou pro tento pohyb bude silný odpor a strach z bolesti, která je společná pro všechny živé tvory, včetně lidí.

Mezi lidmi a osly existuje určitá analogie, jinak by metoda „cukru a biče“ nemohla tak dlouho přetrvávat. A tak máme sklony používat vůči lidem tytéž metody, jaké jsme použili vůči oslu. Od původního používání biče k popohnání zvířete se význam stimulu

---

<sup>4</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002. s. 161-162.

rozšířil na cokoli, co vyvolává, zvyšuje nebo zrychluje tělesnou aktivitu. A hlavně to, co zahrnuje vše, co dodává vzpruhu, může také zvýšit váš zájem či podnítit vás být něčím, co vás uspokojí nebo posílí. Stimuly mohou být kladné, například nabídka odměny nebo nějakého lákadla jako podnětu, na druhou stranu můžou být i záporné, jako hrozba se strašnými následky, pokud nedojde k razantní změně, případně může jít o kombinaci obojího.<sup>5</sup>

### **2.2.2 Teorie zaměřená na obsah (teorie potřeb)**

Tyto teorie stojí na přesvědčení, že potřeba, která je neuspokojená, vytváří napětí a situaci, kdy vzniká nerovnováha. K navrácení rovnováhy je potřeba rozpoznat cíl, který uspokojí potřebu, a najít takový způsob chování, který povede k dosažení vytyčeného cíle. Každé vystupování je tak motivováno neuspokojenými potřebami.

Ne každá osoba má stejné důležité potřeby – některým může daleko víc záležet na dosažení cíle. Závisí to na prostředí, z kterého jedinec vychází, na jeho výchově a dosavadním životě, ale i na jeho současné situaci. Situace může být zkomplikována tím, že mezi potřebami a cíli neexistuje žádný jednoduchý vztah. Jedna stejná potřeba lze uspokojit různými cíli, a čím silnější je daná potřeba, a čím déle trvá, tím se okruh možných cílů více rozšiřuje. Může však také nastat, že jeden cíl je schopný uspokojit řadu potřeb – např. nový kabát poskytuje nejen možnost teplého oblečení, ale i příležitost, jak zapůsobit na přátele.<sup>6</sup>

#### **2.2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb**

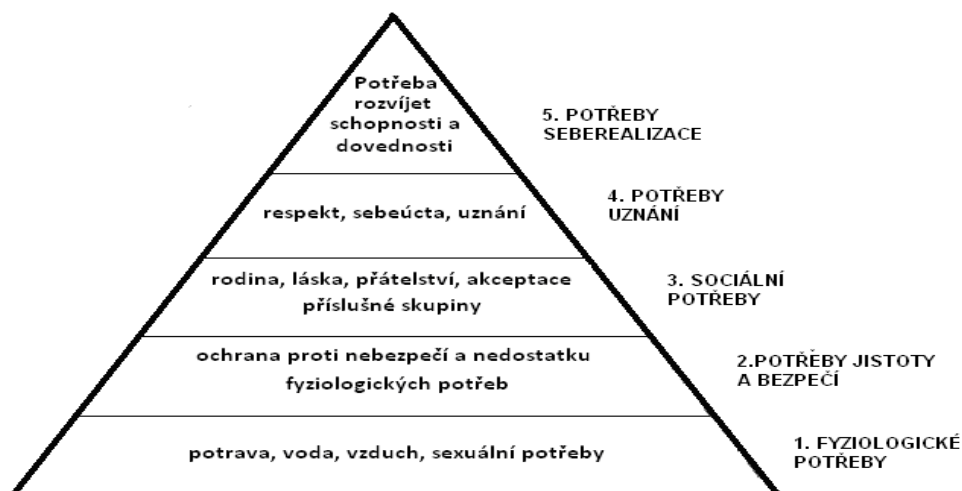
Nejslavnější teorie potřeb je ta, kterou vytvořil Maslow. Tvrdil, že je pět hlavních skupin potřeb, které jsou společné pro všechny typy lidí. Od základních fyziologických potřeb přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání, až k potřebám seberealizace, nejvyšším ze všech. Maslowova hierarchie potřeb je následující:

---

<sup>5</sup> ADAIR, J. Efektivní motivace. 2004. s. 19-21.

<sup>6</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002. s. 162.

**Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb (Zdroj: vlastní zpracování dle: ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002. s. 162–163.)**



Maslowova hierarchie potřeb tvrdí, že uspokojením nižších potřeb se stává hlavní potřebou potřeba vyšší a pozornost člověka je pak koncentrována na uspokojení této vyšší potřeby. Potřeba seberealizace však nemůže být nikdy ukojena. Maslow řekl, že „člověk je živočich s přáními“, pouze neukojená potřeba motivuje chování jedince a hlavní potřeba je prvotním motivátorem chování. K psychologickému rozvoji dochází pohybem po pyramidě potřeb vzhůru, ale nemusí to být podmínka. Prvotní potřeby stále existují, ale jako motivátory dočasně usnou a po čase se jedinci k dříve uspokojeným potřebám soustavně vracejí.<sup>7</sup>

### **2.2.3 Teorie zaměřené na proces**

V těchto teoriích se klade důraz na psychologické postupy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Můžeme tyto teorie nalézt i pod názvem kognitivní (poznávací teorie), protože se soustředí na to, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je ztvárňují a chápou.

<sup>7</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002. s. 162–163.

Teorie zaměřené na proces mohou být pro manažery mnohem prospěšnější než teorie potřeb, protože ukazují skutečnější pohled pro metody motivování lidí. Příslušnými procesy jsou:<sup>8</sup>

- Teorie očekávání (expektační teorie),
- teorie cíle (dosahování cílů),
- teorie spravedlnosti (pocity spravedlnosti).

### **2.2.3.1 Teorie očekávání**

Motivace a výkon jsou ovlivněny vnímaným spojením mezi úsilím a výkonem, mezi výkonem a výsledky a mezi významem výsledku pro daného jedince. Motivace závisí na pravděpodobnosti, že po úsilí bude následovat odměna, a že odměna stojí za to.<sup>9</sup>

### **2.2.3.2 Teorie cíle**

Motivace a výkon se zvýší, jestliže mají jedinci náročné, ale splnitelné cíle a dostává se jim za to zpětné vazby.<sup>10</sup>

### **2.2.3.3 Teorie spravedlnosti**

Lidé dokážou zvýšit svůj výkon a motivaci, pokud se s nimi zachází slušně a spravedlivě.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002. s. 163.

<sup>9</sup> tamtéž, s. 163-164.

<sup>10</sup> tamtéž, s. 165.

<sup>11</sup> tamtéž, s. 165-166.

## 2.3 Motivace a výkon

Předmět motivace je významný všude tam, kde jde o výkon. Motivace a schopnosti společně tvoří dvě výchozí kategorie subjektivní kategorií, osobnostní kategorií a determinant výkonu, resp. výkonnosti člověka. Toto tvrzení lze vyjádřit vzorcem:

$$V = f(M \cdot S),$$

Kde: V = úroveň výkonu (v rozměrech kvality a kvantity),

M = úroveň motivace (míra chtění člověka podat výkon),

S = úroveň schopností (vědomosti, znalosti, dovednosti).

Na první pohled by se mohlo zdát, že tento vztah je velmi jednoduchý. Avšak názor, že čím je motiv silnější, tím je výkon vyšší a lepší, v plné míře neplatí! I zkušenost říká, že chceme-li něco příliš, nebývá často výsledku dosaženo.

Příčinou tohoto jevu je skutečnost, že přílišná motivovanost nese vysokou míru vnitřního, psychického napětí, které narušuje normální činnost lidské psychiky a zhorší tak aktuální vnitřní, subjektivní předpoklady výkonu. Výkon tedy snižuje.

Vztah mezi motivací, náročností úkolu a výkonem ukazuje názorně tzv. Čerkesův-Dodsonův zákon, který se také označuje jako „obrácená U-křivka“.

Průběh „obrácené U-křivky“ ukazuje na skutečnost, že úroveň výkonu za předpokladu nízké úrovně motivace bude nízká. Se stoupáním intenzity motivace se bude za jinak stejných podmínek, tj. při stejné úrovni schopností výkonu, zvyšovat, ale jenom do určité úrovně motivace. Převyšší-li motivovanost jedince určitou hranici, úroveň jeho výkonu se sníží. Aby tento zákon fungoval, je třeba doplnit ho o tato tvrzení:<sup>12</sup>

- **Pro každý druh úkolu existuje jistá optimální úroveň motivace.** Vyšší nebo nižší motivace vede ke snížení výkonu.

---

<sup>12</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. 2004. s. 374-375.

- **Optimální úroveň motivace se odlišuje v závislosti na složitosti úkolu.** Pro složité úkoly se jako optimální ukazuje relativně nižší úroveň motivovanosti, naopak pro úkoly, které jsou snadnější je optimální vysoká motivovanost.

### 2.3.1 Výkonová motivace

Představuje osobnostně charakteristickou, poměrně nepřetržitou tendenci jedince docílit co nejlepšího výkonu nebo alespoň dělat činnosti co nejlépe, v nichž je možné uplatnit měřítko kvality a které se tedy může či nemusí podařit resp., v nichž je jedinec schopen dosáhnout úspěchu. Měřítko kvality může být například prosté: „podařilo se – nepodařilo se“, „zlepšení – zhoršení“, apod.

Výkonová motivace velmi úzce souvisí se dvěma již zmíněnými specifickými lidskými tendencemi:

- Tendence (potřeba) dosáhnout úspěchu.
- Tendence vyhnout se neúspěchu.

Tyto potřeby jsou vlastní všem jedincům, bývají však vystiženy odlišně a v rozdílné míře.<sup>13</sup>

## 2.4 Motivační profil

Motivační profil ukazuje v průběhu času poměrně stálou charakteristiku osobnosti člověka. Tento profil obsahuje příznačné motivační tendence či orientace pro jedince, resp. skladbu, vyhraněnost a intenzitu jeho vnitřních hnacích sil. V souvislosti s výkonovou motivací u některých osob převládá orientace na úspěch, zatím co u jiných tendence vyhnout se neúspěchu. Obě tyto orientace jsou do určité míry vlastní každému.

Motivační profil člověka se vytváří a vyvíjí společně s vytvářením a vývojem celé jeho osobnosti od nejzazšího věku. Poznáme-li motivační profil určitého jedince, získáváme

---

<sup>13</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. 2004. s. 375-376.

určitý pohled do jeho nitra, do skladby, povahy a forem fungování jeho motivace. Poznání motivačního profilu konkrétního jedince

- umožňuje větší pochopení individuálních projevů člověka i celému komplexu jeho chování či jednání,
- je hlavním nepostradatelným předpokladem možnosti efektivního stimulování, tj. úspěšného ovlivňování motivace určitého člověka žádoucím směrem.<sup>14</sup>

## 2.5 Motivace pracovního jednání

V současné společnosti je více či méně obvyklé, že lidé pracují. Pracovní činnost je činností cílevědomou, úmyslnou a systematicky prováděnou, tedy činností motivovanou.

Pracovní motivací rozumíme motivaci chování lidí, která je spojena s výkonem práce, s vykonáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů. Motivace k práci sděluje přístup jedince k práci, k daným okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. ukazuje skutečnou podobu jeho pracovní ochoty.

V psychologii bývají rozděleny do dvou skupin motivů k práci

- motivace intrinsická – motivy, které souvisejí s prací samotnou,
- motivace extrinsická – motivy, které leží mimo vlastní práci.<sup>15</sup>

### 2.5.1 Intrinsická motivace

K nejvýznamnějším intrinsickým motivům patří:<sup>16</sup>

- **potřeba činnosti** – potřeba zbavit se nadbytečné energie,

---

<sup>14</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. 2004. s. 377-379.

<sup>15</sup> tamtéž, s. 383.

<sup>16</sup> tamtéž, s. 383-384.

- **potřeba kontaktu s druhými lidmi** – za důležitý motiv je považován zvláště u těch prací, jejichž pracovním obsahem je kontakt s lidmi,
- **potřeba výkonu** – radost či uspokojení, které člověku přináší prožitek úspěšného výkonu,
- **touha po moci** – jejíž uspokojení alespoň v určité míře nabízejí vyšší pozice v hierarchii pracovních pozic,
- **potřeba smyslu života a seberealizace** – jejíž uspokojení nabízí práce poskytováním příležitostí k činnostem, které jsou smysluplné, dosahované výsledky jsou hodnotné a jedinec zde může prokázat své kvality a nadále rozvíjet své osobní předpoklady.

### 2.5.2 Extrinsická motivace

K nejvýznamnějším extrinsickým motivům patří:<sup>17</sup>

- **potřeba peněz,**
- **potřeba jistoty** – je do jisté míry totožná s potřebou peněz, zaměřuje se však více na budoucnost člověka,
- **potřeba potvrzení vlastní důležitosti** – je spojována s prestiží zastávané pracovní či společenské pozice,
- **potřeba sociálních kontaktů,**
- **potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu** – v zaměstnání se poznávají příslušníci druhého pohlaví a mají tak možnost navazovat kontakty, což potvrzuje fakt, že mnoho párů se poznalo na pracovišti.

## 2.6 Stimulace jako nástroj pracovního jednání

Stimulace působí na jednání lidí a vnitřní pracovní motivaci. Stimulace slouží k ovlivnění motivace a má za úkol sjednotit cíle zaměstnanců podniku s podnikem. Účinek závisí na tom, zda společnost zná motivační profil svých zaměstnanců, čím lépe jej zná, tím lépe může nastavit stimulační nástroje.<sup>18</sup>

<sup>17</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. 2004. s. 384.

<sup>18</sup> FORSYTH, P. Jak motivovat lidi. 2000. s. 69.

## 2.6.1 Stimulační postupy

Formální stimulační postupy mohou hrát významnou úlohu, ale vždy je musíme považovat pouze za část celku. Žádný postup také nemůže působit sám o sobě, vždy musí být doplněn o další z aktivit, které podnikáme. Použití postupu musí být s celou škálou jiných aktivit a současně jimi musí být posíleno.<sup>19</sup>

### 2.6.1.1 Systémy zaměstnaneckých výhod

Lidé nepracují pouze kvůli platu nebo mzdě, obvykle je k dispozici celý systém odměn, který by měl být spojován především s motivací zaměstnanců. Význam tohoto systému je dvojitý. Za prvé je jeho smyslem přilákat ty nejlepší kandidáty a zajistit úspěšný nábor a výběr. Za druhé je smyslem udržet si své zaměstnance a vést je k tomu, aby vaší organizaci zachovali věrnost a loajalitu.

Složky tohoto systému jsou různé a početné, patří sem zejména:<sup>20</sup>

- plat,
- penze,
- služební vůz,
- stimulační nebo prémiové platby,
- možnosti podílů na vlastnictví,
- zvláštní terminované půjčky,
- proplácení výdajů,
- slevy na výrobky nebo služby společnosti,
- zdravotní a jiné pojištění,
- skupinové stimuly.

---

<sup>19</sup> FORSYTH, P. Jak motivovat lidi. 2000. s. 69.

<sup>20</sup> tamtéž, s. 69-70.

### 2.6.1.2 Finanční stimuly

Problém finančních stimulů může nastat, jestliže je člověk začne rychle považovat za danou věc a jejich motivační síla tím upadá. Peníze jsou však na druhou stranu dobrým motivačním prostředkem. V některých případech společnosti přistupují k vyplácení provizí. Systémy vyplácení provizí fungují nejlépe, jestliže:<sup>21</sup>

- jsou součástí celku, který zahrnuje plat,
- jsou individuální,
- umožňují pravidelné vyplácení (měsíčně nebo čtvrtletně),
- jsou jednoduché.

### 2.6.1.3 Nefinanční metody

Tyto metody mohou být rovněž založeny na principu pravidelných plateb, avšak s tím rozdílem, že jsou vypláceny jinou formou než formou peněz. Nejčastěji používanou a dobře hodnocenou možností jsou cesty, ale můžou se sem řadit i různé druhy zboží. Ať se však jedná o cokoliv, musí to odpovídat potřebám dotyčných lidí. Také by se nabídka měla s určitou dobou měnit.<sup>22</sup>

### 2.6.1.4 Udržování zájmu

Ani ty nejlepší metody se nemůžou používat pořád dokola. Jejich přitažlivost postupně klesá, proto potřebujeme najít kombinaci různých postupů. Například:

- soubor různých prvků, které samy o sobě vedou k motivaci,
- základní odměnový systém,
- určitý počet krátkodobých metod, jež můžeme v případě potřeby obměňovat.

---

<sup>21</sup> FORSYTH, P. Jak motivovat lidi. 2000. s. 72-73.

