

**Univerzita Palackého v Olomouci**

**Filozofická fakulta**

Katedra sociologie a andragogiky



**MOTIVOVÁNÍ A ODMĚŇOVÁNÍ VE  
FIRMĚ XY**

Diplomová práce

**Šárka Danielová**

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Jitka Hanáčková

Olomouc 2013

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne .....

.....

podpis

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucí své práce, magistře Jitce Hanáčkové, která i přes to, že vedla velké množství diplomových prací, si našla čas a konzultovala se mnou celou práci a dala mi cenné rady jak postupovat dál, když jsem se ocitla ve slepé uličce. Také bych chtěla poděkovat ředitelce firmy XY, která mi pro mou práci poskytla interní informace a udělala si na mě čas, aby se mnou vše prodiskutovala.

## Obsah

1. Úvod .....	7
---------------	---

### TEORETICKÁ ČÁST

2. Řízení lidských zdrojů .....	10
2.1 Lidské zdroje .....	10
2.2 Rozvoj lidských zdrojů .....	10
2.3 Řízení lidských zdrojů .....	11
2.4 Motivování a odměňování jako jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů .....	12
2.5 Personální práce v malém podniku .....	12
3. Motivace .....	14
3.1 Pojem motivace .....	14
3.2 Zdroje motivace a teorie motivace .....	15
3.2.1 Maslow a rozpracování jeho teorie .....	15
3.2.2 McClellandova teorie potřeb .....	17
3.2.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie .....	17
3.3 Průběh motivace .....	18
3.3.1 Vroomova teorie expektance .....	19
3.3.2 Teorie cílů .....	20
3.4 Úloha managementu .....	21
3.5 Organizace a motivace .....	24
3.5.1 Retence pracovních sil .....	25
3.5.2 Skupinová koheze .....	26
3.6 Tvorba motivačního programu .....	27
4. Odměňování .....	30
4.1 Strategie odměňování .....	31
4.1.1 Očekávání zaměstnanců a zaměstnavatelů .....	32
4.2 Složky odměňování .....	33
4.2.1 Celková odměna .....	33
4.2.2 Základní mzda .....	34
4.2.3 Zásluhová odměna .....	35
4.2.4 Zaměstnanecké výhody .....	37

4.3 Mzdové formy .....	39
4.3.1 Časová mzda.....	39
4.3.2 Úkolová mzda.....	41
4.3.3 Podílová mzda .....	42
4.3.4 Mzda za očekávané výsledky práce .....	42
4.3.5 Mzdy za znalosti a dovednosti. ....	42
4.4 Mzdotvorné faktory .....	43
4.4.1 Vnitřní mzdovotvorné faktory .....	43
4.4.2 Vnější mzdovotvorné faktory .....	43
4.5 Hodnocení pracovního výkonu.....	44
4.5.1 Oblasti hodnocení práce .....	44
4.5.2 Systematické x nesystematické hodnocení.....	44
4.5.3 Cíle hodnocení práce .....	45

## PRAKTICKÁ ČÁST

5. Profil společnosti .....	47
5.1 Historie, předmět podnikání .....	47
5.2 Lidé v organizaci .....	47
6. Systém odměňování.....	49
6.1 Celková odměna .....	49
6.1.1 Základní mzda .....	49
6.1.2 Zásluhová odměna.....	49
6.1.2.1 Prodejci.....	49
6.1.2.2 Pracovníci výroby.....	49
6.1.2.3 Servisní pracovníci.....	50
6.1.2.4 Management.....	50
6.1.2.5 Mimořádně odměny.....	50
6.1.3 Zaměstnanecké benefity .....	50
6.1.3.1 Benefity určené všem zaměstnancům.....	50
6.1.3.1 Benefity pro vybrané zaměstnance.....	51
6.2 Motivování.....	53
6.2.1 Pracovní akce.....	53
6.2.2 Akce ve volném čase .....	53
6.3 Hodnocení.....	54

6.3.1 Pracovníci ve výrobě .....	54
6.3.2 Servisní pracovníci .....	55
6.3.3 Prodejci .....	56
6.3.4 Management .....	56
7. Návrh optimalizace .....	57
7.1 Motivace .....	57
7.1.1 Zjištění stavu a účinnosti základních faktorů motivace .....	61
7.1.2 Úloha managementu .....	64
7.2 Odměňování .....	65
7.2.1 Slabé místo – hodnocení zaměstnanců .....	65
7.2.1.1 Pracovníci ve výrobě .....	68
7.2.1.2 Servisní pracovníci .....	69
7.2.1.3 Prodejci .....	69
7.2.1.4 .....	70
7.3 Shrnutí .....	71
8. Závěr .....	73
Anotace .....	75



# 1. Úvod

„Místo toho, aby byli zaměstnanci seznamováni s popisy práce, měli by zaměstnanci seznámit zaměstnavatele s popisem své motivace.“

Jonas Ridderstrale<sup>1</sup>

Ať už je organizace malá nebo velká, vždy je tvořena lidmi. Tito lidé tráví v práci zhruba třetinu svého života, je tedy nasnadě, že na kvalitu jejich života má velký vliv to, jak jsou v práci spokojeni a motivováni. Pro někoho může být motivací k práci finanční zabezpečení sebe a své rodiny, někoho žene dopředu kariérní postup, jiného přátelské vztahy na pracovišti. Ať už je to toto nebo něco jiného nebo všechno dohromady, motivace je důležitý činitel ovlivňující výkon zaměstnanců. I přes to je mnoho firem, které se motivací prakticky nezabývají, nebo se pokouší aplikovat motivační systém, který funguje někde jinde. Jak ale ve své práci popíši, motivace je čistě individuální záležitostí, kterou každý jedinec pocítuje jinak. Navíc je to oblast, která je úzce spojena s oblastí odměňování, což je další personální činnost silně ovlivňující spokojenost zaměstnanců.

Ve své práci nejdříve pomocí teoretických východisek ukotvím tyto dvě oblasti – motivování a odměňování a vysvětlím je dostatečně na to, abych tyto teoretická východiska mohla použít ve své praktické části, kde nejdříve provedu deskripci aktuálního stavu motivování a odměňování ve firmě XY, což je malá rodinná firma zabývající se vývojem, produkcí, servisem a exportem výrobku zaměřeného na relaxaci (kvůli možnosti prozrazení know-how si firma přála zůstat v anonymitě) a pak se budu věnovat cíli své práce, kterým je návrh optimalizace tohoto stavu.

Od začátku ale bylo mým úmyslem vytvořit takovou práci, z níž by pro praktický účel mohla být použita i teoretická část. Protože jsem spolupracovala s firmou, která nemá vlastního personalistu, veškerou personální činnost zde vykonává ředitelka firmy, není zde odborník na mnou vybrané oblasti, a proto by k pochopení důležitosti motivování a

---

<sup>1</sup> RIDDERSTRALE, J. [online] cit. 20. 2. 2013.



odměňování mohly sloužit právě moje teoretická východiska, na které se mimo jiné odkazují i v praktické části.

Chtěla bych tedy, aby moje diplomová práce byla nápomocna, pokud by se firma rozhodla svůj systém motivování a odměňování změnit.

**TEORETICKÁ**

**ČÁST**

## 2. Řízení lidských zdrojů

Touto kapitolou začínám z důvodu ukotvení tématu mé diplomové práce. Pokládám za důležité vymezit, co jsou lidské zdroje, jak je možné s nimi pracovat a rozvíjet je, protože právě to je obsahem motivování a odměňování zaměstnanců, kterým věnuji svoji práci.

### 2.1 Lidské zdroje

Lidskými zdroji rozumíme lidský faktor v organizaci. Lidé jsou nezbytnou součástí organizace a jejího fungování. Představují jednu z forem kapitálu, který organizace má.

„Lidský kapitál můžeme charakterizovat jako souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace a energie, jimiž lidé disponují a které v průběhu určitého období mohou být využívány k výrobě produktů.“<sup>2</sup>

Dle Armstronga Brontis a kol. říkají, že lidský kapitál je něco, co dodává organizaci její zvláštní charakter. Je to složka organizace, která je schopna učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což, při řádné motivaci, zajišťuje dlouhodobé přežití organizace.<sup>3</sup>

### 2.2 Rozvoj lidských zdrojů

Walton dle Armstronga chápe strategický rozvoj lidských zdrojů jako takové zavádění, vyřazování, modifikování, řízení a usměrňování procesů, které všechny jedince i týmy vybavuje dovednostmi, znalostmi a schopnostmi, které potřebují, aby byli schopni plnit současné i budoucí úkoly požadované organizací.<sup>4</sup>

Pomocí peněžních i nepeněžních prostředků vytváříme, respektive zvyšujeme hodnotu lidského kapitálu. Tyto investice mohou být jednorázové, mohou být také ale realizované jako dlouhotrvající aktivity.

---

<sup>2</sup> KUCHARČÍKOVÁ, A., VODÁK, J. 2007. s. 24.

<sup>3</sup> ARMSTRONG, M. 2007. s. 31.

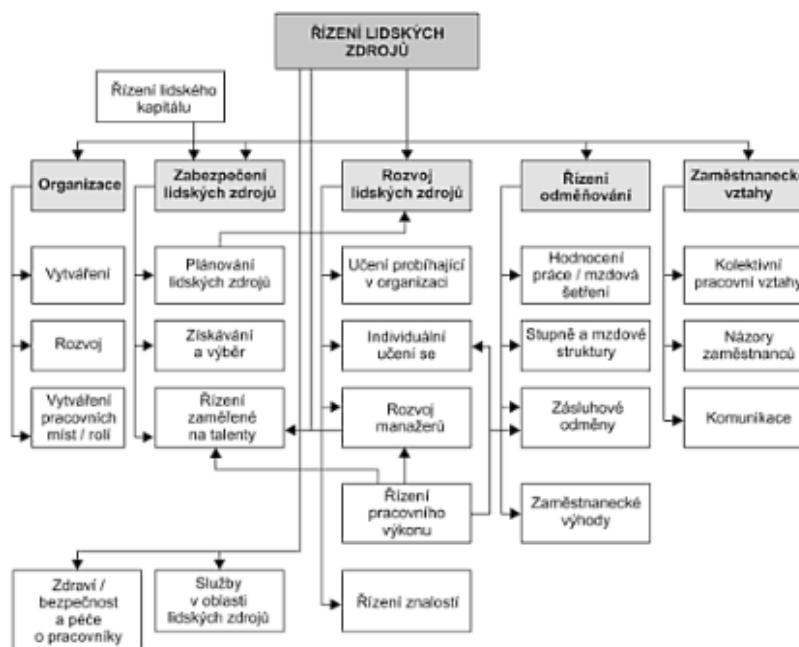
<sup>4</sup> ARMSTRONG, M. 2007. s. 443.