<sup>22</sup> tamtéž, s. 73.

Základním znakem tohoto celku musí být změna. V oblasti krátkodobých metod by se měla změna provádět co nejčastěji tak, aby se udržel zájem, a aby byli uspokojeni všichni zaměstnanci. Série metod tedy skutečně udrží zájem na vysoké úrovni po delší dobu.<sup>23</sup>

#### **2.6.1.5 Komunikace**

Celý proces zahajování určitého procesu, jeho vysvětlování a hodnocení pokroku vyžaduje perfektní komunikaci. Chceme-li dosáhnout maximálního účinku, musíme dbát na tyto skutečnosti:

- komunikace musí být jasná,
- přesnost,
- zachovat jednoduchost,
- spojování metody s něčím zajímavým a zábavným,
- pamatovat na pracovní účel celé akce,
- hovoření o konečných výsledcích.

Ve skutečnosti není tak důležitá metoda sama a dokonce ani skutečnost, že dobře funguje. Celý proces začíná tím, že metodu projednáváte s ostatními a na jeho účinku se podepíše to, jak o něm ostatní hovoří.<sup>24</sup>

#### **2.6.1.6 Extrémní měřítko**

V této oblasti hraje velkou roli soutěžení. Některé společnosti zavádějí např. ligové tabulky nebo hodnotící systémy, jejichž cílem je neustále soustřeďovat pozornost na možnosti dalších úspěšných obchodů.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> FORSYTH, P. Jak motivovat lidi. 2000. s. 74-76.

<sup>24</sup> tamtéž, s. 77.

<sup>25</sup> tamtéž, s. 77-78.

## 2.7 Řízení lidských zdrojů

Cílů dosahujeme řízením zdrojů. Řízení je postup, který využívá zdrojů za účelem dosažení cílů. Řízení lidských zdrojů se zabývá dosahování organizačních cílů pomocí lidských zdrojů.<sup>26</sup>

### 2.7.1 Strategie lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů v našich zemích (ČR a Slovensko) prošlo v posledních letech třemi etapami:<sup>27</sup>

1. byrokratický přístup (70. a 80. léta),
2. operativní přístup (na počátku 90. let),
3. strategický přístup (zhruba od roku 1993).

#### 2.7.1.1 Byrokratický přístup

Přístup k personálnímu řízení byl spíše postaven na operativním a administrativním řešení bezprostředních problémů.

Stát na základě návrhů schvaloval a přiděloval limity množství pracovních sil v okresech, limity přijímaných absolventů škol, učňů i limity celkového počtu přijímaných pracovníků. Za překročení limitů pak byly ukládány postihy. Rozvíjení manažerů mělo být usměrňováno Individuálními plány osobního rozvoje tzv. IPOR, kde jim byly nadřizenými ukládány úkoly v oblasti pracovní, vzdělávací i politické. Plnění těchto úkolů bylo přísně kontrolováno Komplexním hodnocením. Individuální plány osobního rozvoje i Komplexní hodnocení se týkaly spíše politické angažovanosti než skutečného přínosu pracovníka a často byly realizovány spíše formálně. Vedoucí pracovníci si tyto materiály museli vypracovávat sami s doporučením, aby o sobě uvedli i nějakou negativní skutečnost.

---

<sup>26</sup> BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. Management. 2001. s. 357.

<sup>27</sup> tamtéž, s. 358.

Tento přístup platil až do revoluce v roce 1989. Byrokratické a politické postupy tak omezovaly rozhodování firem, na druhé straně však tyto postupy vyžadovaly určitou úroveň dlouhodobého plánování a strategického myšlení ze strany podniků.<sup>28</sup>

### **2.7.1.2 Operativní přístup**

Po revoluci byla státní omezení odstraněna a privatizované podniky se začaly rozhodovat v personálních otázkách samostatně. Tato rozhodnutí se však zaměřovala spíše na okamžité potřeby výroby než strategickými záměry. Na základě toho pak vznikla řada praktických problémů.

Ve velkých organizacích začali začátkem devadesátých let značně snižovat stavy zaměstnanců. Zaměstnanci o tom řádně nikdo neinformoval, koho se snižování bude týkat, a tak si začali v nejistotě hledat místo jinde. O několik měsíců později byla situace přehodnocena, ale většina kvalifikovaných dělníků už byla pryč a podnik se začal potýkat s nedostatkem těchto pracovníků.

Personální politika, která zkoumá pouze řešení operativních úkolů, vyvolává z dlouhodobého hlediska často potíže. Časem se ukázalo, že strategie a plánování jsou v řízení lidských zdrojů potřebné.<sup>29</sup>

### **2.7.1.3 Strategický přístup k řízení lidských zdrojů**

Tento přístup je postaven na dlouhodobém plánování aktivit. Zaměřuje se na dosažení dlouhodobých cílů, které vyplývají z cílů organizace. Umožňuje předcházení řadě kritických stavů tím, že odhaduje, plánuje a realizuje personální potřeby organizací. Počítá s náhradami za vedoucí pracovníky, kteří mohou přejít ke konkurenci, včas odhalí potřeby rekvalifikace v útlumových provozech nebo rozšíření kvalifikace

---

<sup>28</sup>BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. 2001. s. 358.

<sup>29</sup>tamtéž, s. 358-359.

v programech perspektivních, dává poměrně jasnou perspektivu postupu a rozvoje pracovníků.<sup>30</sup>

### **Strategie řízení lidských zdrojů určuje:<sup>31</sup>**

- jaké množství pracovníků bude potřebné v jednotlivých útvarech, odbornostech a profesích, aby byla naplněna strategie firmy,
- jak a jakými kanály bude organizace získávat potřebné množství pracovníků v určitých profesích, zda z vlastních zdrojů nebo zvenku,
- jakých kritérií bude použito při propouštění nadbytečných pracovníků,
- podle jakých kritérií budou vybírání noví pracovníci,
- jak bude organizace získávat nové znalosti a dovednosti,
- jak bude organizace postupovat při vzdělávání pracovníků,
- jak bude firma motivovat pracovníky ke stabilitě a vyššímu úsilí,
- jaká kritéria budou používána pro hodnocení pracovníků a jak bude zajištěna rozdílnost pracovníků při odměňování,
- podle jakých kritérií bude řízena kariéra pracovníků.

## **2.8 Řízení pracovního výkonu**

Zabezpečení úrovně pracovního výkonu, který vytváří předpoklad pro přežití a rozvoj organizace, je chápáno jako souhrnný proces, integrující všechny faktory, které mají vliv na výkonnost organizace. Cílem není jen zhodnotit pracovníkův výkon, ale motivovat ho ke společným cílům, k aktivnímu řešení problémů spojených s jejich realizací a rozvíjením vlastních schopností a dovedností. Pracovník se tak stává aktivním prvkem procesu. Princip integrity v řízení pracovního výkonu spočívá ve spojení:<sup>32</sup>

- stanovení pracovních úkolů a hodnocení jejich plnění,
- způsobů organizace práce a řízení,
- odměňování,

---

<sup>30</sup> BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. 2001. s. 359.

<sup>31</sup> tamtéž, s. 369-360.

<sup>32</sup> DVORÁKOVÁ, Z., a kol. Management lidských zdrojů. 2007. s. 252.

- rozvoje pracovních kompetencí.

## 2.9 Odměňování pracovníků

Odměňování zaměstnanců je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak vedení organizací, tak zaměstnanců. Zároveň se jedná o činnost s široce propracovanou, a tedy i rozsáhlou teorií a metodologií.

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů nevyplývá pouze ze mzdy nebo platu, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Pojetí odměňování je v moderní době mnohem širší. Zahrnuje povýšení, pochvaly a také zaměstnanecké výhody poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje. Odměňování může zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště aj. Stále častěji bývá mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a rozhoduje o nich organizace, se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a jsou spojené se spokojeností pracovníka a s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce dává, s příjemnými pocity vyplývajícími z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry apod. Odměny tohoto druhu jsou spjaty s osobností pracovníka a jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami. Vedle peněžních forem odměňování se tedy používají i nepeněžní formy, z nichž některé lze vyjádřit v penězích, ale některé v penězích nelze vyjádřit vůbec. Všechny uvedené odměny pak tedy tvoří celkovou odměnu.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 2007. s. 265-267.

### 2.9.1 Řízení odměňování

Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy, které jsou potřebné k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměněno jak formou peněžní, tak i nepeněžní. Je zaměřeno na formu, realizaci a udržování systémů odměňování, usilujících o uspokojování potřeb organizace i osob na ní zainteresovaných. Obecně je cílem odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci, aby to posloužilo budoucímu dosahování strategických cílů organizace.

Řízení odměňování se netýká pouze peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. Týká se také nepeněžního a nehmotného odměňování, jako je uznání nebo pochvala, příležitosti ke vzdělávání a rozvoji a růstu pravomocí a odpovědnosti při vykonávání práce.<sup>34</sup>

### 2.9.2 Cíle řízení odměňování

Cíle řízení odměňování jsou:<sup>35</sup>

- odměňovat jedince podle hodnoty, kterou vytváří,
- propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků,
- odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků,
- pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní a kvalifikované pracovníky,
- motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost,
- vytvářet kulturu vysokého výkonu.

---

<sup>34</sup> ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 2007. s. 20.

<sup>35</sup> tamtéž, s. 20.

### 2.9.3 Systém odměňování

Přístupy k plnění cílů řízení odměňování jsou vtěleny do systému odměňování. Ten tvoří:<sup>36</sup>

- **Strategie odměňování** – stanovuje, co organizace v dlouhodobé perspektivě zamýšlí dělat v oblasti vytváření a realizace politiky, praxe, procesů a postupů odměňování podporujících dosahování jejich podnikatelských cílů.
- **Politika odměňování** – dává návod pro rozhodování a potřebné kroky. Například podnik může mít politiku, která určuje, že úrovně peněžních odměn v podniku budou odpovídat průměrným tržním sazbám.
- **Praxe odměňování**, kterou tvoří struktury tříd a mzdové struktury (sazby), metody, jako je hodnocení práce a programy, jako je zásluhové odměňování používané k realizaci strategie a politiky odměňování.
- **Procesy odměňování** – tvoří je způsoby realizace politiky a provádění realistické stránky odměňování.
- **Postupy odměňování** – jsou používány v zájmu udržení systému a k zabezpečení toho, že bude fungovat účinně, pružně a bude za vydané peníze přinášet odpovídající hodnotu.

#### Úkoly systému odměňování:<sup>37</sup>

1. Přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci.
2. Stabilizovat žádoucí pracovníky.
3. Odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti.
4. V ziskových organizacích pomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu.
5. Povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musí být rozumné, přiměřené možnostem organizace a potřebám dalších personálních činností.
6. Být pracovníky akceptován.

---

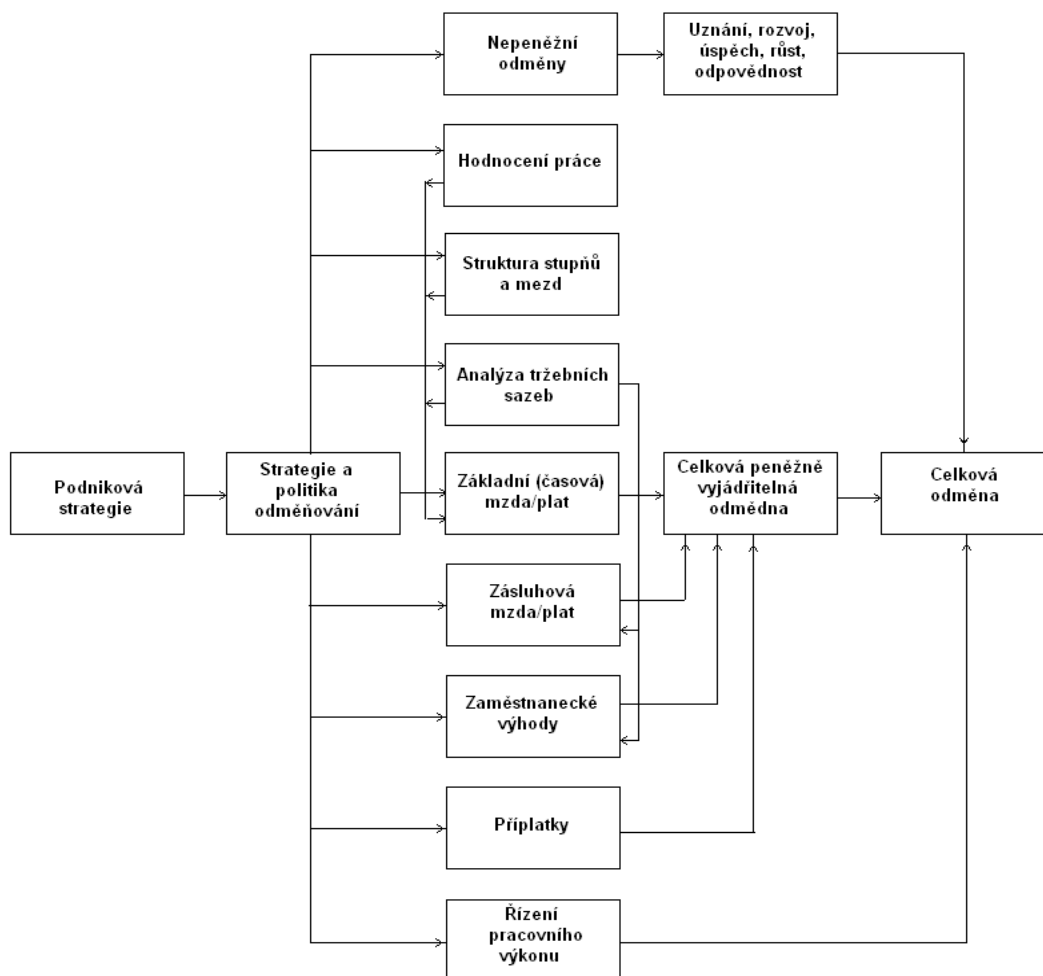
<sup>36</sup> ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 2007. s. 23-24.

<sup>37</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 2007. s. 267.

7. Hrát kladnou roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností.
8. Být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.
9. Poskytovat pracovníkům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti.
10. Sloužit jako prostředek stimulace pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků.
11. Zabezpečit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy.

#### 2.9.4 Prvky systému odměňování

Obrázek 2: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy (Zdroj: vlastní zpracování dle: ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 2007. s. 24)



#### 2.9.4.1 Nepeněžní odměny

Nepeněžní odměny neobsahují žádné přímé platby a často plynou z práce samé, například jde o pocit úspěšnosti, autonomie, uznání, prostor pro využívání a rozvoj dovedností, poskytování vzdělávání, možnosti k rozvoji kariéry a vysoce kvalitní vedení ze strany nadřízených.<sup>38</sup>

#### 2.9.4.2 Mzdové formy

Mezi základní mzdové formy patří:<sup>39</sup>

- **Časová mzda a plat** – je hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou pracovník dostává za svou práci. U dělnické třídy jde obvykle o hodinovou mzdu, u nedělnických tříd obvykle o měsíční plat. Časové mzdy a platy jsou jednou z nejpoužívanějších základní mzdovou formou a i tam, kde jsou doplněny některou z výkonových forem, tvoří většinou největší část celkové odměny jedince.

Primárním úkolem jakéhokoliv systému časových mezd a platů je vytvořit strukturu a systém pro srovnatelné a spravedlivé odměňování jedinců, závislé na jejich pracovních úkolech a na jejich pracovním výkonu.

- **Úkolová mzda** – je nejjednodušší a nejpoužívanější typ pobídkové formy. Je vhodná pro ohodnocení dělnické práce. Pracovník je placen určitým obnosem za každou jednotku práce, kterou odvede. Mzda je tedy tvořena násobkem počtu odvedených jednotek práce krát odměna (sazba) za jednotku práce.

---

<sup>38</sup> ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 2007. s. 27.

<sup>39</sup> KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 2007. s. 172-186.

Při uplatňování úkolové mzdy je třeba zajistit, aby kvantita a kvalita odvedené práce byly zjistitelné a kontrolovatelné, výkon jedince byl ovlivnitelný, jeho práce byla organizačně zabezpečena a on mohl plně využívat fond své pracovní doby. Dále aby byly jasně stanoveny a kontrolovány technologické a pracovní postupy a zásady hospodaření se zdroji a nebylo ohroženo zdraví a bezpečnost jedince jako důsledek jeho úsilí o vyšší výkon.