Tak či tak, je to investice do budoucnosti, která se projeví až v delším časovém období.<sup>5</sup>

## 2.3 Řízení lidských zdrojů

Pro ujasnění tohoto pojmu si půjčím definici z Armstronga, který ve své knize Řízení lidských zdrojů tuto činnost popisuje jako: „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidi, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“<sup>6</sup>

Jednotlivé činnosti řízení znázorňuje v přehledné tabulce:



obr. č. 1: Aktivity řízení lidských zdrojů<sup>7</sup>

Jak jsem již zmínila, já se budu věnovat motivování a odměňování, takže následující podkapitolku věnuju popisu těchto dvou činností.

<sup>5</sup> KUCHARČÍKOVÁ, A., VODÁK, J. 2007. s. 25 - 26.

<sup>6</sup> ARMSTRONG, M. 2007. s. 27.

<sup>7</sup> ARMSTRONG, M. 2007. s. 28.

## 2.4 Motivování a odměňování jako jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů

V této kapitole se budu snažit vystihnout podstatu hodnotového managementu, kdy podle Staňkové „je důležité skrze motivační systémy postihnout všechny zaměstnance podniku k plnění vytyčených cílů. Toho lze dosáhnout prostřednictvím vhodně zvoleného souboru přístupů, prostředků a nástrojů motivace, které přinesou skutečný efekt.“<sup>8</sup> Je to vlastně působení na lidský rozum sloužící k tomu, aby člověk věděl, proč něco dělá a proč to dělat chce. Je to ovlivňování a pobízení lidí k tomu, aby dělali určitou činnost a zvyšovali svůj výkon.<sup>9</sup> Se systémem motivování úzce souvisí druhá personální činnost, kterou zde budu popisovat a následně vytvářet návrh optimalizace této činnosti v konkrétní firmě, a to je odměňování.

Tento systém je tvořen převážně mzdovou strukturou, pomocí jejíchž nástrojů podniky realizují zásady své mzdové politiky, což zahrnuje právě odměňování zaměstnanců jako nástroj jejich účinné stimulace. Velkou roli v účinnosti tohoto nástroje hrají schopnosti vedoucího pracovníka, který by měl volit takové kombinace odměn, které budou zaměstnance motivovat, vést ho k loajalitě k podniku a k lepším výkonům. Cílem tohoto systému je zajištění kvalifikované, oddané, schopné a dobře motivované pracovní síly, což podporuje naplnění strategických i krátkodobých cílů podniku.<sup>10</sup>

## 2.5 Personální práce v malém a středním podniku

Protože firma, které se tato diplomová práce týká, se svou velikostí řadí mezi střední a nemá personální oddělení v pravém slova smyslu, to znamená, že personální činnosti zde zastává ředitelka firmy v rámci svých ostatních povinností, zařadila jsem do kapitoly řízení lidských zdrojů tuto kapitolu pojednávající o personální práci v podniku, kde nemají funkci personalisty obsazenou odborníkem na tuto oblast řízení. Touto

---

<sup>8</sup> STAŇKOVÁ, M. 2010. s. 8.

<sup>9</sup> STAŇKOVÁ, M. 2010. s. 8.

<sup>10</sup> STAŇKOVÁ, M. 2010. s. 8.

podkapitolou bych chtěla zdůraznit, že je důležité se na odměňování a motivování jako personální činnosti zaměřit a věnovat jim náležitou pozornost, i když firma nemá personalistu. Vzhledem k cíli mé práce se zaměřím pouze na činnost odměňování a motivování.

Koubek říká, že: „všeobecně platí, že mnohé metody personální práce, mnohé personální znalosti a dovednosti se uplatní i ve firmách, kde pracuje pouze majitel a jeho rodinní příslušníci, či ve firmách, kde pracují např. jen dva společníci.“<sup>11</sup>

Co se týče odměňování, v menších firmách je to mnohem citlivější problém než ve větších organizacích. Velkou roli hraje to, že se lidé navzájem dobře znají a mají důkladnější přehled o výkonu a pracovním chování svých spolupracovníků a odhalí snadněji jakoukoliv nespravedlnost. Menší firma musí mít přehled o odměňování stejné práce v jiných firmách a musí usilovat o to, aby jí poskytované odměny byly srovnatelné a konkurenceschopné. Naopak výhodou malého či středního podniku je, že vzhledem k jednodušší organizační struktuře, snadnější kontrole výkonu pracovníků a hospodaření se zdroji a zpravidla výhodnějšímu poměru mezi produktivními a neproduktivními pracovníky bývá produktivnější a má tedy větší předpoklady k poskytování vyšší odměny svým pracovníkům. Odměna tedy může být (a většinou i je) rozhodujícím faktorem formování a fungování pracovní síly menší firmy.<sup>12</sup>

Motivaci v malém a středním podniku může obstarat péče o pracovníky, která zde má individuálnější rozměr než ve větších organizacích. Může nabízet pružnější pracovní dobu a pracovní režim, což jí může dát určitou konkurenční výhodu na trhu práce. Širší prostor je tu i pro formování sociálněpsychologických podmínek práce, pro vytváření intenzivních přátelských vztahů mezi spolupracovníky a rodinami pracovníků i ve volném čase.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> KOUBEK, 2007. s. 19.

<sup>12</sup> KOUBEK, J. 2007. s. 33.

<sup>13</sup> KOUBEK, J. 2007. s. 34.

### 3. Motivace

„Je důležité mít na paměti, že lidé jsou odlišní a musí být odlišně motivováni.“ Mike Krzyzewski<sup>14</sup>

Motivace je první ze dvou oblastí řízení lidských zdrojů, které věnuji svoji práci. V této kapitole načrtnu význam pojmu motivace, zdroje motivace, některé teorie motivace a hlavně roli managementu při motivování svých zaměstnanců. Toto všechno dělám proto, abych měla teoretické ukotvení a podklady k následné praktické části, kdy budu popisovat systém motivování a odměňování u konkrétní firmy XY a následně vytvářet návrh optimalizace těchto systémů.

#### 3.1 Pojem motivace

Slovo motivace je v současné době velmi používaný pojem. Používá se v běžné mluvě v nejrůznějších situacích – dobrý učitel motivuje děti ke spolupráci, k zájmu o určitý učební předmět, rodiče se snaží děti motivovat k pracovitosti a pozitivnímu chování, politikové k úspěchu potřebují znát tajemství, jak motivovat svoje voliče.<sup>15</sup> Co tedy pojem motivace vlastně znamená?

Podle Adaira „slovo motivace vzniklo od slova motiv, které je odvozeno od latinského slova movere, což znamená hýbat, pohybovat. Takže motiv, zcela jednoduše, je něco, co vás uvede do pohybu.“<sup>16</sup> A Růžička tuto definici ještě upřesňuje tím, že ono „něco“ co nás uvede do pohybu, označuje jako *vnitřní* hnací sílu a širokost tohoto pojmu (což vyplývá už z mého úvodního odstavce této kapitoly) znázorňuje na tom, že kromě směru jednání určují motivy i intenzitu činnosti člověka a její průběh.<sup>17</sup>

Říká, že „aktivizující účinek motivů trvá tak dlouho, dokud není cíle dosaženo, dokud není motiv uspokojen. Potom motiv vyhasíná.“<sup>18</sup> Motiv

---

<sup>14</sup> KRZYZEWSKI, M. [online] cit. 2. 1. 2013.

<sup>15</sup> DEIBLOVÁ, M. 2005. s. 11.

<sup>16</sup> ADAIR, J. 2004. s. 14.

<sup>17</sup> RŮŽIČKA, J. 1985. s. 5 - 6.

<sup>18</sup> RŮŽIČKA, J. 1985. s. 6.

mohou být krátkodobé, situační, ale i relativně stálé, dlouhodobé, působící třeba i celoživotně. Ať tak nebo tak, nikdy na člověka nepůsobí pouze jeden motiv, ale celý komplex motivů.<sup>19</sup> A co konkrétně může být motivem pro určité jednání, popíši v následující podkapitole.

## 3.2 Zdroje motivace a teorie motivace

Tyto dvě oblasti jsem dala dohromady, protože si myslím, že tak úplně od sebe nejdu oddělit. Každá teorie motivace totiž pracuje s určitými zdroji, které považuje za nejvíce stimulační a na tom svou teorii staví. Jednotlivé zdroje a teorie zde uvádím proto, abych měla dostatečnou teoretickou podporu k následnému rozboru systému motivace v konkrétní firmě XY a návrhu optimalizace stávajícího systému pro účely použití tohoto návrhu managementem firmy.

### 3.2.1 Maslow a rozpracování jeho teorie

Zdrojem motivace jednotlivce mohou být jeho vnitřní potřeby, jsou to vlastně základní formy motivů a ostatní formy motivů se z potřeb vyvíjejí.<sup>20</sup> V souvislosti s touto myšlenkou bych zde ráda zmínila Abrahama Maslowa, jehož pyramida potřeb může být považována za základní východisko pro pochopení potřeb. Nejlepší demonstrace jeho myšlenky je pomocí známého trojúhelníku znázorňující onu pyramidu potřeb:



<sup>19</sup> RŮŽIČKA, J. 1985. s. 6.

<sup>20</sup> NAKONEČNÝ, M. 1995. s. 125.



obr. č. 2: Maslowova pyramida potřeb.<sup>21</sup>

Ovšem slabinou tohoto konceptu je myšlenka toho, že k naplnění vyšších potřeb musí být uspokojeny potřeby nižší a že všichni lidé jsou stejní, tudíž teorie je všeobecně platná a univerzální bez ohledu na kulturní odlišnosti nebo společenský kontext.<sup>22</sup> I tak je ale Maslowova pyramida základní pomůckou při práci s lidskými potřebami jako hnacími motory motivace.

Pro potřeby personální práce a použití v mé diplomové práci je pro nás užitečnější její adaptovaná verze od zástupců firmy Hufenbach, Volkmer a part, kterou ve své knize uvádí Stýblo. Priority potřeb pracovníků jsou vyjádřeny následovně:

- **fyziologické potřeby:** spánek, potrava, oblékání
- **potřeby jistoty:** pracovní místo (jistota), zajištění v nemoci a důchodové zajištění
- **sociální potřeby:** spolupráce s kolegy, s představenými, participace na práci týmu
- **potřeba uznání:** titul (společenská prestiž, postavení), oblíbenost u ostatních, výše odměňování (mzdy)
- **potřeba seberealizace:** pracovní čas, jeho délka, režim apod., pracovní úkoly (míra odpovědnosti), náročnost, samostatnost v řešení, možnost dalšího vzdělávání a zdokonalování se, pracovní postup.<sup>23</sup>

Management pak musí znát konkrétní podobu hierarchie potřeb u skupin popřípadě u konkrétních zaměstnanců. Jak jsem již zmínila u Maslowa, problém je v tom, že člověk není statická bytost, ale mění se a vyvíjí, proto se mění i hierarchie jeho potřeb a tudíž i jeho motivace, což personalista (v

---

<sup>21</sup> TURECKIOVÁ, M. 2004. s. 59.

<sup>22</sup> TURECKIOVÁ, M. 2004. s. 59.

<sup>23</sup> STÝBLO, J. 1993. s. 158 – 159.

mém případě ředitelka firmy, popřípadě vrcholový management) při tvorbě motivačního programu musí brát na zřetel.

### 3.2.2 McClellandova teorie potřeb

V souvislosti s tím, že lidé nejsou uniformní jednotky, bych ráda zmínila McClellanda, který si povšiml různých typů motivace a snažil se odhalit rozdíly v preferenci potřeb mezi různými lidmi. Rozlišil osoby s:

- **vysokou potřebou výkonu** – tito lidé touží po osobní odpovědnosti, samostatnosti, jsou lační po překonávání překážek, soutěživí a potřebují rychlou zpětnou vazbu, jejich spokojenost pramení z dobře vykonané práce a finanční odměna je pro ně spíše důkazem, že výsledek jejich práce byl úspěšný
- **vysokou potřebou afiliace** – takovému člověku jde na pracovišti hlavně o přátelské prostředí, práci v kolektivu a týmovou práci
- **vysokou potřebou moci** – tento pracovník se vyznačuje potřebou ovlivňovat druhé, řídit je a být za ně odpovědný.<sup>24</sup>

To jsou tedy další zdroje motivace – potřeba výkonu, přátelství nebo moci, jejichž aplikace může ovlivnit činnost a výkon jednotlivých zaměstnanců. A s nimi i myšlenka, že lidé nejsou stejní a je potřeba každého motivovat jinak, podle toho, co na jeho žebříčku hodnot stojí nejdříve.

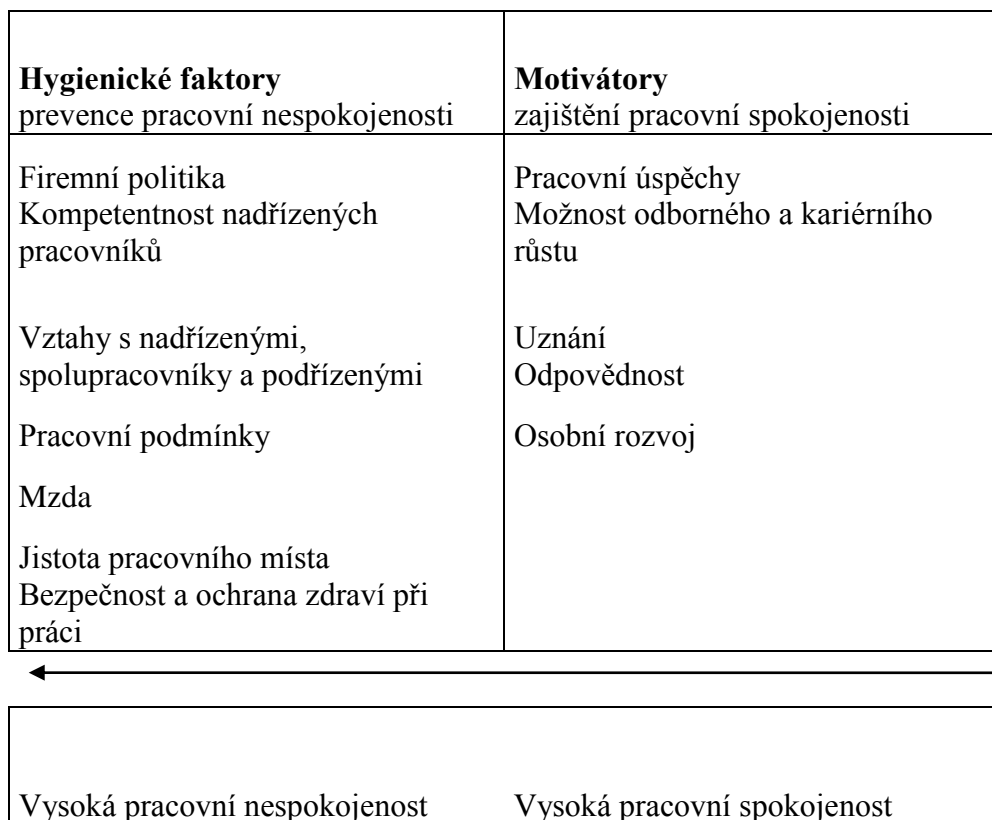
### 3.2.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Pokud se zabýváme zdroji motivace, měli bychom mít na mysli i faktory, které naopak při nepříznivé konstelaci způsobují nespokojenost. Tímto se zabýval Herzberg a se svým výzkumným týmem vytvořil dvě skupiny faktorů ovlivňujících činnost pracovníků – **motivační** týkající se obsahu práce a ovlivňujících spokojenost a **hygienické** vztahující se na podmínky práce, které mohou vyvolávat nespokojenost.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. 2005. s. 133.

<sup>25</sup> NAKONEČNÝ, M. 1995. s. 82.



obr. č. 3: Interpretace Herzbergovy teorie<sup>26</sup>

Hygienické faktory jsou tedy takové složky, které nevedou přímo k motivaci pracovníka, ale jejich nevhodná aplikace či přítomnost, mohou způsobit nespokojenost pracovníků, na což by mělo být myšleno při tvorbě motivačního programu.

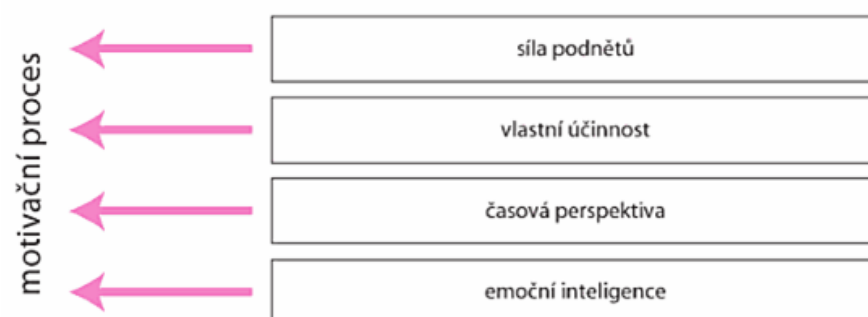
### 3.3 Průběh motivace

Všechny teorie, které jsem zmínila v předchozí podkapitole, tedy řešily otázku **proč**. Zkoumaly příčiny lidského chování, tedy jejich motivy nebo potřeby a vztahy mezi těmito příčinami. Teď se zaměřím na otázku **jak**. Jaký je průběh motivace a jak lze dosáhnout toho, že člověk zvýší své úsilí?<sup>27</sup>

<sup>26</sup> TURECKIOVÁ, M. 2004. s. 61.

<sup>27</sup> BĚLOHLÁVEK, F. 2000. s. 45.

Nejprve bych ráda nastínila komplexnost motivace tak, jak to popisují Niermeyer a Seyffert, kteří správně poznamenali, že motivace není vlastnost, kterou by měli lidé vrozenou, je to výsledek určitého procesu, podléhá silným výkyvům, které způsobují různé faktory ovlivňující motivaci v různé míře. Jsou to činitelé působící vzájemně.<sup>28</sup> Míru motivace tedy lze označit za výsledek určitého procesu, což naznačuje následující schéma:



obr. č. 4: Motivace nepatří mezi vrozené lidské vlastnosti – je výsledkem určitého procesu.<sup>29</sup>

Pro ujasnění schématu - síla podnětu jsou naše vnitřní pohnutky a instinkty, vlastní účinnost jsou vnitřní přesvědčení, schopnost utvářet a prožívat svůj život podle vlastní úvahy a posouzení, časová perspektiva určuje velikost významu cíle podle jedincova vzdělání, životní fáze, zkušeností, atd. a emoce nám pomáhají jako naši „vnitřní poradci“.<sup>30</sup> Toto jsou tedy faktory, které ovlivňují průběh, sílu a směr motivace.

### 3.3.1 Vroomova teorie expektance

Vroom už konkrétně nastiňuje, jak docílíme toho, že pracovník bude vyvíjet úsilí. Tvrdí, že je nutné splnit tři podmínky:

1. Úsilí pracovníka musí být následováno přiměřeným výsledkem – nikdo nedělá rád nesmyslnou práci, práce musí dávat předpoklad

<sup>28</sup> NIERMEYER,R., SEYFFERT, M. 2005. s. 21.

<sup>29</sup> NIERMEYER,R., SEYFFERT, M. 2005. s. 21.

<sup>30</sup> NIERMEYER,R., SEYFFERT, M. 2005. s. 22.

příslušného efektu, aby vyvolala snahu. Pravděpodobnost výsledku se nazývá *expektanci* – očekáváním.

2. Výsledek jeho činnosti musí být následován odměnou – pracovník může práci vykonávat úspěšně, ale nedostatek odpovídající odměny pro něj bude demotivující. Tato pravděpodobnost odměny neboli vztah mezi výsledkem a odměnou se nazývá *instrumentalita* (čím vyšší výsledek, tím vyšší odměna).
3. Tato odměna musí mít pro pracovníka význam – zde se promítá prioritizace různých motivů u jednotlivých lidí. Význam určitého typu odměny pro jednotlivce se nazývá *valence*. Pro někoho to mohou být peníze, pro někoho uznání od spolupracovníků, pro jiného zase třeba služební auto.<sup>31</sup>

To je tedy teorie, která nám odpovídá na otázku **jak**, a jejíž jednotlivé body musíme mít opět na paměti při tvorbě motivačního programu.

### 3.3.2 Teorie cílů

Není to ale jediná teorie, další pomůckou při práci s motivací zaměstnanců je teorie cílů od Lathama a Locka, která tvrdí, že pracovník musí mít nastavený cíl, který je náročný, ale přesto splnitelný, a který mu pomůže zvýšit motivaci a výkonnost. Základem této teorie jsou tři procesy:

1. Stanovení specifických, náročných, ale přijatelných cílů.
2. Participace na stanovování cílů a jejich akceptace.
3. Zpětná vazba na výkon.<sup>32</sup>

Je tedy důležité, aby cíle nastavené pracovníkovi, splňovaly tyto tři body, to znamená, aby byly stanoveny s vědomím pracovníka a byly reálné, jinak by vedly spíše k demotivaci než motivaci.

---

<sup>31</sup> BĚLOHLÁVEK, F. 2000. s. 46.

<sup>32</sup> ARMSTRONG, M. 2007. s. 225.

### 3.4 Úloha managementu

Princip padesát na padesát říká, že každého člověka můžeme motivovat pouze do určité míry, protože padesát procent je v jeho rukách.<sup>33</sup> Ale právě při práci s těmi zbylými padesáti procenty je důležitý přístup managementu.

Manažeři se snaží ovlivňovat jednání a osobnost podřízených pracovníků žádoucím směrem (k přesnější práci, lepšímu výkonu, ...) a to tak, že na pracovníky motivačně působí prostřednictvím dosaženého úspěchu, projevem uznání, delegováním pravomocí a odpovědnosti, podnícením jejich zájmu o práci a vytvářením šancí na postup.<sup>34</sup> Pro úplné pochopení zde jednotlivé oblasti vysvětlím. Dělán to i z toho důvodu, že moje práce má praktické vyústění a je to právě management konkrétní firmy, který s ní bude pracovat, a proto chci být co nejvíce konkrétní a specifická.