- **Podílová (provizní mzda)** – při podílové mzdě, uplatňované zejména v obchodních činnostech či v některých službách, je odměna jedince zcela nebo z části závislá na prodaném množství. Za prvé se jedná o přímou podílovou mzdu. Za druhé má jedinec garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství.
- **Mzdy za očekávané výsledky práce** – patří mezi méně známé formy mezd. Jde o odměny za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, kterým se jedinec zavazuje organizaci odvést nebo odvádět během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě.
- **Mzdy a platy za znalosti a dovednosti** – patří mezi relativně nové formy. Tento způsob odměňování váže odměnu na to, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly řady různých pracovních míst nebo prací.
- **Mzdy a platy za přínos** – přínos je dán výsledky, které pracovník dosahuje schopnostmi, které při dosahování výsledků uplatňuje. Odměňování za přínos v sobě integruje odměňování za výkon a odměňování za schopnosti, tedy za to, co do své práce pracovník vkládá.
- **Dodatkové mzdové formy** – zpravidla odměňují výkon nebo zásluhy, případně obojí. Jedná se např. o prémie, osobní ohodnocení, odměňování zlepšovacích návrhů, podíly na výsledcích hospodaření organizace, zaměstnanecké akcie, příplatky, atd.

### 2.9.4.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pouze svým zaměstnancům za to, že pro ni pracují.

Mezi nejpoužívanější zaměstnanecké výhody patří:<sup>40</sup>

- **zdravotní pojištění,**
- **životní pojištění** – bylo prvním typem pojištění, které zaměstnavatelé svým zaměstnancům nabídli. U většiny firem se částka určená na životní pojištění rovná násobku zaměstnancova platu,
- **pojištění pracovní neschopnosti** – aby byli zaměstnanci chráněni před ztrátou výdělku z důvodů dlouhodobého onemocnění nebo vážného úrazu, poskytuje většina firem určité formy pojištění dlouhodobé pracovní neschopnosti,
- **důchodové zabezpečení,**
- **placená dovolená a volna,**
- **pracovní přestávky** – patří sem např. odpočinek, přestávka na jídlo nebo osobní hygienu,
- **uvolnění ze zaměstnání** – pracovníci jsou uvolňováni především z důvodů vleklé nemoci, ženy v těhotenství, dále např. z důvodu úmrtí v rodině,
- **úprava pracovní doby,**
- **sociální služby,**
- **odchodné,**
- **finanční služby** – např. systémy slev,
- **vzdělání** – vzdělávání se může uskutečňovat uvnitř podniku, kam zařadíme instruktáž při výkonu, rotaci práce, koučování nebo mentorování. Do kategorie vzdělávání, které se uskutečňuje mimo prostředí podniku, můžeme zahrnout např. přednášky, demonstrace, diskuse, seminář, brainstorming, atd.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 2007. s. 319.

<sup>41</sup> KUCHARČÍKOVÁ, A., VODÁK, J. Efektivní vzdělávání zaměstnanců 2007. s. 97.

#### 2.9.4.4 Příplatky

Příplatky se vyplácejí k základní mzdě nebo platu s ohledem na zvláštní okolnosti (např. bydlení ve velkém městě či jiném území se zvýšenými životními náklady) nebo s ohledem na zvláštní charakteristiku vykonávané práce (např. práce v noci, o víkendech či o svátcích). Mohou být stanoveny samotnou organizací, častěji bývají předmětem kolektivního vyjednávání. Mezi hlavní druhy příplatků patří lokální příplatky, příplatky za práci přesčas, za práci ve směnách, za ztížené pracovní podmínky, za přítomnost na pracovišti či za pohotovost.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 2007. s. 26.

### 3 Analýza současného stavu

V této části Vám přiblížím společnost, kterou jsem si vybrala ke zpracování mé bakalářské práce. Nejprve popíši základní údaje o společnosti, přiblížím hospodaření společnosti, a poté se budu zabývat současným motivačním systémem a systémem odměňování ve firmě, který mimo jiné bude vyplývat i z dotazníkového šetření, které také bude sloužit k návrhu řešení nedostatků ve společnosti.

#### 3.1 Charakteristika společnosti

Zde přiblížím základní údaje o společnosti a historii, která sahá do minulosti až 130 let. Historie společnosti je velmi rozsáhlá a zaměstnanci můžou být hrdí, že pracují pro podnik s tak dlouholetou tradicí.

##### 3.1.1 Základní údaje o společnosti

Název:	Jihomoravská armaturka, s.r.o.
IČO:	279 03 427
Sídlo:	Hodonín, Lipová alej 3087/1, PSČ 695 01
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Den zápisu:	28. května 2007
Jednatelé:	Tomáš Drmola, MBA, Dr. Frank Geyer
Základní kapitál:	75 618 000,- Kč
Předmět podnikání:	Výroba, obchod, služby, zejména: velkoobchod, maloobchod, zprostředkování obchodu a služeb, realitní činnost, správa a údržba nemovitostí, výroba a hutní zpracování železa, drahých a neželezných kovů a jejich slitin, povrchové úpravy a svařování kovů a dalších materiálů, skladování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě, obráběčství,

kovářství, podkovářství,  
zámečnictví, nástrojařství,  
slévárenství, modelářství.<sup>43</sup>

### 3.1.2 Historie společnosti

Není mnoho obyvatel České republiky, kteří vědí, že v Hodoníně působí jedna z nejstarších evropských armaturek, jejíž tradice výroby trvá již více jak 130 let.

**Rok 1881** – pan Karel Kudrna zakládá firmu „Karel Kudrna, slévárna a strojírna,“ ve které pracovalo 61 slévačů a 10 zámečníků.

**Rok 1941** – nový název firmy, které nese označení HAK (Honig a Kudrna). Proměna rodinné firmy na akciovou společnost.

**Rok 1948** – společnost se dostala pod národní správu, kterou přebírá SIGMA – PUMPY Olomouc. Jsou k ní přidruženy i další soukromé hodonínské firmy.

**Rok 1950** – končí národní správa i společnost HAK. Vzniká Jihomoravská armaturka, národní podnik.

**Rok 1954** – k podniku je připojen závod JANKA v Rohatci a nabízený sortiment se rozšiřuje o armatury z uhlíkových a nerezavějících ocelí. Je stanoven na dlouhých 40 let výrobní program, kterým je výroba vodárenských a průmyslových armatur ze šedé litiny a ocelí.

V sedmdesátých letech je postavena nová slévárna šedé litiny a strojírenské provozy pro výrobu dálkového ovládání pro atomové elektrárny. V daných podmínkách byly vybaveny obě investice velmi moderními technologiemi.

**Rok 1979** – Jihomoravská armaturka je včleněna do koncernu SIGMA a podnik dostává název Sigma Hodonín. Nastává období stagnace podniku, koncernovým řízením je

---

<sup>43</sup> Justice [online]. 13. 03. 11 [cit. 2011-03-13]. Obchodní rejstřík a sbírka listin. Dostupné z WWW: <[http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.format.typHledani=x\\*&hledani.podminka.subjekt=jihomoravsk%e1+armaturka](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.format.typHledani=x*&hledani.podminka.subjekt=jihomoravsk%e1+armaturka)>.

podnik omezován ve finančních zdrojích, propadá se v rámci průměrných mezd v okresním měřítku.

**Rok 1990** – vzniká nové vedení podniku, které se aktivně podílí na rozpadu koncernu. Podnik se osamostatňuje. Intenzivně se pracuje na inovacích výrobků, postupně se investuje do nových technologií, především však do slévárny šedé litiny, které hrozilo z ekologických důvodů její uzavření. Je hledán strategický partner pro privatizaci.

**Rok 1996** – rámcová privatizace podniku do několika společností a jejich následný vstup do významné německé akciové společnosti BOPP A REUTHER AG MANNHEIM. Nově vzniklá společnost se vrací k názvu Jihomoravská armaturka. Ze „SIGMY“ tak vznikly tři samostatné společnosti. Vedle již jmenované Jihomoravské armaturky, je to Armaturka Rohatec a společnost GEMAX.

**Rok 2002** – čeští spolumajitelé odcházejí, vzniká společnost VAG Armaturen GmbH. JMA je jednou ze společností, které v rámci VAG působí. VAG Armaturen GmbH zůstává nadále součástí akciové společnosti BOPP A REUTHER AG.

Rok 2005 – společnost VAG Armaturek GmbH a tedy i JMA odkupuje finanční skupina EQUITA. Ta vlastní 90 % akcií, zbývajících 10 % má management VAG.

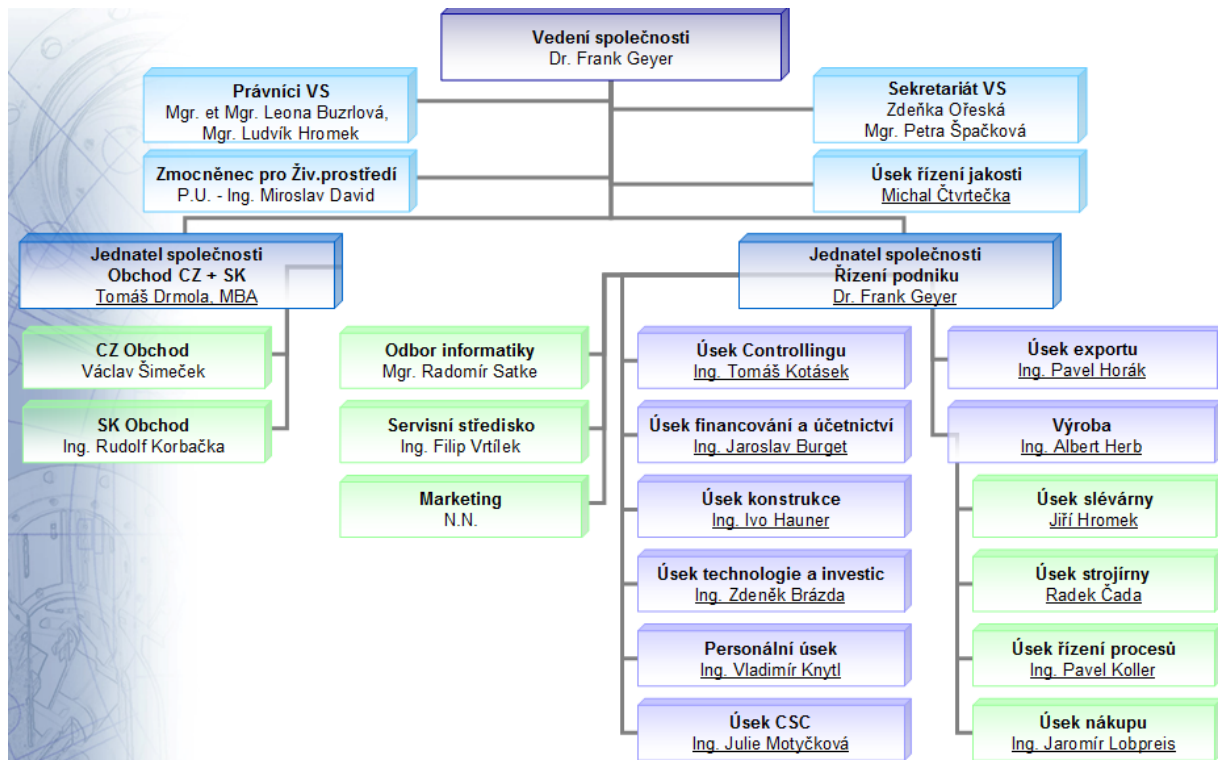
**Rok 2008** – finanční skupina EQUITA prodává VAG Armaturek GmbH holandské finanční skupině HALDER. Vlastnický poměr je zachován.

V letech 2005 – 2008 prochází podnik další velkou modernizací. Je kompletně přebudován strojírenský provoz a vrcholnou investicí je výstavba Evropského logistického centra s 10 tisíci skladovacími místy v roce 2007. Současně je zcela přebudován areál administrativních budov.

### 3.1.3 Organizační struktura společnosti

Na obrázku vidíme, že firma má dva hlavní jednatele, z nichž jeden má na starost český a slovenský obchod a druhý celkové řízení společnosti a zahraniční obchod. Z obrázku také vyplývá, že hlavní slovo ve společnosti má jednatel Dr. Frank Geyer, pod něhož spadají všechny ostatní úseky podniku.

Obrázek 3: Organizační struktura JMA (Zdroj: vlastní zpracování dle firemních materiálů)



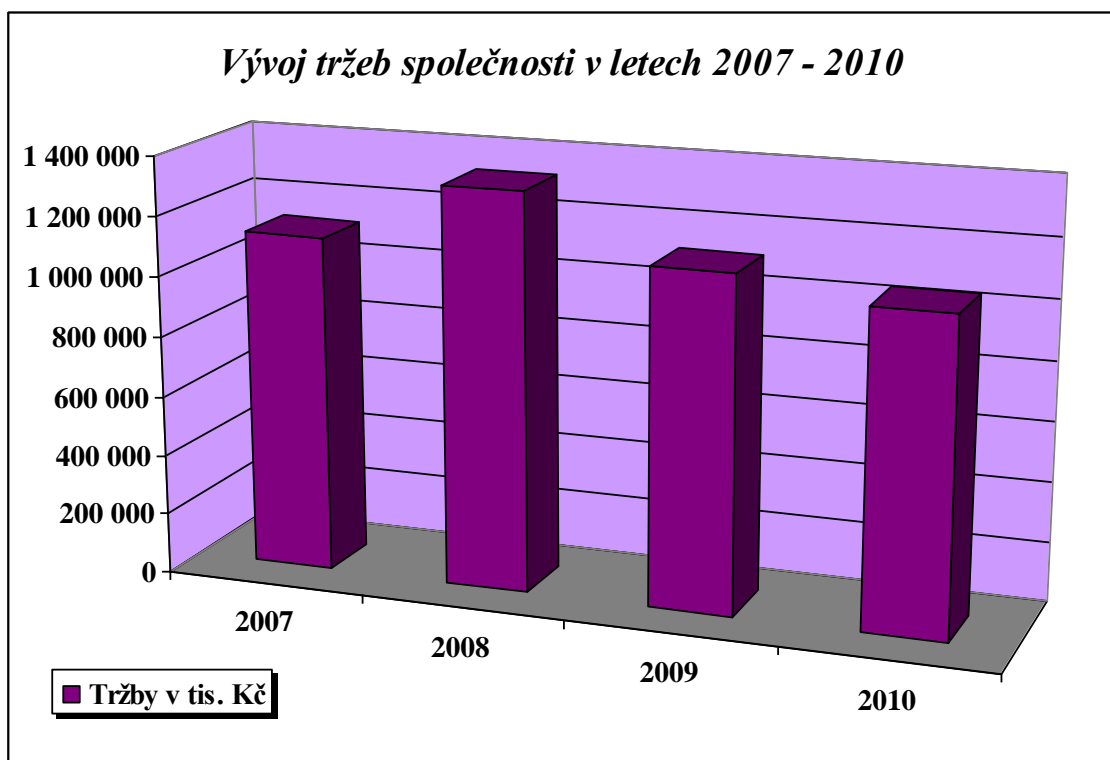
### 3.1.4 Výrobní sortiment

Společnost JMA nabízí 120 typů výrobků v 3500 "typorozměrech". Patří mezi největší výrobce vodárenských armatur v České republice. Jejich výrobky jsou nejčastěji používány v energetickém průmyslu, ve vodárnách, čistírnách odpadních vod a v protipovodňových systémech.

### 3.1.5 Vývoj tržeb společnosti

V následujícím grafu je zobrazen vývoj tržeb společnosti Jihomoravská armaturka s. r. o. Tržby zmiňují, protože nejdůležitějším prvkem motivace jsou peníze, jak lze na grafu vidět, tak tržby od roku 2005 vzrůstaly, což je velmi uklidňující informace pro zaměstnance, kteří nemusí mít obavy o pracovní místo.

**Graf 1: Vývoj tržeb společnosti v letech 2007 – 2010 (Zdroj: vlastní zpracování dle firemních materiálů)**



### 3.2 Motivační program společnosti

V této části představím současný motivační systém společnosti, který se skládá z klasického odměňování zaměstnanců (mzdy) a benefičního programu.

### 3.2.1 Odměňování zaměstnanců

Kapitola obsahuje rozčlenění pracovníků, rozdělení mzdy na základní a variabilní složku a jejich podrobný popis.

#### 3.2.1.1 Mzdy zaměstnanců

Pro mzdové účely se zaměstnanci člení na kategorie:

- 1) **Dělníci** – do kategorie patří výrobní a nevýrobní dělníci, provozní a obsluhující personál. Zaměstnanci jsou odměňováni hodinovým mzdovým tarifem příslušné tarifní třídy, popřípadě smluvní hodinovou mzdou. Podle vykonávané práce se zařazují zaměstnanci do 1. až 9. stupně.
- 2) **Technicko-hospodářští zaměstnanci** – zaměstnanci v této kategorii jsou odměňováni měsíční smluvní mzdou a podle vykonávané práce jsou zařazení do 1. až 17. tarifní stupnice.