**Úspěch a uznání** povzbuzují, nalévají novou chuť a elán, manažeři tak zpětně ohodnocují vykonanou práci a její efekt. Mělo by to být tak, že větší díl z koláče uznání připadne pracovníkům, nikoli vedoucím. Je to jeden z velmi efektivních nástrojů a manažeři by ho měli využívat tak často, jak to jen půjde.<sup>35</sup> Adair zdůrazňuje, že je nutné, aby uznání bylo používáno jak na formální, tak neformální úrovni a mělo by mít určité znaky či charakteristiky:

- Vyslovení uznání by mělo souhlasit se základním principem dobrého vedení, tedy zacházet s každým spravedlivě a stejným způsobem.
- Mělo by ocenit skutečný úspěch nebo příspěví ke společnému prospěchu, ne prospěchářství.
- Mělo by odrážet základní hodnoty organizace.
- Mělo by sloužit jako příklad k povzbuzení všech, kterých se to týká.

---

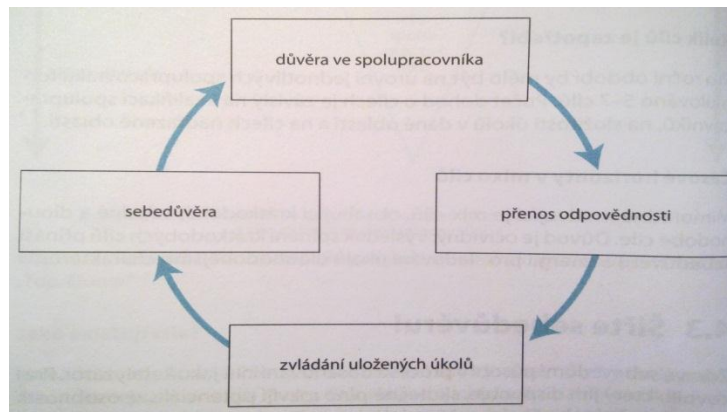
<sup>33</sup> HOSPODAŘOVÁ, I. 2008. s. 108.

<sup>34</sup> STÝBLO, J. 1993. s. 171.

<sup>35</sup> STÝBLO, J. 1993. s. 171 – 172.

- Pokud je to možné, mělo by být proto vyslovováno veřejně před pracovní skupinou nebo organizací.
- Nezapomeňte vyslovovat uznání neformálně, ale i formálně.
- Především však musí být uznání nefalšované a upřímné – tedy opravdové.<sup>36</sup>

**Delegování** „je jedním z nejlepších způsobů umožňujících lidem rozšíření jejich dovedností a rozvoj jejich kariér.“<sup>37</sup> S tím je spojena důvěra jako hnací síla koloběhu, který spolupracovníkům umožní úspěšně zvládat úkoly. Niermeyer a Seyffert to popsali jako získávání zkušeností s tím, že se vyplácí uplatňovat potenciál, kterým pracovníci disponují. Tím si vytváří sebedůvěru a s jejím nárůstem se utváří dobrý základ pro následné delegování méně obtížných úkolů. To pokračuje ve zvládání těžších úkolů a takto se dá krok za krokem vybudovat pozitivně orientovaný motivační koloběh.<sup>38</sup> Znázornili to ve své knize pomocí následujícího schématu:



obr. č. 5: Cyklus důvěry<sup>39</sup>

**Zájem o práci** často klíčí z naprosto obyčejných věcí, jako je třeba jasné vědomí toho, co má pracovník dělat, k čemu to poslouží a že na jeho práci bude odezva, do jaké míry poslání splnil. Práce by měla být pro lidi výzvou, vyžadovat od nich to nejlepší, čeho jsou schopni. Chtít po zaměstnancích

<sup>36</sup> ADAIR, J. 2004. s. 169 – 170.

<sup>37</sup> ARMSTRONG, M. 2008. s. 66.

<sup>38</sup> NIERMEYER, R., SEYFFERT, M. 2005. s. 68.

<sup>39</sup> NIERMEYER, R., SEYFFERT, M. 2005. s. 68.

inovativní přístup, nenechat je zabřednout do rutiny – to je úkol vedoucích pracovníků.<sup>40</sup>

A co se týče **postupu**, to je přímo magické slovíčko působící na mnoho lidí jako opium. To je motivátor, který lidi dokáže hnát i po dobu let. Slouží jako motivační prostředek pouze v případě, že je podloženo zásluhami nebo výkonem, protože nikdo nebude pracovat více nebo lépe bez vidiny šance na postup.<sup>41</sup>

Adair to shrnul ve své knize Jak řídit druhé i sám sebe do pěti bodů, shrnujících co by si vedoucí měli ověřit, že jednotlivci mají:

1. pocit uspokojení ze své práce a pocit, že smysluplně přispívají k cílům týmu
2. zaměstnání, které je podněcující a náročné se zodpovědnostmi, které se hodí k jejich schopnostem
3. náležité uznání za úspěchy
4. kontrolu nad delegovanými povinnostmi
5. pocit, že se rozvíjejí společně s rostoucími zkušenostmi a schopnostmi<sup>42</sup>

A důležité také je, aby byl motivovaný sám vedoucí. „První a zlaté pravidlo motivace je, že nikdy nebudete inspirovat jiné, pokud sám nejste inspirovaný. Pouze motivovaný vedoucí motivuje ostatní. Příklady táhnou.“<sup>43</sup>

Vedoucí by měl dávat dobrý příklad svým podřízeným – a to tak, že vzor, který dává svým pracovníkům je on sám, což má ovšem taky nějaká pravidla – tento vzor by měl být **veřejný** (vedoucí by neměl skrývat svoje úmysly), **spontánní** (nevykalkulovaný), **expresivní** (ne pro efekt, ale

---

<sup>40</sup> STÝBLO, J. 1993. s. 173.

<sup>41</sup> STÝBLO, J. 1993. s. 174.

<sup>42</sup> ADAIR, J. 2005. s. 123.

<sup>43</sup> ADAIR, J. 2004. s. 110.



přirozený) a **skromný** (ne prospěchářský, žádné fanfáry)<sup>44</sup> a zároveň by dobrý vedoucí měl dávat najevo svoji zainteresovanost, aby měl šanci na úspěch při motivování zaměstnanců.

### 3.5 Organizace a motivace

Další oblastí, které bych se ráda věnovala v souvislosti s motivací, je organizace. Tedy konkrétní lidé a prostředí, ve kterém se motivační struktura uplatňuje, protože systém motivace není (což už vyplývá z předchozího textu) univerzální systém, který je možný uplatnit celoplošně napříč různými firmami.

L. von Rosenstiel dle Nakonečného popisuje organizaci jako: „sociální útvar složený z individuí, resp. skupin, má specifické cíle, vykazuje určitou strukturu, která se vyznačuje dělbou práce a hierarchií odpovědnosti a tvoří vzhledem ke svému okolí otevřený systém.“<sup>45</sup>

A na všechny tyto faktory je třeba přihlížet při tvorbě motivačního systému, to jsou oni činitelé, kteří dělají každou firmu výjimečnou.

Khol zdůrazňuje, že člověk žije více psychicky a společensky než biologicky a vyžaduje tedy mnoho různých hodnot, vztahů a podmínek, které se mu naskytují právě v organizaci, v níž tráví skoro polovinu svého aktivního života.<sup>46</sup> Organizace dává člověku především:

- postavení v organizaci, a tím i jeho postavení ve společnosti
- peníze a jejich prostřednictvím většinu hmotných hodnot, ale i jiné ideové hodnoty, kulturní statky a civilizační vymoženosti
- společenské uznání, které zhodnocuje většinu odměn a osobních dosažených cílů a hodnot
- práci, a to nejen práci jakoukoli, ale konkrétní práci, jejíž povaha a vlastnosti člověka uspokojují nebo neuspokojují

---

<sup>44</sup> ADAIR, J. 2004. s. 111.

<sup>45</sup> NAKONEČNÝ, M. 1992. s. 172 – 173.

<sup>46</sup> NIERMEYER, R., SEYFFERT, M. 2005. s. 102.

- kolektiv, tj. život ve společenství lidí, v komunitě, v níž se odehrává a naplňuje jeho psychologický a společenský život
- individuální a situační odměny v nesčetných podobách a formách<sup>47</sup>

### 3.5.1 Retence pracovních sil

Pokud je pracovní prostředí motivační, silně přispívá k setrvávání spolupracovníků v podniku. V opačném případě je to častá příčina k opuštění organizace. Fluktuace je tedy často posuzována jako důsledek neřešených motivačních problémů. Takže právě motivace je efektivním prostředkem snižování prostojů a fluktuace. Za tímto účelem se provádí retenční programy, které mají za cíl připoutat k firmě zejména klíčové pracovníky. Nejdříve je potřeba zjistit interní podnikové příčiny, proč dávají pracovníci výpověď a následně vyvinout opatření, která mají zabránit dalším výpovědím. Zároveň s tím se objevuje snaha posílit faktory, které naopak pracovníky k firmě vážou.<sup>48</sup>

Niermeyer se Seyffertem podrobně rozepisují spouštěče a zesilovače důvodu dát výpověď:

<b>Spouštěče</b>	<b>spouštěče nebo zesilovače</b>	<b>zesilovače</b>
sociální struktura životní podmínky v podniku vztahy mezi nadřízenými a podřízenými obsah práce intelektuální výzva smysl práce radost z práce pocity úspěšnosti subjektivní spravedlnost spravedlnost odměňování	Technologie stupeň/úroveň technologizace formální organizační struktura způsob výroby stav pracovišť regulace pracovní doby postup v povolání peněžní faktory velikost platu podílové odměňování	příslušnost k oboru image oboru stanoviště podniku velikost firmy image podniku

<sup>47</sup> NIERMEYER,R., SEYFFERT, M. 2005. s. 102.

<sup>48</sup> NIERMEYER,R., SEYFFERT, M. 2005. s. 99.

poctivost v sociálním zacházení	sociální služby struktura podniku	
---------------------------------	--------------------------------------	--

obr. č. 6: Důvody pro výpověď<sup>49</sup>

Stejně tak, jako jsou důvody pro opuštění podniku, existují i příčiny, které posilují vůli spolupracovníků v podniku zůstat, vědomě se rozhodnout pro jednoho zaměstnavatele. Patří mezi ně kariérní perspektiva, smysluplnost, úkoly, emocionální vazba, tým/klima, odměňování, jistota, sebeurčení.<sup>50</sup> Některé faktory jsem ve své práci již zmínila a odměňování budu věnovat velkou část svojí práce.

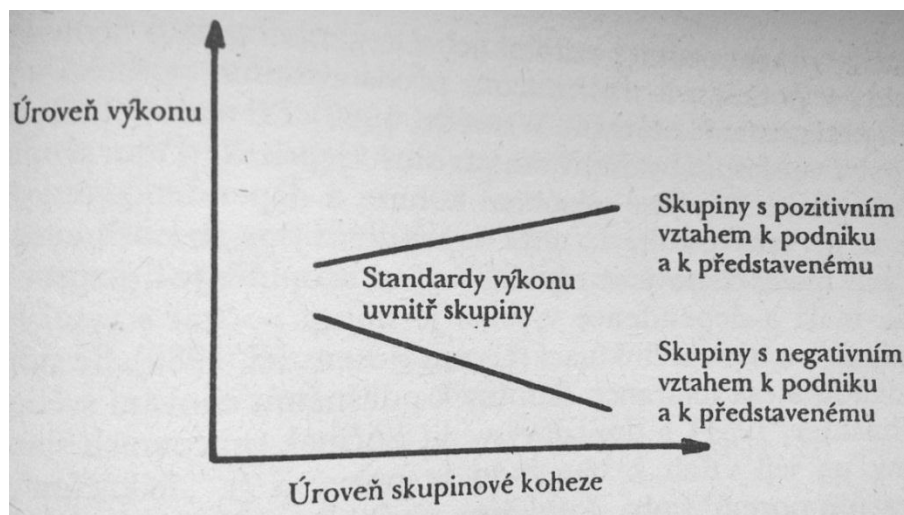
### 3.5.2 Skupinová koheze

Soudržnost skupiny neboli úroveň jednoty ve skupině má prokazatelný vliv na motivaci, což ve svých výzkumech prokázal již Elton Mayo, kdy tvrdí, že skupinová koheze vysoká, skupiny efektivně dosahují své cíle, které se více či méně kryjí s cíli organizace (v případě odmítání cílů organizace a stanovování si vlastních skupinových cílů mají tyto cíle právě opačný efekt). Jen samotná koheze ale nepřispívá ke zvýšení pracovního výkonu skupiny, je potřeba další hybný činitel a to je vztah skupinových pracovních standardů k pracovním normám organizace. Dohromady řečeno je to tak, že vysoce kohezivní skupiny zastávající pozitivní postoj k podniku podávají vysoký pracovní výkon, ale skupiny s vysokou kohezivitou a záporným postojem k podniku podávají nízký pracovní výkon.<sup>51</sup> L. von Rosenstiel to vyjadřuje pomocí schématu:

<sup>49</sup> NIERMEYER,R., SEYFFERT, M. 2005. s. 101

<sup>50</sup> NIERMEYER,R., SEYFFERT, M. 2005. s. 102.

<sup>51</sup> NAKONEČNÝ, M. 1992. s. 200 – 202.



obr. č. 7: Průměrná výše výkonu pracovních skupin v závislosti na postojích těchto skupin k podniku<sup>52</sup>

### 3.6 Tvorba motivačního programu

V předchozích částech jsem nastínila, co znamená pojem motivace, uvedla jsem některé teorie, které se zabývají zdroji motivace i teorie zaměřující se na samotný obsah motivace, popsala jsem důležitost role managementu i samotného prostředí organizace v rámci motivace, což jsou všechno záchytné body pro moji praktickou část, stejně tak, jako poslední podkapitola části motivace v mé práci, kde popíši proces tvorby motivačního programu, protože cílem mé práce je optimalizace stávajícího systému a tento „návod“ mi poskytne body, podle kterých se budu řídit.

Z toho, co již bylo všechno řečeno, je jasné, že úspěšnost procesu motivace závisí na nutnosti spojení všech vnějších podnětů se strukturou vnitřních potřeb a motivů zaměstnance. Takže aby byl motivační program účinný, musí vycházet ze strategie lidských zdrojů organizace a také celkové strategie organizace.<sup>53</sup> Dvořáková podává návrh, jak postupovat při tvorbě motivačního programu:

<sup>52</sup> NAKONEČNÝ, M. 1992. s. 203.

<sup>53</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. 2007. s. 181 – 182.

1. Zjištění stavu a účinnosti základních faktorů motivace k práci a faktorů pracovní spokojenosti či nespokojenosti (například formou dotazníkového šetření, osobních rozhovorů, ...)
2. Ze zjištěného stavu vychází charakteristika motivačního klimatu organizace a specifikuje příčiny pracovní spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců a celkové klima, jednoduše řečeno – organizační identitu.
3. V této fázi se stanoví cíle motivačního programu, to znamená, že se určí stav a úroveň jednotlivých stránek motivace k práci a postojů zaměstnanců
4. Určení nástrojů k zabezpečení cílů v oblasti motivace zaměstnanců.
5. A konečnou fází je zpracování motivačního programu jako uceleného dokumentu.<sup>54</sup>

Ve své další knize Řízení lidských zdrojů to Zuzana Dvořáková shrnula do tabulky, kterou bych ráda použila jako záchytný bod v praktické části mé práce, tedy při návrhu optimalizace motivačního programu pro konkrétní firmu. Je zde uvedena jako členění jednotlivých kroků při vytváření motivačního programu do rámcového postupu.

Kroky	Výstupy
1. Čeho chceme dosáhnout? (O jaký stav usilujeme?)	Cíl (reálný, konkrétní)
2. Proč je to důležité? (Co je na tom závislé?)	Konečný cíl (motivační význam)
3. Jak to vypadá nyní? (Jaký je výchozí stav?)	Současný stav (klady a zápory)
4. Kdo a co brání dosažení cíle? (Proč nemáme žádoucí stav už nyní?)	Překážky a jejich příčiny
5. Jaká jsou možná opatření k odstranění překážek?	Možnosti řešení (teoreticky možná)
6. Která z nich jsou u nás možná?	Možná řešení (realizovatelná)
7. Jaká opatření uděláme a v jakém rozsahu?	Plán opatření (průběh, termíny)
8. Kdo bude komu odpovědný? Kdo bude spolupracovat?	organizace kompetence a kooperace

<sup>54</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. 2007. s. 182 – 183.

9. Jak zabezpečíme dosažení cíle?	Způsob kontroly
10. Čeho jsme dosáhli?	Vyhodnocení účinnosti

obr. č. 7: Rámcový postup při tvorbě motivačního programu organizace<sup>55</sup>

Tímto bych ukončila první půlku teoretické části – motivování, s tím, že pomocí této kapitoly jsem si vytvořila teoretické ukotvení pro svoji praktickou část, které mi pomůže s analýzou stávajícího systému motivace ve firmě XY a mým návrhem na optimalizaci tohoto systému.

---

<sup>55</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. 2012. s. 241.

## 4. Odměňování

Nyní se pustím do kapitoly týkající se odměňování. V ní se zaměřím na vysvětlení strategie odměňování, tedy objasnění toho, o co v odměňování vlastně jde, v návaznosti na předešlou kapitolu týkající se motivování popíši, jaké jsou očekávání zaměstnance a zaměstnavatele v oblasti odměňování, rozeberu také jednotlivé složky mzdy, která zahrnuje základní mzdu, zásluhovou odměnu a zaměstnanecké výhody/benefity. Jednu podkapitolu věnuji i mzdovým formám, kde podrobněji rozeberu časovou mzdu, protože se jedná o formu používanou v mnou vybrané firmě, vysvětlím také, co jsou to mzdovorné faktory a jak se dělí a nakonec věnuji jednu podkapitolu hodnocení jako důležité součásti odměňování.

Tohle vše dělám proto, abych si stejně jako u kapitoly motivace vytvořila teoretické ukotvení pro následnou praktickou část. Zároveň bych chtěla docílit toho, aby bylo po přečtení této části zřejmé, že motivace a odměňování spolu jdou ruku v ruce a je tedy třeba se jimi zabývat dohromady. To proto, aby bylo možné vytvořit efektivní systém motivace a odměňování v konkrétní firmě, který bude fungovat ke spokojenosti jak zaměstnanců, tak zaměstnavatele.

Před tím, než organizace vytvoří jakýkoli systém, je třeba, aby si vyjasnila svou filosofii a strategii odměňování. Filosofie podle Dvořákové formuluje to, jakou mzdovou pozici ve srovnání s konkurenty v oboru a na trhu práce chce zaměstnavatel zaujmout a jaké metody, techniky a postupy k tomu bude chtít uplatnit.<sup>56</sup> Tato filosofie by měla nastínit zaměstnavatelův přístup k řešení následujících mzdových problémů:

- jakým způsobem má ocenit dobrý pracovní výkon
- jak má mzdově sankcionovat horší než standardní pracovní výkon

---

<sup>56</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. 2007. s. 319.

- zda má mzdově zvýhodnit pouze klíčové zaměstnance, nebo přistupovat ke všem stejně, protože zaměstnavatel zastává názor, že každý zaměstnanec je pro něho důležitý
- jak má propojit individuální formy mzdy s kolektivními
- jak má mzdově ohodnotit krátkodobé výsledky práce a jak potenciál zaměstnance přinášet efekty v budoucnosti<sup>57</sup>

#### 4.1 Strategie odměňování

V podstatě jde o to za co, komu, kolik a jak platit. Vychází ze strategie organizace a lidských zdrojů a poskytuje základ pro rozvoj mzdové politiky, mzdového systému a řízení mezd.<sup>58</sup>

Protože strategie formulována se záměrem přispět k realizaci cílů organizace, je jejím úkolem:

- vymezit mzdové nároky strategie organizace
- zabývat se získáváním a stabilizací klíčových zaměstnanců
- hledat účinnou stimulaci k nadprůměrnému a kvalitnímu pracovnímu výkonu
- sledovat rozvíjení mzdových struktur, aby byla konkurenceschopná a stimulovala k práci
- věnovat se způsobům informování zaměstnanců o mzdové politice a zásadách odměňování
- snažit se nalézt poměr mezi individuálními, kolektivními formami mzdy a účastí na výsledcích hospodaření
- zabývat se zdokonalováním mzdového systému a kombinací mzdy se zaměstnaneckými výhodami

<sup>57</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. 2007. s. 320.

<sup>58</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. 2007. s. 320.



- snažit se sladit proces stanovení mzdy s potřebami a očekáváními zaměstnance
- orientovat se na prosazení flexibility do stanovení mzdy<sup>59</sup>

Protože se v mé práci zabývám nejen odměňováním, ale i motivací, ráda bych se teď věnovala předposlednímu bodu tohoto seznamu v malé podkapitolce věnované očekávání zaměstnanců a zaměstnavatelů.

#### **4.1.1 Očekávání zaměstnanců a zaměstnavatelů**

Očekávání jednotlivých stran při uzavírání zaměstnaneckého vztahu jsou bezpochyby odlišná. Očekávání zaměstnanců jsou zaměřeny na pocit přiměřenosti (mezi představou o mzdě za práci, již zaměstnanec vykonává a tím, co dostává, i ve srovnání s ostatními zaměstnanci), právo na podíl ze zisku firmy, uznání za osobní přínos zaměstnance firmě a transparentní systém odměňování.<sup>60</sup> Tady se projevuje propojení dvou oblastí, které řeším ve své práci – tedy odměňování a motivování. Ukazuje se, že odměňování je výrazný motivační faktor, a proto je velmi důležité, aby firma měla systém odměňování důkladně propracovaný a správně nastavený.