Mzda se skládá z tarifní mzdy, kombinované prémie a ostatních příplatků vyplácených za odpracovanou hodinu dle mzdového předpisu.

Kombinovaná prémie je vypočítána z tarifu každé podskupiny. Činí 12,5 % tarifu a obsahuje následující součásti:

- Individuální příplatek
- Odměnu za splnění dohodnutého cíle

#### **Dohodnutý cíl**

Cíl je dohodnut na dobu 3 měsíců. V závislosti na podnikových potřebách se může tato doba změnit. Vytyčené cíle se domlouvají mezi vedením podniku nebo jeho pověřencem a dotyčnou skupinou. Peněžní částka stanovená za dohodnutý cíl zůstává během doby pro dosažení dohodnutého cíle stejná. Jestliže dohodnutý cíl z důvodů, za které skupina zodpovídá, nebude splněn, snižuje se tato peněžní částka o procenta neplnění na minimální hodnotu 0,70 Kč/hod. V případě nesplnění cíle z objektivních

důvodů (skupinou nezávislých) se sjednaná částka nesnižuje. Podkladem pro zjištění ukazatele k ustanovení dohodnutého cíle ve výrobě je neprocesní doba (prostoje) pro odvedený počet dobrých kusů.

Ukazatel se stanovuje následovně:

$$\frac{\text{čas směny – celková procesní doba}}{\text{čas směny}} \times 100$$

Čas směny = teoreticky možná doba běhu strojů a zařízení.

Celková procesní doba = počet dobrých kusů x skutečně odpracovaná doba.

Skutečně odpracovaná doba = doba přítomnosti na pracovišti.

### **Individuální příplatek**

Individuální příplatek je vyplácen v závislosti na pracovním chování jednotlivých členů skupiny. Individuální příplatek bude pro každého zaměstnance skupiny vypočten jednou za dobu nutnou pro dosažení dohodnutého cíle pomocí posudku.

**Tabulka 1: Mzdové tarify společnosti (Zdroj: vlastní zpracování dle firemních materiálů).**

Mzdové tarify		
Tarifní třída	THP/měsíc	Dělníci/hod
1	9 640	73,80
2	9 640	73,80
3	9 640	76,10
4	9 910	77,40
5	9 910	79,70
6	10 080	82,10
7	10 210	89,90
8	10 840	98,30
9	11 020	114,80
10	12 260	-
11	13 070	-
12	14 720	-
13	16 560	-
14	18 400	-
15	21 270	-
16	25 360	-
17	28 040	-

### 3.2.1.2 Příplatky

#### **Příplatek za vedení čety**

Dělníkům, kteří jsou pověřeni řízením a organizací práce v pracovní četě a sami v ní manuálně pracují, je vyplácen příplatek za vedení čety. Pro tento účel je pracovní četou kolektiv složený nejméně ze čtyř zaměstnanců včetně vedoucího čety.

### **Příplatek za ztížené a zdraví škodlivé pracovní prostředí**

Příplatky se stanovují s přihlédnutím ke skutečně odpracované době v pracovním prostředí, za něž příplatek náleží a s ohledem na množství působících škodlivých prvků. A to ve 4 skupinách paušálního měsíčního příplatku.

### **Příplatek za práci odpoledne v pravidelném směnném provozu**

Za práce konané v době od 14 do 22 hodin vyplatí zaměstnavatel zaměstnanci příplatek za každou odpracovanou hodinu.

### **Příplatek za práci v noci**

Za dobu noční práce (22:00 až 6:00 hod.) přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 12,- Kč za každou hodinu práce.

### **Příplatek za práci v sobotu a neděli**

Zaměstnancům, kteří pracují v sobotu nebo v neděli, vyplatí zaměstnavatel příplatek ve výši 40 % průměrné mzdy za každou odpracovanou hodinu.

### **Mzda a náhradní volno za práci přes čas**

Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vzniklo za tuto dobu právo a příplatek nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku.

### **Mzda a náhrada mzdy za práci ve svátek**

Za práci ve svátek, který připadl na obvyklý pracovní den zaměstnance, přísluší zaměstnanci za každou odpracovanou hodinu vedle mzdy a náhrady mzdy ve svátek příplatek za práci ve svátek ve výši 100 % průměrného výdělku. Pokud práce ve svátek připadá na den nepřetržitého odpočinku v týdnu, přísluší zaměstnanci vedle mzdy za každou odpracovanou hodinu příplatek za práci ve svátek ve výši 100 % průměrného výdělku, příplatek za práci přesčas ve výši 25 % průměrného výdělku a příplatek za práci v sobotu a neděli ve výši 40 % průměrného výdělku.

## **Osobní příplatek**

Dělníkům výrobním odměňovaným úkolovou mzdou se poskytuje za každou odpracovanou hodinu smluvní osobní příplatek.

### **3.2.2 Zaměstnanecké výhody a jejich daňové řešení**

Zde představím jednotlivé zaměstnanecké výhody a jejich daňové zatížení na straně zaměstnavatele a zaměstnance.

#### **3.2.2.1 Dovolená a pracovní volno**

Společnost poskytuje pracovní volno v rozsahu:

- **Vyšetření nebo ošetření zaměstnance ve zdravotnickém zařízení.**
- **Narození dítěte manželce (družce) zaměstnance, adopce, převzetí do pěstounské péče** – zaměstnanci náleží pracovní volno s náhradou mzdy na jeden pracovní den.
- **Doprovod:**
  - a) rodinného příslušníka do zdravotnického zařízení k vyšetření nebo ošetření na dobu nezbytně nutnou,
  - b) zdravotně postiženého dítěte do zařízení sociální péče nebo do internátní speciální školy.
- **Úmrtí rodinného příslušníka** – pracovní volno s náhradou mzdy se poskytne ve výši:
  - a) čtyři dny při úmrtí manžela, druha, vlastního nebo osvojeného dítěte a na další den k účasti na pohřbu těchto osob,
  - b) dva dny při úmrtí rodiče a sourozence zaměstnance a na další den, jestliže zaměstnanec obstarává pohřeb těchto osob,
  - c) jeden den, k účasti na pohřbu prarodiče nebo vnuka zaměstnance a na další den, jestliže zaměstnanec obstarává pohřeb těchto osob.
- **Vlastní svatba, svatba dětí a rodičů** – pracovní volno s náhradou mzdy se poskytne na tři dny na vlastní svatbu, z toho jeden den k účasti na svatebním

obřadu. Pracovní volno s náhradou mzdy se poskytne na jeden den k účasti na svatebním obřadu při svatbě dítěte a ve stejném rozsahu se poskytne pracovní volno bez náhrady mzdy při svatbě rodiče.

- **Přestěhování zaměstnance, který má vlastní bytové zařízení** – pracovní volno bez náhrady mzdy se poskytne na nezbytně nutnou dobu, nejvýše na dva dny.
- **Nepředvídané přerušení provozu nebo zpoždění hromadných dopravních prostředků** – pracovní volno bez náhrady mzdy se poskytne na nezbytně dlouhou dobu, nemohl-li zaměstnanec dosáhnout místa pracoviště jiným přiměřeným způsobem.
- Ženám a osamělým mužům pečujícím o děti, které nedosáhly věku 12 let, náleží pracovní volno s náhradou mzdy v délce 3 pracovních dnů v kalendářním roce.

### **3.2.2.2 Zdravotní péče**

- Zaměstnavatel zajistí pro zaměstnance rizikových pracovišť a pro všechny zaměstnance slévárny pravidelné kompletní preventivní prohlídky.
- Zaměstnancům na vybraných a rizikových pracovištích zajistí zaměstnavatel pobyt v určeném rehabilitačním zařízení v délce 12 kalendářních dnů jedenkrát za 2 roky.
- Při nástupu do pracovního poměru zaměstnavatel hradí vstupní prohlídku.
- Při zvýšených teplotách v letních měsících nad 30 °C zajistí zaměstnavatel všem zaměstnancům ve výrobních provozech přiděl chlazených tekutin.
- V zimních měsících, kdy teplota klesne pod 15 °C (porucha topení, nedostatečné vytápění apod.), poskytne zaměstnavatel zaměstnancům teplé nápoje po celou dobu trvání této situace.

#### **Daňové zatížení:**

**Zaměstnavatel:** Výdaje na poskytnuté nápoje nejsou daňovým výdajem, protože na základě §25 odst. 1 písm. zn) DPřij není hodnota nápojů poskytnutých jako nepeněžní plnění zaměstnavatelem zaměstnancům daňovým výdajem.

**Zaměstnanec:** Od daně z příjmů ze závislé činnosti je u zaměstnance osvobozena hodnota nealkoholických nápojů poskytovaných zaměstnanci, protože jsou poskytovány přímo na pracovišti jako nepeněžní plnění.<sup>44</sup>

### 3.2.2.3 Stravování

Zaměstnancům pracujícím na ranní a odpolední směně bude nabídnuto jedno teplé jídlo denně. Zaměstnanci si můžou vybrat na ranní směně s pěti druhů jídel a na odpolední směně z dvou druhů jídel. Ceny jídel pro zaměstnance JMA:

Polévka k hl. jídlu	2,30 Kč
Polévka bez hl. jídla	4,90 Kč
Hl. jídlo I., II. a III.	20,90 Kč
Hl. jídlo IV.	14,70 Kč
Hl. jídlo V. – minutka	30,30 Kč

#### **Daňové zatížení:**

**Zaměstnavatel:** Plnění je daňově uznatelným výdajem až do výše 55 % z ceny jednoho jídla za směnu.

**Zaměstnanec:** Od daně z příjmů ze závislé činnosti je osvobozena hodnota stravování poskytovaného jako nepeněžní plnění zaměstnavatelem svým zaměstnancům ke spotřebě na pracovišti.<sup>45</sup>

### 3.2.2.4 Příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění

Zaměstnavatel přispívá všem zaměstnancům, kteří o to požádali, částkou ve výši 450,- Kč měsíčně na penzijní připojištění nebo životní pojištění.

---

<sup>44</sup> MACHÁČEK, I. Zaměstnanecské benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení. 2010. s. 127.

<sup>45</sup> tamtéž, s. 40-42.

**Daňové zatížení:**

**Zaměstnavatel:** Jelikož je příspěvek na PP a ŽP sjednaný v kolektivní smlouvě, jedná se o výdaj daňový.

**Zaměstnanec:** Jde o daňově osvobozený výdaj za podmínek, že ve smlouvě s pojišťovnou bylo sjednáno vyplacení pojistného nejdříve po 60 měsících a současně nejdříve po dovršení věku 60 let. Celkem je osvobozena pouze částka 24 000,- Kč za kalendářní rok společná pro oba druhy pojištění placených od jednoho zaměstnavatele.<sup>46</sup>

### 3.2.2.5 Sociální výpomoc při úmrtí zaměstnance

- V případě úmrtí zaměstnance vyplatí zaměstnavatel pozůstalým členům rodiny, za účelem částečné úhrady nákladů na pohřeb účtovaných pohřební službou, příspěvek ve výši 15 000,- Kč.
- Zaměstnavatel zajišťuje smutečního řečníka na pohřby zaměstnanců.

**Daňové zatížení:**

**Zaměstnavatel:** Zaměstnavatel toto plnění poskytuje ze sociálního fondu, tj. vždy ze zisku (z příjmů) po jeho zdanění.

**Zaměstnanec:** Sociální výpomoc je zahrnuta do zdanitelného příjmu zaměstnance ze závislé činnosti.<sup>47</sup>

### 3.2.2.6 Sociální program

Zaměstnavatel poskytuje příspěvek na:

- rehabilitaci v lázních NIVA,
- dětskou rekreaci ve výši 500,- Kč,
- dětský den,
- sportovní hry,
- zájezdy,

---

<sup>46</sup> MACHÁČEK, I. Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení. 2010. s. 21-23.

<sup>47</sup> tamtéž, s. 73-80.

- sportovní balíček (např. příspěvek na saunu, tenis, squash, bowling, spinning, bazén, posilovnu, atd.).

### **Daňové zatížení**

**Zaměstnavatel:** Jedná se o daňově neuznatelný výdaj. Společnost poskytuje svým zaměstnancům benefity v nepeněžním plnění ve formě příspěvku.

**Zaměstnanec:** U zaměstnanců je nepeněžní plnění poskytované zaměstnavatelem osvobozeno.<sup>48</sup>

### **3.2.2.7 Poskytnutí firemního majetku podniku**

Podnik svým zaměstnancům nabízí firemní automobil i pro osobní účely.

### **Daňové zatížení**

**Zaměstnavatel:** Odpisy, náklady na opravy a udržování vozidla, silniční daň, pojištění odpovědnosti a havarijní pojištění, náklady na garážování vozidla apod. jsou u zaměstnavatele daňově uznatelné výdaje v plné výši.

**Zaměstnanec:** Poskytne-li vozidlo zaměstnavatel pro služební i soukromé účely, považuje se za nepeněžní příjem zaměstnance částka ve výši 1 % vstupní ceny vozidla za každý i započatý kalendářní měsíc poskytnutí vozidla.<sup>49</sup>

### **3.2.2.8 Odstupné**

Výše odstupného se odvíjí od počtu odpracovaných let ve společnosti.

---

<sup>48</sup>MACHÁČEK, I. Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení. 2010. s. 109-111.

<sup>49</sup> tamtéž, s. 82-84.

Tabulka 2: Výše odstupného v podniku (Zdroj: vlastní zpracování dle firemních materiálů)

Odpracované roky u zaměstnavatele	Zvýšení odstupného oproti zákonnému nároku
Minimálně 20 let	o jednonásobek průměrného výdělku
Minimálně 25 let	o dvojnásobek průměrného výdělku
Minimálně 35 let	o trojnásobek průměrného výdělku
Minimálně 40 let	o čtyřnásobek průměrného výdělku

### 3.2.3 Program vzdělávání

Společnost se aktivně podílí na vzdělávání svých zaměstnanců. V roce 2010 využila dotace z EU v celkové částce 710 000,- Kč. Tyto peníze byly vyčerpány na jazykové kurzy zaměstnanců a na školení rozvoje řemesla.

#### Daňové zatížení

**Zaměstnavatel:** výdaje na vzdělávání jsou daňově uznatelným výdajem, protože souvisejí s předmětem činnosti zaměstnavatele.

**Zaměstnanec:** tento druh benefitu je osvobozen od daně z příjmů, jelikož se nejedná o benefit poskytovaný v peněžní formě.<sup>50</sup>

## 3.3 Dotazníkové šetření

### 3.3.1 Metoda šetření

Výzkum byl proveden formou dotazníkového šetření, jehož vzor se nachází v příloze. Dotazník byl rozdělen do několika částí, které se zabývají motivací a stimulací

<sup>50</sup> MACHÁČEK, I. Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení. 2010. s. 101-102.

zaměstnanců, vztahy zaměstnanců k firmě, vztahy na pracovišti a hodnocení zaměstnanců.

Dotazník byl anonymní, aby nepoškodil zaměstnance a zároveň kvůli pravdivosti odpovědí. Respondenti odpovědi křížkovali. Dotazník obsahoval 18 otázek a skládal se jak z otázek uzavřených s více možnostmi odpovědí, tak i z otázek otevřených.

### **3.3.2 Zkoumaná množina**

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 86 zaměstnanců, mezi nimi 52 dělníků a 34 pracovníků THP. Ve zkoumané množině odpovědělo 14 žen a 72 mužů. U dělnických profesí převažuje vyučení v oboru (35 respondentů), středoškolské (6 respondentů) a základní vzdělání (11 respondentů). U pracovníků THP převažuje středoškolské (18 respondentů) a vysokoškolské (16 respondentů) vzdělání. Většina dělníků si vybrali práci v této společnosti, protože se nachází blízko jejich bydliště, na základě doporučení od svých známých a dobrých platových podmínek. U pozice THP si většina zaměstnanců vybrala práci ve společnosti, protože se také nachází blízko jejich bydliště a také proto, že jim mohla společnost nabídnout vše, co vyžadovali včetně zajímavé pracovní náplně.