Na druhé straně jsou tu ale i očekávání zaměstnavatelů, kteří kladou důraz hlavně na udržení prestižního postavení na trhu práce, konkurenceschopnost a udržení si nejvýkonnějších zaměstnanců, co nejmenší a zároveň co nejeftivnější náklady na mzdy, aby měli výkonné a motivované zaměstnance.<sup>61</sup>

Z toho vyplývá, že při tvorbě systému odměňování je nutné sladit oba tyto pohledy, respektive požadavky obou stran, jak zaměstnanců, tak zaměstnavatele, aby byla firma prosperující a konkurenceschopná a zároveň měla zaměstnance, kteří se cítí dostatečně ocenění a motivovaní k tomu, aby v organizaci zůstali a podávali co nejvyšší výkony.

<sup>59</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. 2007. s. 320.

<sup>60</sup> BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. 2005. s. 160.

<sup>61</sup> BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. 2005. s. 160.

Čopíková s Horváthovou to shrnují do tří cílů, které by měl systém odměňování splňovat:

1. **být motivační** – být srovnatelný s odměnami nabízenými v jiných organizacích a s úsilím, které zaměstnanec projevuje během výkonu své profese
2. **být spravedlivý** – nedávat pocit finančního znevýhodnění v poměru k jiným zaměstnancům (pracujícím na stejné úrovni a stejně kompetentních) a dát pocítit, že je zaměstnanec odměňován podle svých zásluh, což znamená i pochopení a zdůvodnitelnost existence oprávněné diferenciací v odměňování zaměstnanců
3. **být transparentní** – založit systém na známých mechanismech, pochopitelných všem zaměstnancům<sup>62</sup>

Nyní popíši jednotlivé složky odměňování.

## 4.2 Složky odměňování

Tady bych ráda použila Armstrongovo pojetí rozdělení odměn do jednotlivých složek odměňování. Souhrnně těmto jednotlivým složkám říká **celková odměna**.

### 4.2.1 Celková odměna

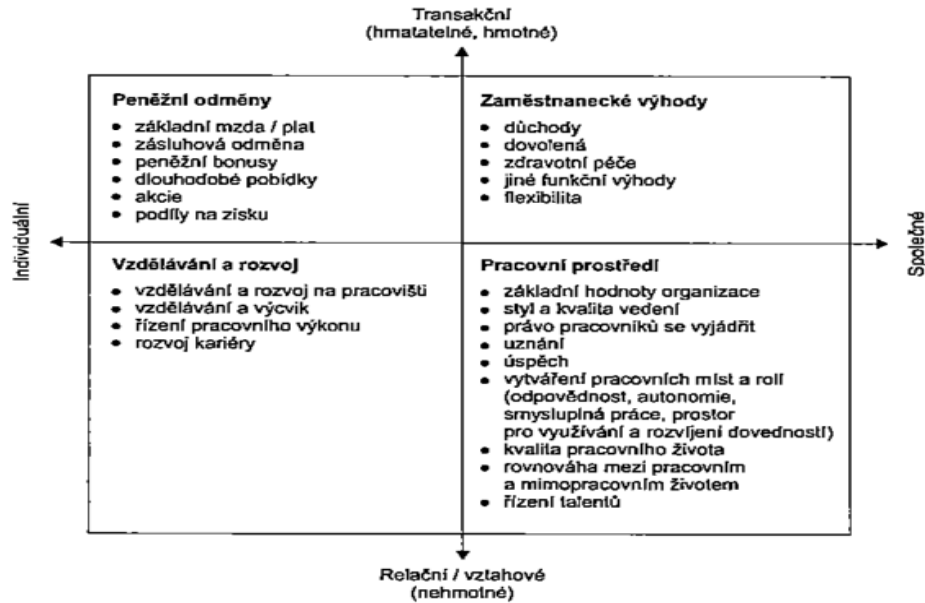
Celková odměna je tedy souhrn všech odměn, které organizace svým zaměstnancům může poskytnout – nepřímé, přímé, vnitřní i vnější. Celková odměna propojuje vliv dvou hlavních kategorií: **transakční odměny** – tedy odměny, které jsou hmotné, hmatatelné, plynoucí z transakcí mezi zaměstnavatelem a pracovníky, mezi něž se řadí základní mzda/plat, zásluhová odměna a zaměstnanecké výhody a **relační (vztahové) odměny** – což jsou odměny nehmotné týkající se vzdělávání a rozvoje zkušeností,

---

<sup>62</sup> ČOPÍKOVÁ, A., HORVÁTHOVÁ, P. 2007. s. 24.

zážitků z práce, tedy nepeněžní. Nutné je, aby různé procesy odměňování byly vzájemně provázány, doplňovaly se a vzájemně se podporovaly.<sup>63</sup>

Armstrong to znázornil pomocí následujícího schématu:



obr. č. 8: Model celkové odměny<sup>64</sup>

Podrobněji se teď zaměřím na transakční odměny, tedy peněžní odměny a zaměstnanecké výhody.

#### 4.2.2 Základní mzda

„Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.“<sup>65</sup>

Základní mzda je pevnou složkou mzdy, která může nabývat různých forem, například:

- časová mzda
- úkolová mzda

<sup>63</sup> ARMSTRONG, M. 2007. s. 520 – 521.

<sup>64</sup> ARMSTRONG, M. 2007. s. 522.

<sup>65</sup> Zákoník práce [online]. Citováno 20. 1. 2013.

- podílová mzda
- mzda za očekávané výsledky
- mzda za znalosti a dovednosti<sup>66</sup>

Jednotlivě rozeberu jednotlivé formy mzdy v příští podkapitole.

### 4.2.3 Zásluhová odměna

Taková odměna se vztahuje k výkonu, schopnosti, přínosu nebo dovednosti jednotlivých pracovníků, týmů, ale i celé organizace, ale nejen to, i odměna podle délky zaměstnání je svým způsobem zásluhovou odměnou. V tomto systému lze používat vyjádření v bodech, které se posléze pomocí nějakého vzorce převádí na peněžní vyjádření, je ale také možné rozhodnutí založit na širším, celkovém posouzení než na nějakém vzorci.<sup>67</sup>

Zásluhové odměňování se může týkat výkonu zaměstnance, jeho schopností, přínosu pro firmu, dovedností nebo také délky zaměstnání pracovníka. Armstrong to shrnul v následující tabulce:

Typ systému	Hlavní rysy	Výhody	Nevýhody	Vhodnost
Odměňování podle výkonu	Zvýšení základní mzdy/platu nebo bonusy závisující na hodnocení pracovního výkonu	* může motivovat (ale je to nejisté) *spojuje odměny s cíli *uspokojuje potřebu odměňování za úspěšnou práci *sděluje, že dobrý výkon je důležitý a bude odměněn	*nemusí motivovat *spoléhá na posouzení výkonu, které může být subjektivní *škodí týmové práci *zaměřuje se na výstup, a nikoliv na kvalitu *spoléhá na dobrý proces řízení pracovního výkonu *je obtížné je	*pro lidi, které pravděpodobně motivují peníze *v organizacích s kulturou orientovanou na výkon *když může být výkon měřen objektivně

<sup>66</sup> KOUBEK, J. 2003. s. 165.

<sup>67</sup> ARMSTRONG, M. 2007. s. 579 – 580.

			dobře řídit	
Odměňování podle schopností	zvýšení mzdy závisí na úrovni schopností	*zaměřuje pozornost na potřebu dosáhnout vyšších úrovní schopností *povzbuzuje k rozvoji schopností *může být integrováno s jinými aplikacemi řízení lidských zdrojů založenými na schopnostech	*posouzení úrovní schopností může být obtížné *ignoruje výstup - nebezpečí odměňování schopností, které nebudou využívány *spoléhá na dobře proškolené a oddané liniové manažery	*jako součást integrovaného přístupu k řízení lidských zdrojů, kde se schopnosti využívají v řadě aktivit *kde jsou schopnosti klíčovým faktorem a kde může být nevhodné nebo tvrdé měřit výstupy *kde existuje dobře vytvořená soustava schopností
Odměňování podle přínosu	zvýšení mzdy nebo bonusy závisí jak na vstupu (schopnosti), tak na výstupu (výkon)	odměňuje lidi nejen za to, co dělají, ale i jak to dělají	stejně jako u odměňování podle výkonu a odměňování podle schopností - může být obtížné měřit přínos a je obtížné je dobře řídit	když se věří, že je vhodný vyvážený a všestranný přístup pokrývající jak vstupy, tak výstupy
Odměňování podle dovedností	zvýšení platu nebo mzdy závisí na osvojení si dovedností	podněcuje a odměňuje získávání dovedností	může být drahé, když jsou lidé placeni za dovednosti, které nevyužívají	u dílenských pracovníků nebo v maloobchodních organizacích
Odměňování podle délky zaměstnání	zvýšení mzdy nebo platu závisí na délce zaměstnání	neexistuje možnost nesprávného posouzení, snadno se řídí	neodměňuje ty, kteří přispívají více	tam, kde jde o tradiční přístup a odbory oponují alternativám

obr. č. 9: Porovnání systémů individuálního zásluhového odměňování<sup>68</sup>

Argumentům **pro** zásluhové odměňování určitě vede tvrzení, které říká, že ti, co přinášejí více, by měli být lépe placeni, ale jsou i další pro, které

<sup>68</sup> ARMSTRONG, M. 2007. s. 591 – 592.

zásluhové odměňování má, například motivace lidí, ovlivnění chování, zlepšování výkonu organizace nebo získávání a udržování si vysoce kvalitních lidí.<sup>69</sup>

Zásluhové odměňování má ale i svoje slabiny, mluví **proti** němu například to, že lidé reagují na motivování nejrůznějšími způsoby, peníze samy o sobě nevedou k trvalé motivaci a také to, že určit míru, v jaké zásluhové odměňování motivuje, je problematické.<sup>70</sup>

Na všechny tyto argumenty je třeba brát zřetel, pokud se organizace rozhodne zásluhové odměňování zakomponovat do svého systému odměňování jako jednu z pohyblivých složek mzdy.

#### **4.2.4 Zaměstnanecké výhody**

Tímto se přesouváme od peněžních benefitů, které jsou poskytovány za výkon, schopnosti, dovednosti nebo odpracovanou dobu k odměnám, které zaměstnavatelé svým zaměstnancům poskytují zpravidla pouze za to, že jsou u nich v pracovním poměru. Jejich nabídka je tedy většinou plošná, pouze u některých se přihlíží k funkci, k postavení pracovníka ve firmě, době zaměstnání či zásluhám.<sup>71</sup>

Jaké jsou cíle politiky zaměstnaneckých výhod?

- poskytnout atraktivní a konkurenceschopný systém celkových odměn, který umožní získat i zároveň udržet si kvalitní zaměstnance
- omezovat nespokojenost a fluktuaci zaměstnanců
- zlepšovat zaměstnanecké vztahy, podporovat loajalitu a ztotožnění se s organizací
- poskytovat organizaci i zaměstnancům daňové výhody

---

<sup>69</sup> ARMSTRONG, M. 2007. s. 581.

<sup>70</sup> tamtéž

<sup>71</sup> KOUBEK, J. 2007. s. 186.

- uspokojovat osobní potřeby zaměstnanců a tím i nepřímo podporovat jejich výkonnost<sup>72</sup>

Ovšem stejně jako každá forma odměňování, i zaměstnanecké výhody mají svoje úskalí, a to například takové, že zaměstnanci je často vidí jako nárok, tedy přirozenou součást pracovního vztahu a ne jako nadstandardní péči, takže je mají sklon podceňovat. Protože jsou, jak jsem již řekla, poskytovány plošně, mají sklon být nepružné. Další problém může být v tom, že jsou poskytovány jen na základě srovnání s konkurencí nebo pod tlakem poradenských firem a nejsou tedy nástrojem odměňování vycházejícím z potřeb organizace, a v neposlední řadě se může stát, že budou vyvolávat nespokojenost zaměstnanců, pokud jejich poskytování vyvolává pocit nespravedlnosti nebo favorizování.<sup>73</sup>

Koubek dělí zaměstnanecké výhody do tří skupin:

1. **výhody sociální povahy** – nejčastěji se jedná o důchody placené organizací, bezúročné půjčky nebo půjčky s nízkým úrokem, životní pojištění, péče o děti v zařízeních provozovaných organizací
2. **výhody se vztahem k práci** – to je například stravování, podnikové slevy, vzdělávání, poradenství
3. **výhody spojené s postavením v organizaci** – to zahrnuje poskytování podnikového automobilu, bezplatné bydlení, úhrada nákladů na reprezentaci organizace<sup>74</sup>

Aby se zaměstnanecké výhody staly efektivním prostředkem motivování, Čopíková s Horváthovou navrhují:

- stanovit cíle organizace v oblasti motivace, stabilizace, případně dalších aspektů řízení lidských zdrojů

<sup>72</sup> ČOPÍKOVÁ, A., HORVÁTHOVÁ, P. 2007. s. 87.

<sup>73</sup> ČOPÍKOVÁ, A., HORVÁTHOVÁ, P. 2007. s. 87.

<sup>74</sup> KOUBEK, J. 2005. s. 320.

- opakovaně zjišťovat potřeby a požadavky zaměstnanců týkajících se zaměstnaneckých výhod, zjišťovat, jak zaměstnanci tyto výhody hodnotí
- provádět vnitřní audit efektivnosti zaměstnaneckých výhod – posoudit efektivitu jednotlivých zaměstnaneckých výhod i výši rozpočtu, ověřit informovanost zaměstnanců s poskytovanými benefity
- zjišťovat úroveň zaměstnaneckých výhod u konkurenčních podniků, sledovat nové trendy ve způsobu poskytování benefitů
- zajistit účinnou interní i externí komunikaci poskytování výhod
- zvážení možnosti outsourcingu zaměstnaneckých výhod, především u pružně poskytovaných výhod, může to být efektivní především u menších organizací<sup>75</sup>

### 4.3 Mzdové formy

Jak jsem již zmínila, mzda může být časová, úkolová, podílová, mzda za očekávané výsledky nebo mzda za znalosti a dovednosti.

#### 4.3.1 Časová mzda

Jak jsem již zmínila v úvodu kapitoly, toto je forma, která je využívána ve firmě, ve které píšete svoji práci, proto jí zde věnuji o něco více prostoru než ostatním formám, které ale také popíši, a to pro úplný přehled o možnostech mzdových forem, protože i teoretická část slouží jako podklad pro použití mého teoretického výstupu samotnou firmou.

Tato forma odměňuje délku pracovního času bez ohledu na vykonanou práci. Základní časovou jednotkou může být hodina, týden nebo měsíc. Používá se v dělnických profesích, tam, kde není z hospodářských důvodů účelné podněcovat pracovní výkon, kde výkon není měřitelný, ale i

---

<sup>75</sup> ČOPÍKOVÁ, A., HORVÁTHOVÁ, P. 2007. s.87 – 88.



v profesích, kde by při rychlém tempu mohly vzniknout škody na zdraví či hmotném investičním majetku.<sup>76</sup>

Často se používá v kombinaci s jinými mzdovými formami, především s nadtarifními složkami mzdy. Zaměstnanecká motivace k práci spočívá v garanci určitého výdělku nezávislého na výsledcích podnikání. Motivační působení je omezené a směřuje k odpracování maxima časových jednotek.<sup>77</sup>

Na základě kontroly a hodnocení je vhodné každý měsíc, čtvrt nebo půl roku zvyšovat nebo snižovat mzdový tarif podle dosažené výkonnosti, čímž se vhodně ovlivní motivace zaměstnanců.<sup>78</sup>

Koubek uvádí přehled výhod a nevýhod časové mzdy:

Výhody časové mzdy či platu:

- je jednoduchá a administrativně nenáročná;
- usnadňuje odhadování a plánování mzdových nákladů;
- je srozumitelná pro pracovníky, kteří mnohdy oceňují stabilitu odměny;
- vyvolává méně sporů a nespokojenosti než odměny odvozené od výkonu či jiných zásluh a tímto přispívá k vytváření pozitivnějších pracovních vztahů v podniku.

Nevýhody:

- má jen omezený pobídkový účinek a nemotivuje pracovníky ke zvyšování výkonu a produktivity práce;
- umožňuje líným a méně zručným pracovníkům přiživovat se na práci svých aktivnějších spolupracovníků;

---

<sup>76</sup> CEJTHAMR, V. DĚDINA, J. 2005. s. 234.

<sup>77</sup> KOCOUREK, J., TRYLČ, L. 2001. s. 157.

<sup>78</sup> HRABCOVÁ, D. 2000. s. 71.

- vyžaduje intenzivní kontrolu pracovníků, mnohdy i použití donucovacích metod pro plnění požadovaného výkonu.<sup>79</sup>

### 4.3.2 Úkolová mzda

Je považována za nejpoužívanější a nejjednodušší typ výkonové mzdové formy. Je vhodná pro dělnické práce a je tvořena násobkem počtu odvedených jednotek práce krát odměna (sazba) za jednotku práce. Úkolová mzda existuje ve dvou podobách – **s rovnoměrným průběhem** závislosti mzdy na výkonu, kdy je stejná sazba za jednotku pro všechny jednotky a **s diferenciovaným průběhem** závislosti mzdy na výkonu, kdy existuje jedna sazba za jednotku pro všechny přijatelné jednotky až do určité normy nebo stanoveného množství a za jednotky nad normu je vyšší sazba a naopak nedostatečné plnění výkonové normy je možné penalizovat.<sup>80</sup>

výhody:

- vede zaměstnance k vyššímu výkonu
- pokud se podaří vykonat za kratší časovou jednotku více práce, klesají náklady
- přináší vyšší výdělky
- menší potřeba dohledu

nevýhody:

- zavedení a uvedení systému je drahé, vyžaduje dobrou organizaci práce
- může vzniknout spousta rozporů při stanovování jednotek práce
- produkce se může zvýšit na úkor kvality

<sup>79</sup> srovnej KOUBEK, J. 2007. s. 172.

<sup>80</sup> srovnej ČOPIKOVÁ, A., HORVÁTHOVÁ, P. 2007. s. 73 – 74.

- důraz na osobní výkon může vyvolat neshody mezi spolupracovníky
- málo motivující systém<sup>81</sup>

### 4.3.3 Podílová mzda

Tato forma mzdy se používá v některých službách či v obchodních činnostech. Může být buď **přímo podílová** mzda, u které je odměna pracovníka zcela závislá na prodaném množství nebo poskytnutých službách, nebo **podílová mzda s garantovaným základem**, která pracovníkovi garantuje základní plat, ke kterému dostává provizi za prodané množství nebo poskytnuté služby. Ještě jedna varianta je **zálohovaná podílová (provizní) mzda**. U té pracovník dostává měsíční zálohu a ta je pak odečtena od jeho provize. Výhodou této formy je přímý vztah odměny k výkonu, nevýhodou pak to, že ji mohou ovlivnit faktory, které pracovník nemá pod kontrolou.<sup>82</sup>

### 4.3.4 Mzda za očekávané výsledky práce

Jedná se o odměnu za dohodnutý soubor prací, nebo výkon, který se pracovník firmě zaváže odvést nebo odvádět během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě. Tato forma je výrazem nových, partnerských vztahů mezi pracovníkem a firmou, zároveň však i výrazem přístupu „just-in-time“. Může mít tři podoby – **smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem a programová mzda**.<sup>83</sup>

### 4.3.5 Mzdy za znalosti a dovednosti.

Poslední z Armstrongem uváděných forem je odměna vázaná na to, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně plnit svou roli či vykonávat úkoly řady různých pracovních míst nebo prací.<sup>84</sup>

---

<sup>81</sup> KOUBEK, J. 2007. s. 174.

<sup>82</sup> KOUBEK, J. 2007. s. 178.

<sup>83</sup> KOUBEK, J. 2007. s. 179.

<sup>84</sup> KOUBEK, J. 2007. s. 181.

## 4.4 Mzdotvorné faktory

Zaměstnavatelé mají často pocit, že odměny pracovníků by se měly odvíjet od jejich pracovního výkonu, protože jen tak je motivují k lepší práci, ale jak jsem již uvedla v předchozích částech své práce, pracovní výkon není vždy měřitelný a u měřitelného nelze mnohdy měřit všechny jeho složky, je tedy třeba přihlížet i k jiným faktorům. Koubek tyto faktory rozdělil na vnitřní a vnější.

### 4.4.1 Vnitřní mzdotvorné faktory

- Faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavením ve firemní hierarchii funkcí.
- Výsledky práce a pracovní chování pracovníka, úroveň plnění pracovních úkolů, jeho způsobilost pro práci.
- Pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě či ve firmě jako celku, které mohou mít negativní dopad na zdraví, bezpečnost či pracovní pohodu pracovníka, mohou zvyšovat jeho únavu, vyžadovat zvýšené úsilí, vyvolávat zvýšené nepohodlí, nadměrný stres apod.<sup>85</sup>

### 4.4.2 Vnější mzdotvorné faktory

- Situace na trhu práce, především nedostatek či přebytek pracovních zdrojů určité úrovně a kvalifikace, ale i úroveň a formy odměňování pracovníků u organizací konkurujících na trhu práce, v odvětví, regionu či ve státě, popřípadě životní způsob a životní podmínky ve společnosti.
- Platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování, popřípadě v oblasti pracovněprávní

---

<sup>85</sup> KOUBEK, J. 2007. s. 165.

ochrany a zvláštního zacházení s některými skupinami pracovníků.<sup>86</sup>

## 4.5 Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu je poslední, ale velmi důležitá část odměňování, kterou zařazuji do této kapitoly. Tato podkapitola by měla ukázat, že hodnocení je s odměňováním a motivováním neoddělitelně spjata.