### **3.3.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

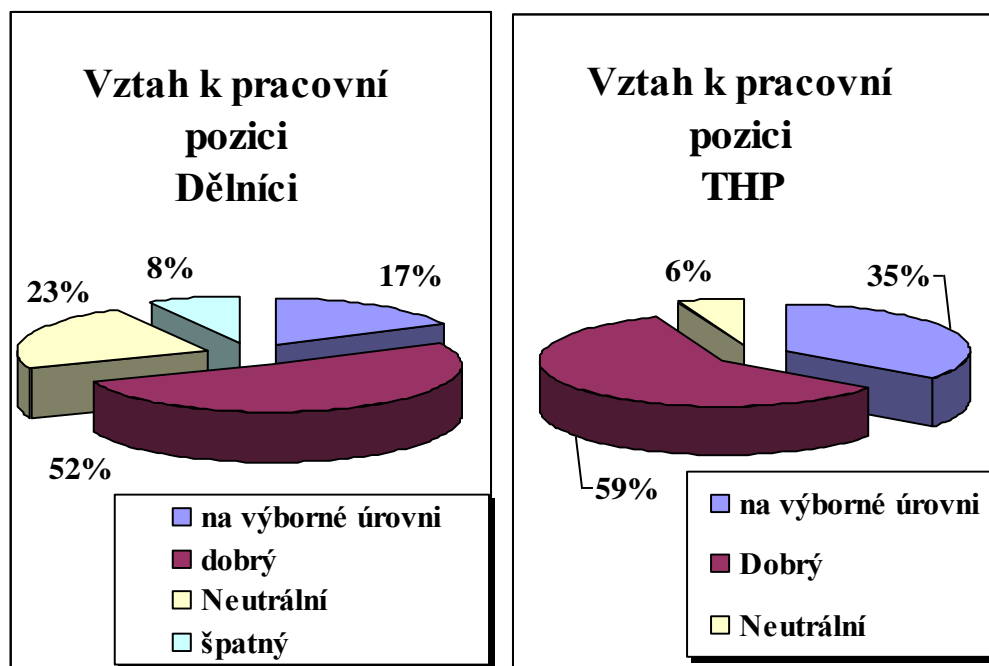
Následující podkapitoly přiblíží vyhodnocení dotazníkové šetření v oblasti vztahu k pracovní pozici, vztahů na pracovišti, také hodnocení zaměstnanců a systém benefitů.

#### **3.3.3.1 Vztah zaměstnanců k pracovní pozici a vztahy na pracovišti**

Z uvedeného grafu vyplývá, že vztahy k pracovní pozici u THP jsou na velmi dobré úrovni. 94 % dotázaných odpovědělo na otázku „Jaký je vztah k vaší pracovní pozici“ kladně. Tento výsledek je z mé pozice velmi kladně ohodnocený, protože zaměstnavatel

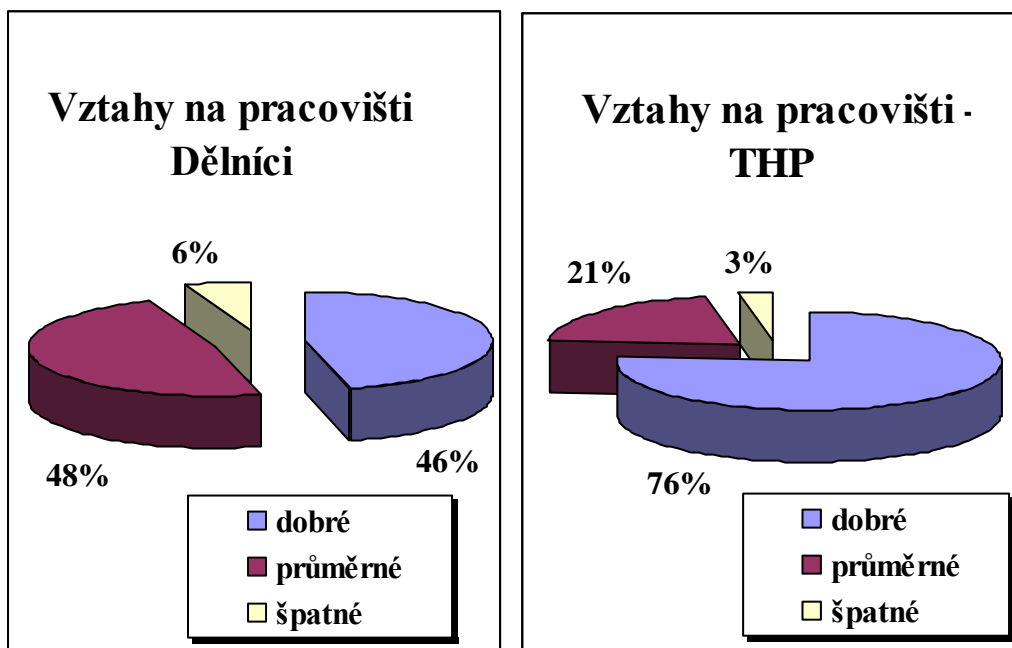
zaměstnává lidi, kteří svou práci mají rádi, a může předpokládat, že svou práci budou vykonávat velmi dobře.

U dělníků je výsledek velmi podobný, pouze 8 % dotázaných odpovědělo na otázku záporně.



Graf 2: Vztahy k pracovní pozici (Zdroj: vlastní zpracování)

Vztahy mezi pracovníky jak u THP, tak i u dělníků jsou velmi dobré. Dohromady je nespokojeno pouze 9 % zaměstnanců. Dělníci často v dotazníku uváděli, že vztahy mezi dělníky jsou velmi dobré, ale vztahy s nadřízenými jsou na špatné úrovni.



Graf 3: Vztahy na pracovišti (Zdroj: vlastní zpracování)

Domnívám se, že dobré vztahy mezi pracovníky způsobuje fakt, že spolupráce mezi jednotlivci v tomto oboru je nezbytně důležitá a každý jedinec uvítá vzájemnou podporu, rady a zkušenosti od jiných.

Další otázkou, na kterou bylo možno odpovědět více možnostmi je „Kdybyste dostali jinou pracovní nabídku, co by Vás přimělo ji přijmout?“. Jak vidíme z tabulky, tak hlavním důvodem proč by zaměstnanci opustili svoje stávající zaměstnání, bylo vyšší finanční ohodnocení. Tuto odpověď zvolilo 67 % z dotázaných (THP i dělníků). Dalším důvodem k odchodu zaměstnanců je s 8 % lepší poloha podniku a lepší vztahy a prostředí na pracovišti. 17 % uvedlo, že by je přimělo opustit stávající zaměstnání zajímavější náplň práce.

**Tabulka 3: Důvody vedoucí ke změně zaměstnání (Zdroj: vlastní zpracování)**

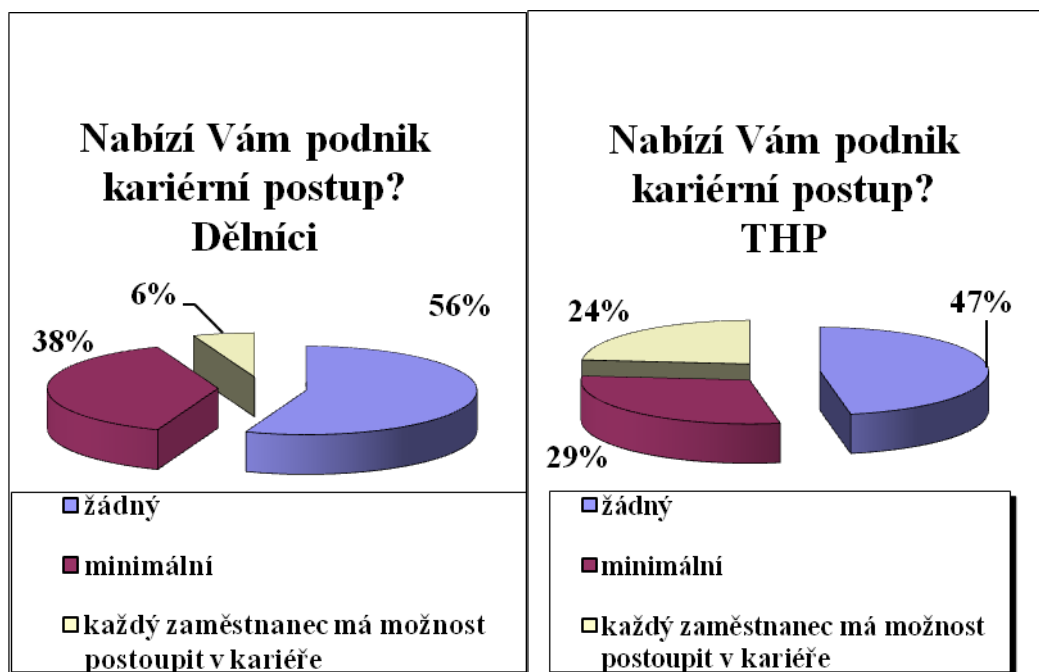
<b>Důvod</b>	<b>Počet odpovědí</b>	<b>%</b>
<b>Vyšší finanční ohodnocení</b>	<b>80</b>	<b>67 %</b>
<b>Lepší poloha podniku</b>	<b>10</b>	<b>8 %</b>
<b>Zajímavější náplň práce</b>	<b>19</b>	<b>17 %</b>
<b>Lepší vztahy a prostředí na pracovišti</b>	<b>10</b>	<b>8 %</b>

### **3.3.3.2 Kariérní postup**

Jak je uvedeno v grafu, tak na tuto otázku odpovědělo 56 % dělníků, že jim společnost nenabízí žádný kariérní postup, 38 % uvedlo minimální kariérní postup a pouze 6 % dělníků odpovědělo, že každý zaměstnanec může při kvalitně a zodpovědně vykonané práci postoupit v kariéře.

U pracovníků THP převažuje také odpověď, že jim podnik neposkytuje žádný kariérní postup, ale odpověď „ každý zaměstnanec může při kvalitně a zodpovědně vykonané práci postoupit v kariéře se zvýšila oproti dělníkům o 18 %.

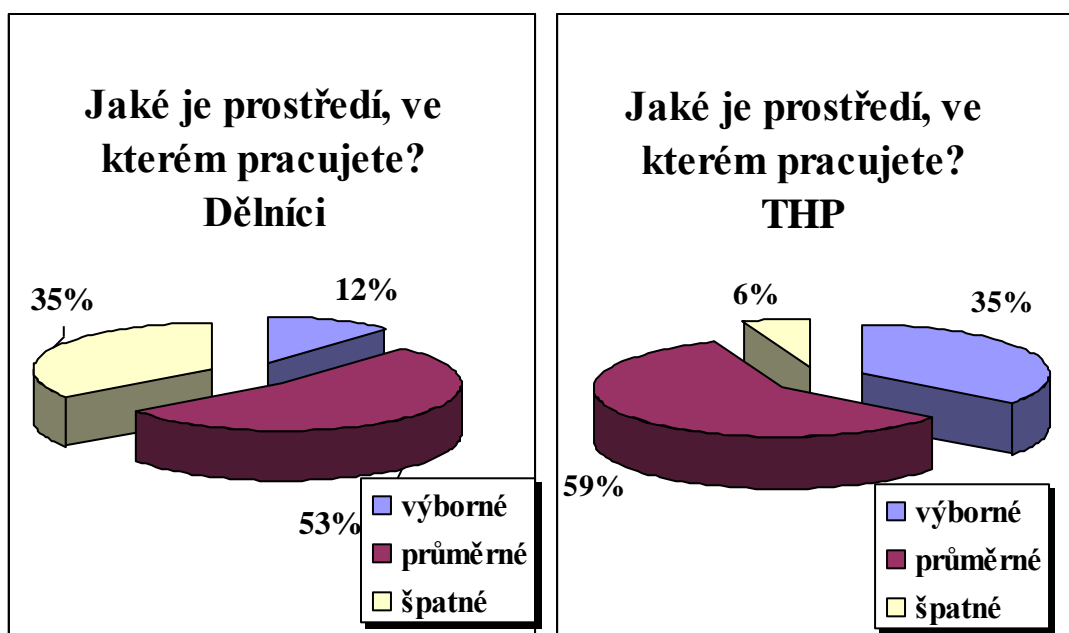
Z uvedeného vyplývá, že podnik poskytuje více kariérní postup pracovníkům THP. Bohužel tyto odpovědi musím vyvrátit. JMA, s. r. o. nabízí dělníkům rozšíření dovedností o obsluhu více strojů a od toho se odvíjí vyšší tarifní třída platu dělníka. Pracovníci THP při požadovaném vzdělání a na určité pozici mají vždy možnost kariérního postupu.



Graf 4: Možnost kariérního postupu (Zdroj vlastní zpracování)

### 3.3.3.3 Pracovní prostředí

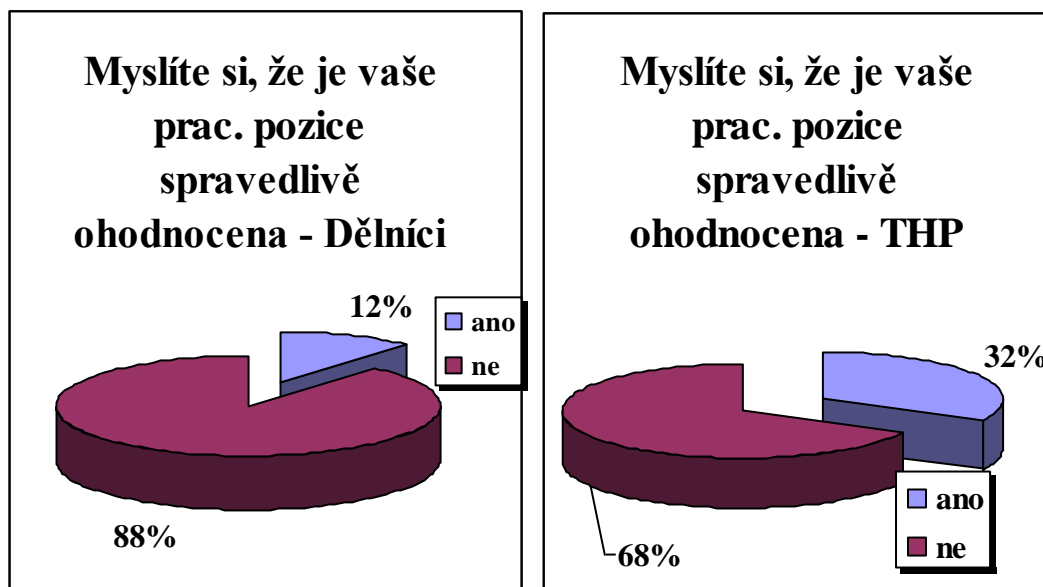
Na otázku „Jaké je prostředí, ve kterém pracujete?“ odpovědělo 12 % dělníků a 35 % THP pracovníků pozitivně. 53 % dělníků a 59 % THP na otázku odpovědělo, že pracovní prostředí je průměrné. Negativně na tuto otázku odpovědělo pouze 6 % THP. U dělníků negativní odpověď tvoří 35 %. Tato situace nastala, protože na tuto otázku odpovědělo nejvíce dělníků z oblasti slévárny, kde je zdraví škodlivé pracovní prostředí a musí používat mnoho pracovních ochranných obleků a pomůcek.



Graf 5: Pracovní prostředí zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování)

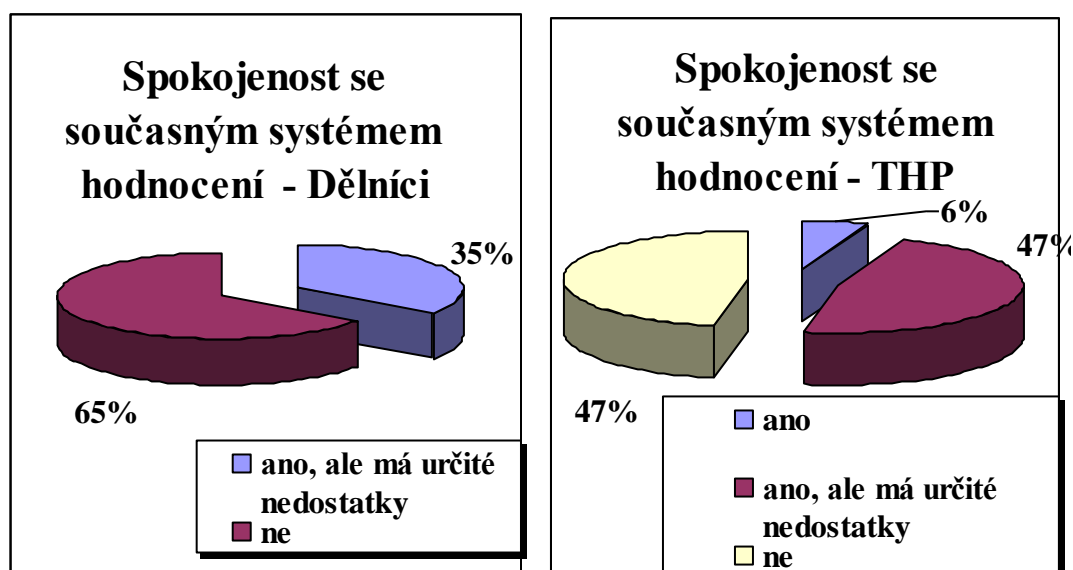
### 3.3.3.4 Hodnocení zaměstnanců

Tato otázka byla zaměřena na spokojenost zaměstnanců se svým ohodnocením na jednotlivé pracovní pozici. Z dotázaných dělníků odpovědělo 88 % záporně a zbytek kladně. U pracovníků THP se situace trochu zlepšila, na otázku odpovědělo 32 % kladně a zbytek negativně.



Graf 6: Spravedlivé ohodnocení pracovní pozice (Zdroj: vlastní zpracování)

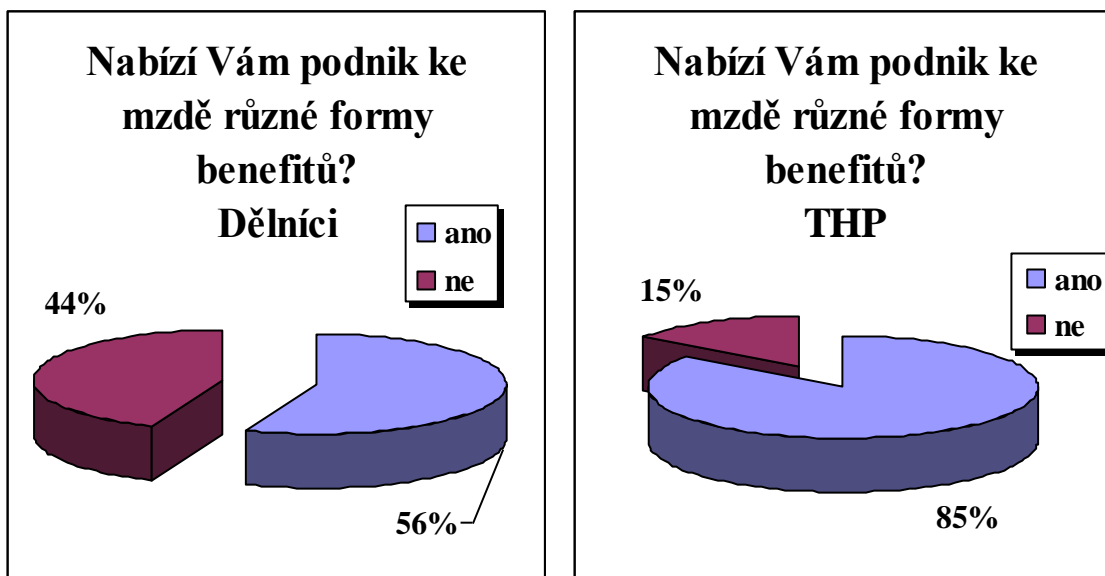
Další otázkou týkající se hodnocení byla: „Vyhovuje Vám současný systém hodnocení společnosti?“ Respondenti z řady dělníků odpověděli v počtu 35 % s odpovědí, že jim současný systém hodnocení vyhovuje, ale má určité nedostatky. 65 % dělníků odpovědělo, že jim systém hodnocení nevyhovuje. I když tato otázka byla uzavřeného typu, více jak čtvrtina z dotázaných dělníků připsala k této otázce odpověď, že by chtěli spíše zavést výkon = mzda, tudíž úkolovou mzdu. K této skutečnosti dále nahlédnu v další části práce. Pracovníci THP se jeví spokojenější, 6 % je spokojeno se systémem bez výhrad a 47 % je spokojeno, ale sdílí názor, že systém hodnocení má určité nedostatky.



Graf 7: Spokojenost zaměstnanců se současným systémem hodnocení (Zdroj: vlastní zpracování)

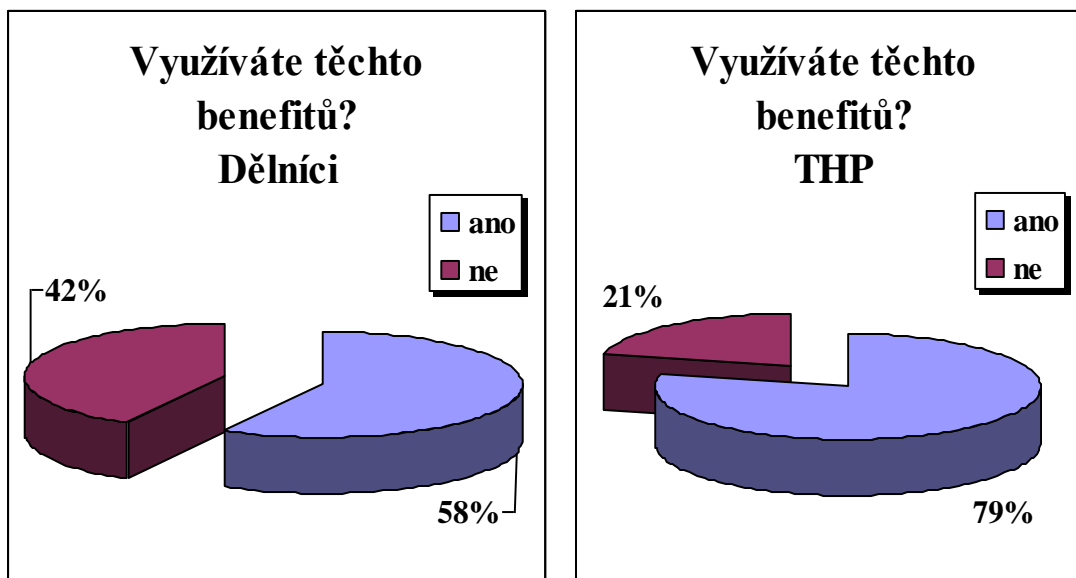
### 3.3.3.5 Benefity

První otázkou pro zaměstnance v této oblasti byla otázka, zda společnost poskytuje svým zaměstnancům benefity. Respondenti z řady pracovníků THP odpověděli s počtem 85 % a respondenti z řady dělníků odpověděli s počtem 56 %, že podnik poskytuje různé formy benefitů. Předpokládám, že ostatní zaměstnanci mají malou informovanost o tom, co jim zaměstnavatel nabízí. Tuto informaci však musím vyvrátit. Podnik svým zaměstnancům poskytuje tzv. domácí poštu, kde se pracovníci mohou informovat o všem, co jim podnik nabízí a dozvědět se o všech novinkách, které se v podniku dějí. Informace o benefitech také mohou získat z tisku "kovoinfo", které vydává oborová organizace.



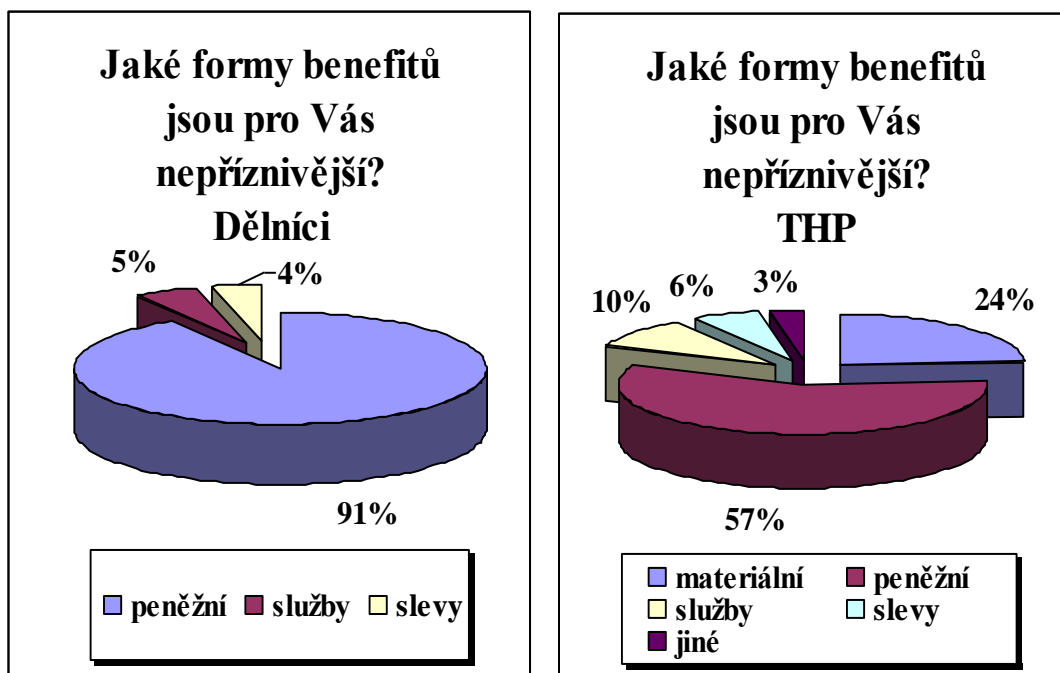
Graf 8: Poskytování benefitů (Zdroj: vlastní zpracování)

Další otázka byla zaměřená na to, zda tyto poskytované benefity zaměstnanci využívají. Převážná většina dotázaných výhody, které jim nabízí zaměstnavatel, využívá.



Graf 9: Využívání benefitů zaměstnanci (Zdroj: vlastní zpracování)

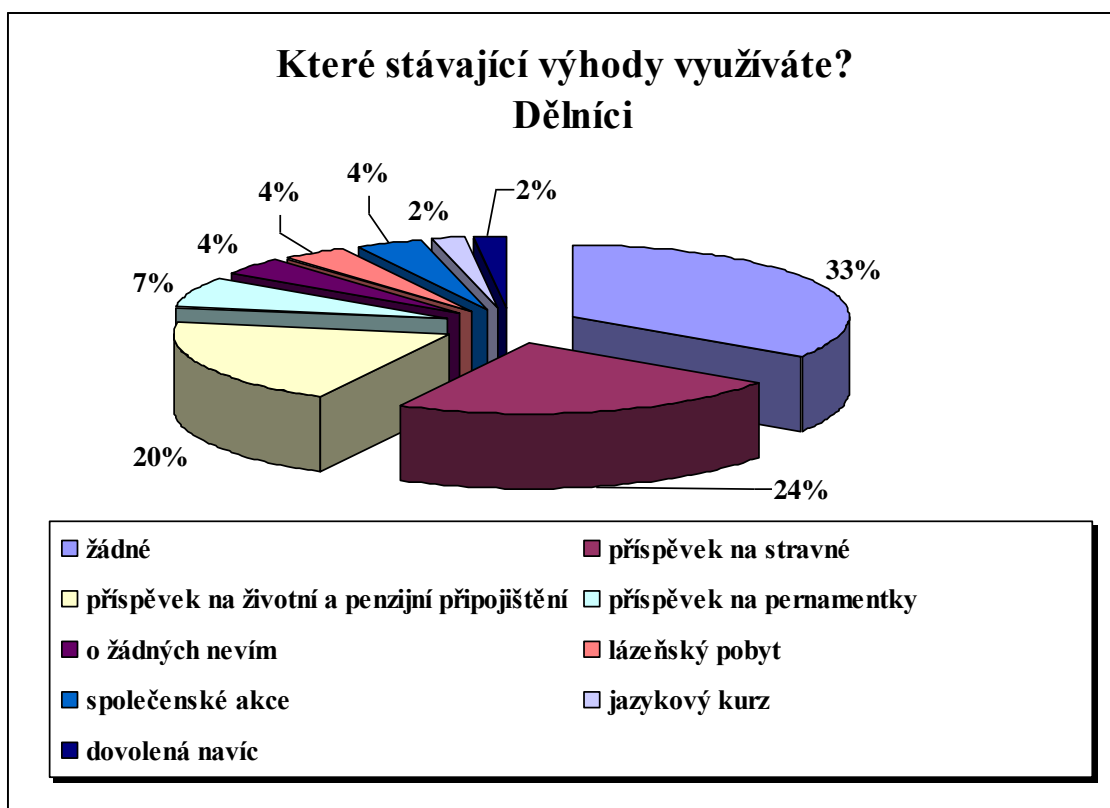
Následující otázka: „Jaké formy benefitů jsou pro Vás nepříznivější?“ byla v uzavřené formě s možností zvolit jinou formu výhody, která se nenacházela v odpovědích. Dělníci zvolili za nejnepříznivější peněžní benefity. U pracovníků THP byl také nejnepříznivějším peněžní benefit, ale vedle něj také úspěšně dopadly benefity materiální a služby.



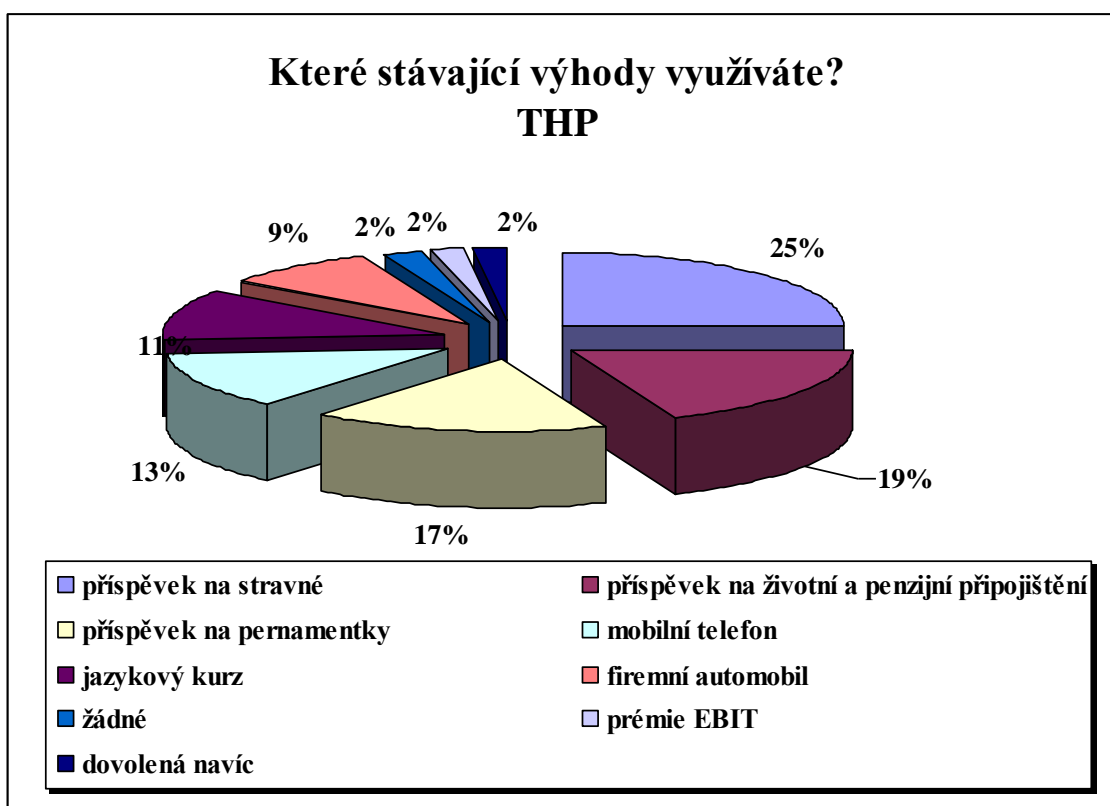
Graf 10: Nejnepříznivější forma benefitů pro zaměstnance (Zdroj: vlastní zpracování)

Další tři otázky, obsažené v dotazníku, byly v otevřené formě. Zde mohli zaměstnanci vyjádřit názor na dosavadní motivační systém společnosti. Otázky se zaměřují hlavně na to, které stávající výhody využívají, s kterými benefity nejsou spokojeni a také mohli navrhnout nové benefity, které by v podniku uvítali.

Nejvíce využívaným benefitem se jeví příspěvek na stravné, příspěvek na životní a penzijní připojištění. U dělníků pak převažuje také lázeňský pobyt, který bohužel pracovníci THP využít nemůžou. U pracovníků THP lze také vidět, že jejich mimopracovní aktivita je daleko větší než u dělníků. Jejich oblíbeným benefitem je také jazykový kurz a příspěvek na permanentky.



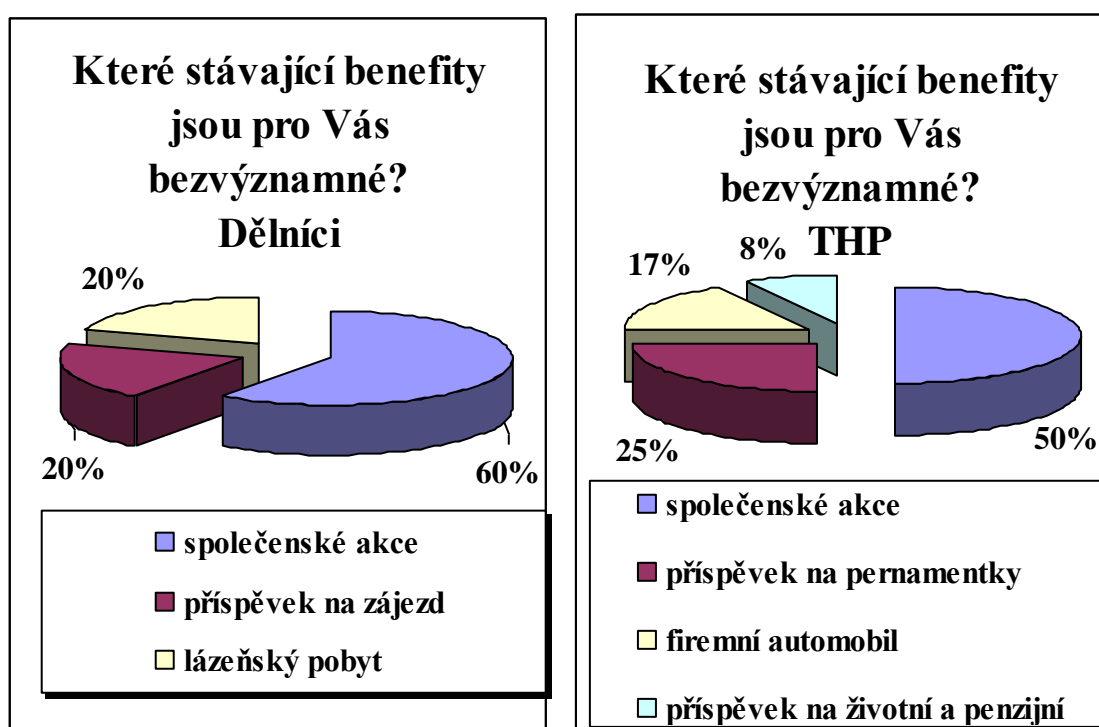
Graf 11: Výhody, které zaměstnanci využívají - dělníci (Zdroj - vlastní zpracování)



Graf 12: Výhody, které zaměstnanci využívají – pracovníci THP (Zdroj: vlastní zpracování)

Za bezvýznamné benefity dělníci označili společenské akce, příspěvek na zájezd a lázeňský pobyt. U pracovníků THP byly výsledky hodně podobné a nejvíce bezvýznamný benefit se jeví společenské akce, dále příspěvek na permanentky, firemní automobil a příspěvek na životní a penzijní připojištění.

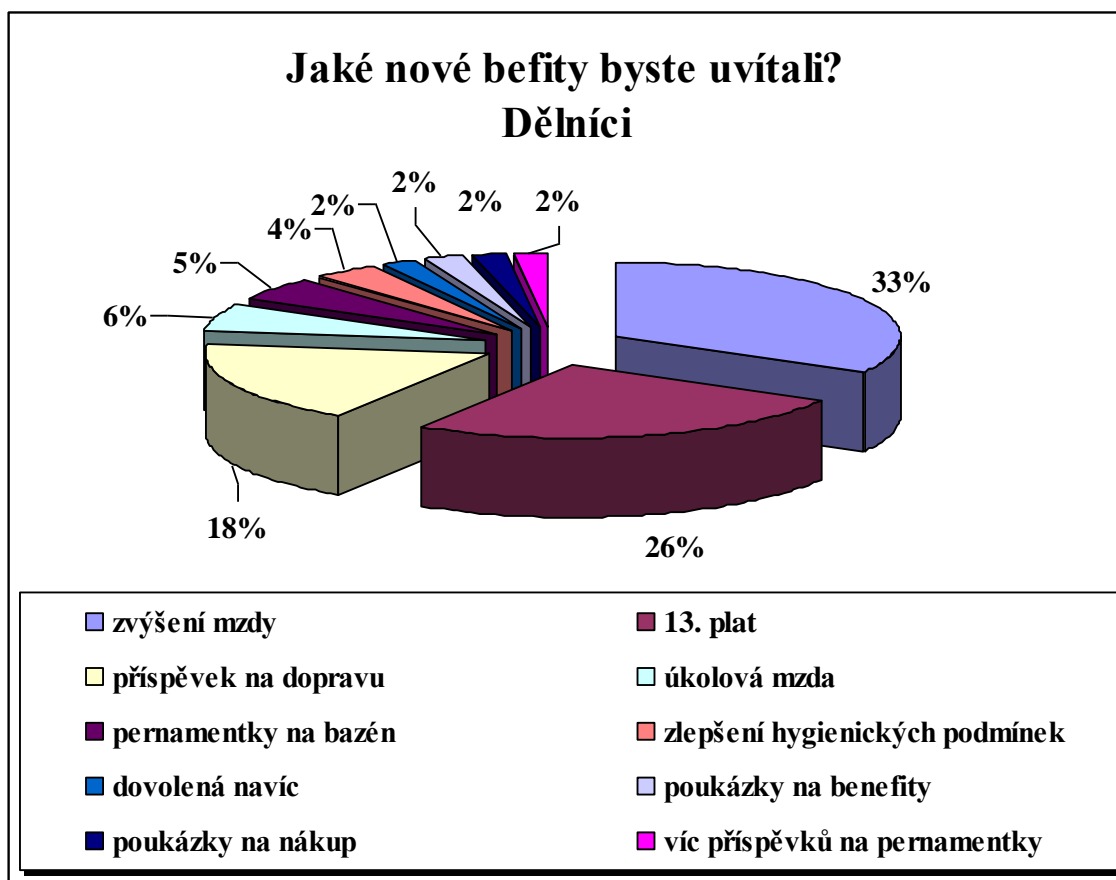
Po konzultaci těchto výsledků s vedoucím personálního úseku jsem se dozvěděla, proč zaměstnanci pokládají za velmi bezvýznamný benefit společenské akce. Bohužel konané večírky a společenské akce nejsou pouze pro zaměstnance, ale také pro tzv. „VIP“ hosty – zákazníky. To se samozřejmě zaměstnancům nelíbí.



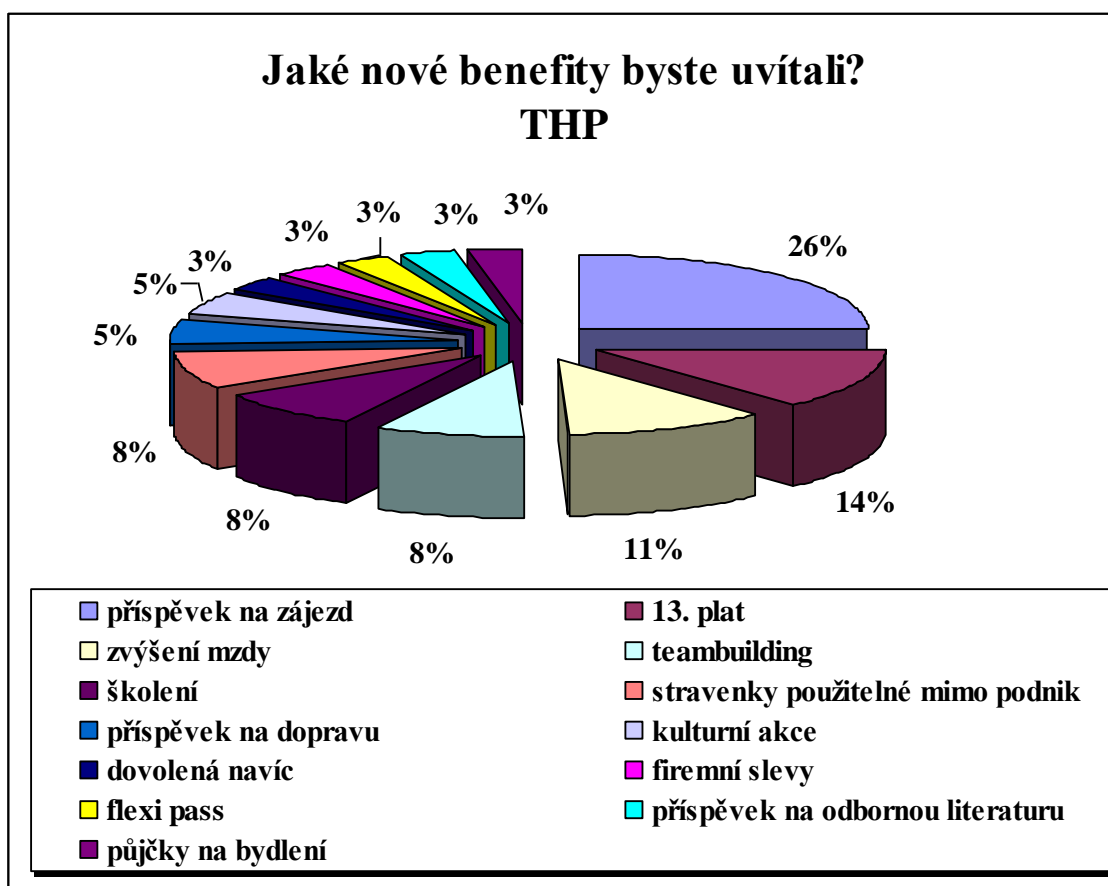
Graf 13: Bezvýznamné benefity pro zaměstnance (Zdroj: vlastní zpracování)

Poslední a stěžejní otevřená otázka byla: „Jaké nové benefity byste ve společnosti uvítali.“ Na straně respondentů z řady dělníků jasně vedlo s 33 % zvýšení mzdy a s 26 % 13. plat. Úspěch u dělníků by také měl příspěvek na dopravu, zavedení úkolové mzdy, permanentky na bazén – tento benefit společnost svým zaměstnancům nabízí, takže tato odpověď plyne opět z nedostatečné informovanosti. Dále by dělníci uvítali lepší hygienické podmínky a dovolenou navíc.

Většina pracovníků THP by za nepříznivější benefit uvítali příspěvek na zájezd – tuto formu výhody podnik také nabízí, ale bohužel je na tuto výhodu vyhrazena malá část peněžních prostředků, a proto se dostane pouze na některé zaměstnance. Velmi oblíbeným benefitem, jako u dělníků, se jeví 13. plat, zvýšení mzdy, dovolená navíc, příspěvek na dopravu. Jelikož se jedná o pracovníky s vyšším vzděláním, padly návrhy jako teambuilding a příspěvky na odbornou literaturu. Padly také návrhy na půjčky na bydlení, firemní slevy, flexi pass, stravenky použitelné mimo podnik a tzv. sick days.



Graf 14: Jaké nové benefity by ve společnosti uvítali dělníci (Zdroj: vlastní zpracování)



Graf 15: Jaké nové benefity by uvítali pracovníci THP (Zdroj: vlastní zpracování)

### 3.3.4 Souhrn získaných informací

Informace získané z první části dotazníku ukazují, že většina dotázaných má kladný vztah k pracovní pozici. Vztahy mezi pracovníky jsou také na velmi dobré úrovni. Jediný problém se ukazuje ve vztazích mezi dělníky a nadřízenými. Pracovní prostředí zaměstnanci hodnotí spíše průměrně.

Problém nastal v systému hodnocení, který byl zhodnocen velmi záporně, hlavně z řad dělníků. Dělníci se necítí dostatečně motivováni a většina by chtěla změnu v systému odměňování.

U všech zaměstnanců se také projevil velký zájem o benefity a uvítali by zavedení nových forem těchto výhod. Proto je nutno zvážit vytvoření nového benefitního

programu ve firmě. Zaměstnanci měli možnost navrhnout benefity, které by ve společnosti uvítali a z těchto výsledků bude vhodné vycházet při navrhování benefitního programu společnosti.

## **4 Vlastní návrhy řešení**

V této části navrhnu dle vyhodnocených otázek z dotazníku změny v dosavadním systému hodnocení. Také navrhnu benefitní systém, který by měl co nejvíce odpovídat přáním zaměstnanců.

### **4.1 Změny ve mzdě**

Současný systém odměňování je podle zhodnocených odpovědí pro zaměstnance nevyhovující, a proto je nutné tvorbu mzdy upravit.

#### **4.1.1 Dělníci**

Mzda dělníků se skládá z hodinové mzdy, kombinované prémie a příplatků. V dotazníku zaznělo, že by dělníci uvítali úkolovou mzdu, což je nereálné. Už v minulosti tuto formu mzdy společnost využívala a neosvědčila se jako dobrá. Navíc dělníci mají sice hodinovou mzdu, ale podchycenou určitými normami, které musí splňovat.

Tuto formu mzdy bych tedy ponechala, ale změnila bych složení kombinované prémie. Tato prémie, jak již bylo řečeno, se skládá z individuálního příplatku a dohodnutého cíle. V současné době každá z těchto položek tvoří zhruba 50 % kombinované prémie. Jelikož podnik každým rokem navyšuje základní složku mzdy (tarifní třídy), navrhl bych spíše přesunout navýšení mzdy nebo jeho část do pohyblivé složky, kde bude daleko více motivovat pracovníky. Také bych zvýšila procentní poměr individuálního příplatku, který je nejefektivnějším stimulem minimálně na 70 % kombinované prémie.

Individuální příplatek je vyplácen v závislosti na pracovním chování jednotlivých členů skupiny. Toto hodnocení chování pracovníků tvoří určitá kritéria, např. kreativita, flexibilita, samostatnost, přehled a sociální chování. Tyto kritéria vyhodnocují jednotliví

vedoucí skupin, kteří vytvoří posudek na každého člena skupiny. I tento postup bych ponechala.

#### **4.1.2 Zaměstnanci THP**

Mzda zaměstnanců THP má v kolektivní smlouvě stejné složení jako u dělníků. V současné době však položka individuální příplatek ve variabilní složce mzdy splýnula se základní mzdou, což úplně ztratilo motivační charakter. Mým návrhem je tuto položku opět obnovit a motivovat zaměstnance k lepším a kvalitnějším výkonům. Položka by měla stejné parametry jako u dělníků i s tím, že by navýšení mzdy plně nebo částečně směřovalo do této položky.

Hodnocení by pak prováděli vedoucí jednotlivých oddělení. Mělo by stejné složení jako u dělníků: kreativita, flexibilita, samostatnost, přehled a sociální chování.

#### **4.1.3 Příklad výpočtu nové mzdy**

Pro výpočet nové mzdy na základě navržených změn jsem si vybrala dělníka z tarifní třídy 9. Jeho hodinová mzda činí 114,80 Kč. Pro výpočet nám budou sloužit pracovní dny v kalendářním roce 2011 v měsíci květnu. Počet pracovních dnů činí 22. Budeme také předpokládat, že pracovní doba činí 8 hodin denně. Tedy celkem odpracovaných hodin 176. V současné době se ve společnosti Jihomoravská armaturka, s. r. o. variabilní příplatek pohybuje kolem 12 % ze základní mzdy. Individuální příplatek podle návrhu činí 70 % z 12 %, tedy 8,4 %. Předpokládejme, že dělník dostal nejlepší možné hodnocení a stanovený cíl byl splněn na 50 %. Dělník nemá žádné děti.

**Tabulka 4: Výpočet mzdy na základě návrhu (Zdroj: vlastní zpracování)**

<b>Základní mzda</b>	<b>20 205,-</b>
<b>Individuální příplatek</b>	<b>1 698,-</b>
<b>Odměna za splněný cíl</b>	<b>364,-</b>
<b>Hrubá mzda</b>	<b>22 267,-</b>
<b>SP za zaměstnance</b>	<b>1 448,-</b>
<b>ZP za zaměstnance</b>	<b>1 003,-</b>
<b>Superhrubá mzda</b>	<b>29 838,-</b>
<b>Záloha na daň</b>	<b>4 485,-</b>
<b>Sleva na dani</b>	<b>1 970,-</b>
<b>Daň po slevě</b>	<b>2 515,-</b>
<b>Čistá mzda</b>	<b>17 301,-</b>

U výpočtu mzdy pracovníka THP bude technika výpočtu mzdy obdobná, změní se pouze položka základní mzda v položku měsíční mzda.

## **4.2 Návrhy benefičního programu společnosti**

Správně navržený benefiční program je také velmi dobrým motivačním nástrojem. Ze získaných informací z dotazníku vyplývá, že benefity jsou u zaměstnanců oblíbené. Také uvedli, které současné benefity jsou pro ně bezvýznamné a které nové benefity by uvítali. Na základě těchto dat navrhuji zavést Cafeteria systém, který by měl být zaveden především proto, že zaměstnanci pocházejí z rozdílných věkových, sociálně či zájmově jinak orientovaných skupin, kde má každý jinou prioritu svých sociálních potřeb. Benefity by byly čerpány formou poukázek v určitém limitu. Následně rozeberu jednotlivé položky Cafeteria systému.

#### 4.2.1 Cafeteria systém

- **Sportovní balíček** - balíček obsahuje příspěvek na saunu, bazén, tenis, squash, bowling, spinning, posilovnu, atd. U zaměstnanců je tento benefit v nepeněžní formě osvobozen od odvodů, ale bohužel na straně zaměstnavatele se jedná o daňově neuznatelný výdaj.
- **Příspěvek na dovolenou** - jde o plnění ze sociálního fondu v nepeněžní formě. Tento benefit už v podniku existuje, ale bohužel na příspěvek nemají nárok všichni zaměstnanci. To bych pozměnila. Místo toho, aby podnik rozdával poukázky s určitou částkou příspěvku, by bylo vhodné, kdyby společnost začala spolupracovat s nějakou cestovní kancelář a zaměstnancům nabídla tzv. slevové kupony na dovolenou.
- **Příspěvky na kulturní akce** - jsou také vypláceny ze sociálního fondu. Jelikož se jedná o nepeněžní plnění, výdaj je nedaňový.
- **Příspěvek na dopravu** – pokud bude tento benefit zahrnut do kolektivní smlouvy bude se jednat o výdaj daňový. U zaměstnance je bohužel tento benefit bez ohledu na to, zda je tento benefit poskytován v peněžní nebo nepeněžní formě zahrnut do příjmů ze závislé činnosti a není tedy od daně osvobozen.
- **Příspěvky na odbornou literaturu** – pokud se bude jednat o benefit zahrnutý do kolektivní smlouvy jedná se o výdaj daňový. Na straně zaměstnance není tento benefit osvobozen a je zahrnut do příjmů ze závislé činnosti.
- **Jazykový kurz** – u zaměstnavatele se jedná o výdaj daňový a u zaměstnance je tento druh benefitu, který je v nepeněžním plnění osvobozen od daně.
- **Poukázky na nákup ve vybraných obchodních řetězcích** – jedná se o výdaj daňový, protože by společnost tento benefit uvedla v kolektivní smlouvě. U zaměstnance se jedná o příjem, který musí být podroben dani z příjmu.

### **4.3 Teambuilding**

Z první části dotazníku jsme se dozvěděli, že vztahy mezi pracovníky jsou dobré. Vztahy mezi pracovníky a nadřízenými se jeví horší hlavně u dělníků.

Mým návrhem v této oblasti je pořádání dvoudenních teambuildingů pro problémové skupiny dělníků. Tyto teambuildingy by byly organizovány externí agenturou, která by se postarala o vytvoření vhodného programu pro cílovou skupinu. Do programu teambuildingu by mohlo být zahrnuto kromě relaxace a teamových her školení, kde by se jednotliví zaměstnanci mohli naučit nové znalosti a dovednosti. Hlavním úkolem programu by bylo upevnit mezilidské vztahy mezi členy jednotlivých skupin a vyřešit aktuální komunikační krizi mezi dělníky a nadřízenými.

Tyto teambuildingy se budou konat v pěti turnusech. Na každou teambuildingovou akci pojede 10 dělníků a 2 nadřízení. První dva turnusy by ukázaly, zda je tento typ nápravy vztahů úspěšný a po vyhodnocení by se pokračovalo s dalšími třemi turnusy.

### **4.4 Bezúročné půjčky na bydlení**

Mnoho zaměstnanců uvádělo, že kdyby dostali jinou pracovní nabídku, přimělo by je k odchodu vyšší platové ohodnocení.

Tento problém by se dal částečně vyřešit bezúročnou půjčkou na bydlení. Pokud by společnost našla volné finanční prostředky, považuji tento druh benefitu za velmi dobrý prostředek v péči o své zaměstnance. Zaměstnanec bude mít ve společnosti, ve které pracuje pocit jistoty a jeho motivace k opuštění stávajícího zaměstnání bude menší. Půjčka by se poskytovala v maximální výši 100 000,- Kč s maximální dobou splatnosti 4 roky. Maximální výše půjčky je vymezena ve výši 100 000,- Kč proto, aby zaměstnanci nevznikala žádná povinnost z daně příjmů podle Zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu.

Tento benefit by byl poskytnutý za určitých podmínek, které by musel zaměstnanec splňovat. Navrhuji poskytnout benefit zaměstnanci, který v podniku pracuje minimálně pět let a který v posledních třech letech dosáhl nejlepšího možného hodnocení od nadřízených.

#### **4.5 Sick days**

Jedním ze zmíněných benefitů ze strany pracovníků THP byly tzv. sick days. Tento druh benefitu se v poslední době stává velmi oblíbeným u zaměstnanců. Zaměstnavatelé se tímto benefitem snaží kompenzovat situaci českého zdravotnictví a nabízí svým zaměstnancům zůstat určitý počet dní doma (zpravidla 3 – 5 dní), aniž by zaměstnanec musel přinést neschopenku od lékaře. Vychází z předpokladu, že kratší léčení je výhodnější než dlouhodobá nemoc. Díky tomu se zaměstnanci vyhnou výraznému snížení platu v prvních dnech nemoci.

Navrhuji poskytnout zaměstnancům 4 dny volna na zotavení za rok. Za toto volno by zaměstnanci náležela náhrada ve výši 60 % z celkové mzdy.

#### **4.6 Firemní slevy**

Zaměstnanci by měli mít výhodu oproti zákazníkům, díky zaměstnancům podnik dosahuje zisku. Mým návrhem v této oblasti je zavést slevu na výrobní sortiment a služby strojírenské povahy, které společnost nabízí. Cena produktu nebo služby by se měla skládat pouze z přímých nákladů za materiál.

#### **4.7 Časový harmonogram jednotlivých návrhů**

V této části představím, kdy a proč by bylo nejlepší zavést jednotlivé návrhy.

#### **4.7.1 Změny ve mzdě**

Tento návrh by určitě muselo projednat personální oddělení s vedením společnosti. Jelikož se nejedná o radikální změny, neměl by být problém zavést změny ve mzdě co nejdříve. Navrhuji zavést tuto změnu od 3. čtvrtletí, tedy od září roku 2011.

#### **4.7.2 Benefitní program**

Zavedení nového benefitního programu, který jsem navrhla, považuji oproti mzdám za složitější. Určitě tuto změnu bude muset projednat vedení společnosti s odborovou organizací. Pokud jednání dopadne kladně, navrhuji tento systém Cafeteria zavést od následujícího kalendářního roku, tedy od ledna roku 2012.

#### **4.7.3 Teambuilding**

Realizace teambuildingu by neměla mít dlouhý odklad. V tuto dobu přetrvávají špatné mezilidské vztahy na straně dělníků a nadřízených. Tento problém by se měl řešit okamžitě, aby se situace nezhoršila. Navrhuji provést teambuilding externí společností na podzim roku 2011.

#### **4.7.4 Bezúročné půjčky na bydlení**

Pokud podnik najde v současné době peněžní prostředky na tuto výhodu pro zaměstnance, navrhuji půjčky na bydlení zavést od začátku roku 2012 s tím, že by byla poskytnuta pouze zaměstnancům, kteří splňují výše uvedené podmínky.

#### **4.7.5 Sick days**

Tento benefit má působit jako kompenzace situace českého zdravotnictví, kdy první tři dny nemocenské zaměstnanec nepobírá náhradu mzdy. Proto navrhuji zavést tento benefit co nejdříve tedy od července roku 2011.

#### **4.7.6 Firemní slevy**

Tento druh benefitu bývá v dnešní době samozřejmostí skoro v každé firmě. Navrhuji proto zavést firemní slevy už od července roku 2011.

### **4.8 Vyčíslení nákladů**

Tato podkapitola potvrdí finanční nenáročnost jednotlivých návrhů.

#### **4.8.1 Změny ve mzdě**

Tento návrh splňuje finanční nenáročnost, protože se náklady na mzdy zaměstnanců nezmění. Pouze se přelije část nákladů ze základní složky mzdy do variabilní složky mzdy. Pokud pak podnik bude plánovat zvýšení mzdy v roce 2012, toto zvýšení se nebude týkat složky základní mzdy, ale spadne do variabilní složky, kde bude více motivovat jednotlivé zaměstnance, aby dosahovali co nejvyššího osobního ohodnocení.

#### **4.8.2 Benefitní program**

Zavedení nového systému Cafeteria by také nemělo být finančně náročné. V podstatě by zůstal stejný limit na poukázky jednotlivých položek Cafeteria systému, jenom by se rozšířila nabídka jednotlivých benefitů.

#### **4.8.3 Teambuilding**

Jak už bylo zmíněno, komunikační problém mezi zaměstnanci by měl být co nejdříve odstraněn. Proto by společnost měla najít volné finanční prostředky k odstranění. Cena dvoudenního teambuildingu se pohybuje kolem 6 000,- Kč na osobu. Předpokládejme, že společnost uskuteční nejprve první dvě teambuildingové akce. Tyto náklady by pak

činily 144 000,- Kč. Pokud by teambuilding byl úspěšný, konaly by se další tři akce. Náklady na další tři turnusy teambuildingu by činily 216 000,- Kč.

#### **4.8.4 Bezúročné půjčky na bydlení**

Pokud společnost bude ochotná najít volné finanční prostředky, poskytovala by 5 půjček ročně se splatností max. 4 roky. Maximální náklady by tedy činili 500 000,- Kč ročně.

#### **4.8.5 Sick days**

Náklady na tento druh motivačního nástroje není jednoduché určit. Za jeden den tohoto volna by zaměstnanci náležela náhrada ve výši 60 % z celkové mzdy. Jednotlivé náklady se budou měnit s tím, zda se jedná o dělníka nebo pracovníka THP a také bude záležet na tarifní stupnici, pod kterou jednotlivý zaměstnanec spadá.

#### **4.8.6 Firemní slevy**

Na tento druh návrhu bude také složité určit náklady. Záleží na tom, kolik zaměstnanců tuto výhodu využije. Jelikož se jedná o služby a produkty strojírenské povahy předpokládám, že až tak velký zájem o tuto výhodu nebude. Díky tomuto předpokladu považují náklady na tyto slevy jako zanedbatelné pro tak velký podnik jako je JMA, s. r. o. Navrhnutá cena, kterou zaplatí zaměstnanec, pokryje náklady na použitý materiál.

## **Závěr**

Společnost Jihomoravská armaturka, s. r. o. je společnost, jejíž tradice trvá více jak 125 let. Za tuto dobu si je určitě vědoma, že nejdůležitějším a stěžejním výrobním faktorem je lidský faktor, který pomáhá podniku k úspěšnosti. Cílem všech personálních managementů je vytvořit pracovní tým s loajálními a kvalifikovanými pracovníky. Toho lze docílit správným nastavením motivačních nástrojů, které povedou zaměstnance k maximálním výkonům.

V praktické části jsem se snažila zjistit pomocí dotazníku, jak by takové správné nastavení motivačních nástrojů mělo podle zaměstnanců vypadat. Získané informace nám odhalily dosavadní nedostatky v motivačním systému a systému hodnocení. Tyto nedostatky mi posloužily k novým návrhům pro společnost.

Současný motivační systém společnosti je velmi propracovaný, a proto jsem se nesnažila vytvořit úplně nový, ale vylepšit ten stávající tak, aby byl daleko efektivnější a vedl zaměstnance k vyšším výkonům.

Domnívám se, že tento cíl jsem splnila, i když není lehký úkol vybrat správné nastavení motivačních nástrojů k tomu, aby nespáděly zaměstnance k nepoctivé a rychle odvedené práci. Věřím, že mé návrhy zváží vedení společnosti k provedení změn, odstranění nedostatků a celkově k efektivnějšímu pracovnímu procesu a prostředí ve společnosti.

## Seznam použitých zdrojů

- (1) ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-86851-00-1.
- (2) AMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vydání. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- (3) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- (4) BEDRNOVÁ, Eva, et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vydání. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- (5) BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- (6) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. *Management lidských zdrojů*. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- (7) Firemní materiály společnosti Jihomoravská armaturka, s. r. o.
- (8) FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press, 2000. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.
- (9) *Justice* [online]. 13. 03.11 [cit. 2011-03-13]. Obchodní rejstřík a sbírka listin. Dostupné z WWW: <[http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.format.typHledani=x\\*&hledani.podminka.subjekt=jihomoravsk%e1+armaturka](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.format.typHledani=x*&hledani.podminka.subjekt=jihomoravsk%e1+armaturka)>.

- (10) KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualizované a rozš. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- (11) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vydání. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- (12) MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 146 s. ISBN 978-80-7400-301-1.
- (13) PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3. vydání Praha: Grada Publishing, 2008. 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5.
- (14) VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Mzdové tarify společnosti .....	44
Tabulka 2: Výše odstupného v podniku .....	51
Tabulka 3: Důvody vedoucí ke změně zaměstnání .....	55
Tabulka 4: Výpočet mzdy na základě návrhu.....	69

## Seznam grafů

Graf 1: Vývoj tržeb společnosti v letech 2007 – 2010 .....	41
Graf 2: Vztahy k pracovní pozici.....	53
Graf 3: Vztahy na pracovišti.....	54
Graf 4: Možnost kariérního postupu .....	56
Graf 5: Pracovní prostředí zaměstnanců .....	57
Graf 6: Spravedlivé ohodnocení pracovní pozice.....	58
Graf 7: Spokojenost zaměstnanců se současným systémem hodnocení.....	59
Graf 8: Poskytování benefitů .....	60
Graf 9: Využívání benefitů zaměstnanci .....	60
Graf 10: Nejpříznivější forma benefitů pro zaměstnance .....	61
Graf 11: Výhody, které zaměstnanci využívají - dělníci .....	62
Graf 12: Výhody, které zaměstnanci využívají – pracovníci THP .....	62
Graf 13: Bezvýznamné benefity pro zaměstnance .....	63
Graf 14: Jaké nové benefity by ve společnosti uvítali dělníci .....	64
Graf 15: Jaké nové benefity by uvítali pracovníci THP .....	65

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb .....	17
Obrázek 2: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy.....	32
Obrázek 3: Organizační struktura JMA .....	40

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Dotazník

## **Příloha č. 1 - Dotazník**

Vyplňte prosím pravdivě tento jednoduchý dotazník. Získané informace z dotazníku mohou být použity jako podklad při navrhování nového modelu odměňování zaměstnanců ve vašem podniku, proto je jeho pravdivé vyplnění především ve vašem zájmu.

### **1. Pohlaví**

- Žena
- Muž

### **2. Vzdělání**

- Základní
- Vyučen
- Vyučen s maturitou
- Středoškolské
- Vysokoškolské

### **3. V podniku pracuji dělník/technický pracovník (nehodící se škrkněte)**

### **4. Proč jste si vybral/a práci v této společnosti?**

- Společnost se nachází blízko mého bydliště
- Dobré platové podmínky
- Společnost mi doporučili
- Společnost mi nabídla vše, co jsem vyžadovala
- Přátelské prostředí
- Jiné (uveďte).....

**5. Jaký je vztah k Vaší pracovní pozici?**

- Na výborné úrovni
- Dobrý
- Špatný
- Velmi špatný

**6. Nabízí Vám společnost kariérní postup?**

- Žádný
- Minimální
- Každý zaměstnanec může při kvalitně a zodpovědně vykonané práci postoupit v kariéře

**7. Jaké jsou vztahy na pracovišti?**

- Výborné
- Dobré
- Špatné (uved'te, proč tak usuzujete).....

**8. Jaké je prostředí, ve kterém pracujete?**

- Výborné
- Dobré
- Špatné

**9. To v jakém prostředí práci je pro mne:**

- Velmi důležité
- Důležité
- Nedůležité

**10. Kdybyste dostali jinou pracovní nabídku, co by Vás přimělo ji přijmout?**

- Lepší platové podmínky
- Poloha podniku
- Práce by byla zajímavější
- Lepší vztahy a prostředí na pracovišti
- Jiné (uveďte): .....

**11. Myslíte si, že je Vaše pracovní pozice spravedlivě ohodnocena?**

- Ano
- Ne

**12. Vyhovuje Vám současný systém hodnocení ve firmě?**

- Ano
- Ano, ale má určité nedostatky
- Ne

**13. Nabízí Vám společnost, ve které pracujete ke mzdě i různé formy benefitů?**

- Ano
- Ne

**14. Využíváte těchto benefitů, pokud Vám je společnost nabízí?**

- Ano
- Ne

**15. Jaké formy benefitů jsou pro Vás nejpříznivější?**

- Materiální
- Peněžní
- Služby
- Slevy
- Jiné  
(uveďte).....

**16. Které stávající výhody využíváte?**

.....  
.....  
.....  
.....

**17. Jaké stávající výhody, které společnost nabízí, jsou pro Vás zcela bezvýznamné?**

.....  
.....  
.....

**18. Jaké nové výhody byste ve společnosti uvítali?**

.....  
.....  
.....