### 4.5.1 Oblasti hodnocení práce

Hroník dělí hodnocení zaměstnanců do tří oblastí:

1. **Vstup** – vše co pracovník do své práce vkládá. Většinou se jedná o zkušenosti a kompetence.
2. **Proces** – hodnocení přístupu pracovníka ke stanoveným úkolům a cílům, jeho chování v práci.
3. **Výstup** - dobře měřitelné výkony a výsledky a lze být hodnocen dvěma způsoby: přímé hodnocení a nepřímé hodnocení.<sup>87</sup>

### 4.5.2 Systematické x nesystematické hodnocení

Podle Pilařové<sup>88</sup> je možné hodnocení dělit na systematické a nesystematické, kdy u systematického dochází k hodnocení pravidelně v intervalech nebo při různých předem definovaných událostech a podle předem daných postupů. Jde o hodnocení výkonu (to spočívá v hodnocení množství a kvality vykonané práce a ovlivňující pohyblivou složku platu), hodnocení kompetencí (vlastnosti, dovednosti a schopnosti mající vliv na pevnou složku platu) a mimořádné hodnocení (využívající postupů a principů předchozích hodnocení, ale bez pravidelného časového intervalu). Hodnocení výkonu se uskutečňuje jednou měsíčně, či jednou za čtvrt roku, hodnocení kompetencí má dlouhodobější charakter a probíhá jednou ročně.

---

<sup>86</sup> KOUBEK, J. 2007. s. 166.

<sup>87</sup> HRONÍK, F. 2006. s. 20.

<sup>88</sup> PILAŘOVÁ, I. 2008. s. 16.

Při nesystematickém hodnocení nejsou určeny časové intervaly setkání a nejsou ani předem definované postupy, kritéria a metody hodnocení. Na rozdíl od systematického hodnocení má toto hodnocení neformální podobu a není písemně zaznamenáváno.<sup>89</sup>

#### **4.5.3 Cíle hodnocení práce**

- Stanovit relativní hodnotu práce, založenou na spravedlivém, jednotném a důsledném posouzení.
- Poskytnout informace potřebné k vytvoření a udržování spravedlivých a obhajitelných mzdových a platových stupňů a struktur.
- Poskytnout co nejobjektivnější podklady pro zařazování prací do stupňů (tříd) a umožňovat tak jednotný přístup pro rozhodování o zatřídění prací.
- Umožnit správné porovnávání s tržními sazbami prací nebo rolí se srovnatelnou složitostí nebo množstvím práce.
- Být transparentní – východiska, kritéria pro definování stupňů a zařazování prací by měla být jasná a srozumitelná.
- Zajistit, aby organizace plnila svou povinnost poskytovat stejnou peněžní odměnu za práci stejné hodnoty.<sup>90</sup>

Tímto tedy zakončuji svoji teoretickou část, kde jsem se snažila o ukotvení předmětu své diplomové práce, tedy o vysvětlení personálních činností motivování a odměňování. Všechno jsem to dělala pro to, abych měla podklady pro svou praktickou část, kde nejdříve popíši stávající stav systému motivování a odměňování ve firmě XY a poté vytvořím návrh optimalizace tohoto systému, který by měl sloužit vedení této firmy jako pomůcka při možných úpravách obou systémů.

---

<sup>89</sup> srovnej PILAŘOVÁ, I. 2008. s. 16.

<sup>90</sup> srovnej ARMSTRONG, M. 2009. s. 136.

**PRAKTICKÁ  
ČÁST**

## **5. Profil společnosti**

V první fázi své praktické části popíšete společnost, které se má práce týkat. (Protože si firma, se kterou na své diplomové práci spolupracujete, přála zůstat v anonymitě, budu o ní v následující části mluvit jako o firmě XY.) Tato část mi bude sloužit jako podklad pro cíl mé práce – návrh optimalizace systému odměňování a motivování v této firmě.

### **5.1 Historie, předmět podnikání**

Jedná se o firmu, založenou v devadesátých letech – letos slaví osmnácté výročí, která je ryze česká a je rodinného charakteru. Nejdříve ji vedl otec, který před dvěma lety vedení předal své dceři a jejímu manželovi, kteří v této době zastávají funkci ředitelky a výkonného ředitele.

Předmětem podnikání této firmy je vývoj, produkce, prodej, servis a export výrobku zaměřeného na relaxaci a produktů s ním souvisejících. V České republice je špičkou ve svém oboru, i v cizině se řadí mezi přední výrobce již zmíněného produktu, což dokazuje export do více než dvaceti zemí, z nichž některé dokonce přesahují evropské území. Jejich úspěšnost a prosperitu dokazují o stovky kladných referencí od koncových uživatelů jejich výrobku. Firma zajišťuje, jak jsem již napsala výše, i servis svého výrobku, prodejem tedy jejich kontakt se zákazníkem nekončí, firma si zakládá na navazujících profesionálních službách, spolehlivosti a trvalé péči o zákazníky.

### **5.2 Lidé v organizaci**

Firma zaměstnává zhruba 50 zaměstnanců včetně ředitelky (spolupřítelka), která společně s bývalým ředitelem (majoritní majitel) tvoří valnou hromadu (pro úplnost – valná hromada je nejvyšší vnitřní orgán společnosti s ručením omezeným, jedná se o zásadní a prakticky jediný přímý nástroj pro realizování vůle společníků ve vztahu k „jejich“



společnosti<sup>91</sup>) a jimž se přímo zodpovídá management firmy řídící jednotlivé oblasti.<sup>92</sup>

Jedná se o **personální oddělení** (dovedávna oddělení o jedné osobě bez vzdělání v oblasti personalistiky, v současné době pozice personálního manažera není obsazena), **oddělení designu a vývoje**, které zahrnuje jednoho vedoucího pracovníka a jednoho podřízeného, oddělení výrobně/obchodní, kterému šéfuje výrobně/obchodní manažer a má na starost tři úseky, konkrétně servis (kde je vedoucí, jeho zástupce a čtyři řadoví zaměstnanci), výrobu, která je ještě dále členěna na sekce výroba (mistr, zástupce a čtyři řadoví pracovníci), truhlárna (mistr, zástupce a tři řadoví pracovníci), tvarování (mistr, dva zástupci a tři řadoví pracovníci) a údržba (6 pracovníků) a formálně pod něj spadá úsek kvality, který zaměstnává jednoho člověka – manažera kvality. Dohromady má tedy výrobně/obchodní manažer pod sebou 31 zaměstnanců. Dalším **oddělením je obchod/export**, kde jeden vedoucí pracovník pracující v sídle společnosti má na starosti šest pracovníků v pobočkách v ČR i mimo ni. **Oddělení marketingu** má jednu vedoucí, asistentku a grafika, **účetárna** zahrnuje vedoucí, účetní, recepci a sklad, kde jsou dva zaměstnanci.<sup>93</sup>

Zmíním zde ještě, které pozice jsou řazeny mezi management, protože to bude hrát roli v zaměstnaneckých benefitech. Mezi management je ve firmě XY řazena ředitelka, výkonný ředitel, vedoucí personálního oddělení, vedoucí designu a vývoje, vedoucí výroby a spolu s ním i vedoucí úseků spadajících pod výrobu, tedy vedoucí servisu, výroby a kvality, dále pak vedoucí obchodu a exportu v sídle společnosti, stejně tak i vedoucí pracovníci obchodu a exportu z poboček firmy. Mezi management se počítá i vedoucí marketingu, účetárny a logistiky.

---

<sup>91</sup> HOLEJŠOVSKÝ, V. 2011. s. 21.

<sup>92</sup> interní zdroje

<sup>93</sup> interní zdroje

## **6. Systém odměňování**

V této části popíšu systém odměňování ve firmě XY. Jedná se o střední firmu, která má sice jednotlivé oblasti zpracovány, ale na různých místech a v různých souvislostech. To, co jim chybí je nějaký ucelený, veřejně prezentovaný a zpřístupněný dokument k této oblasti, většina informací, které mám, se ke mně tedy dostala ústní formou od ředitelky firmy.

### **6.1 Celková odměna**

V popisu systému odměňování v této firmě budu používat rozdělení podle Armstronga, které jsem rozebrala ve své teoretické části.

#### **6.1.1 Základní mzda**

Všichni zaměstnanci jsou placeni formou časové mzdy (měsíční). Tato forma je základním východiskem pro celkovou měsíční mzdu, ať už se jedná o řadového zaměstnance nebo vrcholový management. Firma nemá kolektivní smlouvu, ale vše, co se týká základní mzdy je uvedeno ve mzdovém výměru, který podepisuje každý zaměstnanec při nástupu do zaměstnání.

#### **6.1.2 Zásluhová odměna**

Tuto část celkové odměny nemají všichni zaměstnanci a u těch, co ji mají, nabývá tato část odměny různou formu podle pozice, kterou ve firmě zastávají.

##### **6.1.2.1 Prodejci**

U prodejců je pohyblivá část mzdy závislá na objemu prodeje, což je má motivovat k vyššímu prodeji. Odměna se neodvíjí jen od počtu prodaných kusů za dané období, ale také od výše poskytnuté slevy.

##### **6.1.2.2 Pracovníci výroby**

U těchto zaměstnanců je systém odměn chápán jako pohyblivá složka mzdy vázaný na výkony. Jednotlivé činnosti jsou čipovány a prováděním jednotlivých úkonů se pracovníkům výroby načítá pohyblivá část mzdy.

### **6.1.2.3 Servisní pracovníci**

Podstatnou část odměny tvoří odměna za počet provedených servisních zásahů a instalací, k tomuto jsou stanoveny přesné částky. Jako novinku mají servisní pracovníci i další pohyblivou odměnu vázanou na objem prodeje doplňkového zboží a služeb, čímž se je vedení firmy snaží zapojit do prodeje.

### **6.1.2.4 Management**

Pracovníci managementu získávají roční odměny v závislosti na úspěšnosti firmy.

### **6.1.2.5 Mimořádné odměny**

Pak je tu ještě jedna oblast, kterou jsem se rozhodla zařadit do této části. Jedná se o odměny v mimořádných situacích, kdy jsou zaměstnanci odměňováni na doporučení svých vedoucích. Je to tedy odměna týkající se převážně řadových zaměstnanců a odvíjí se od rozhodnutí vedoucího. Vedení firmy však v dohledné době plánuje vytvoření jakési „vnitrofiremní kuchařky“, kde budou jednotlivé mimořádné odměny tarifně nastaveny, protože se některé tyto mimořádnosti často opakují a zjednoduší to do budoucna jejich administraci.

## **6.1.3 Zaměstnanecké benefity**

I tato část odměňování není celoplošně rozdělena mezi všechny zaměstnance. Firma má jak benefity, které platí pro všechny bez ohledu na pozici, tak i odměny týkající se jen některých zaměstnanců. U těchto speciálních benefitů se jedná hlavně o zaměstnance z managementu.

### **6.1.3.1 Benefity určené všem zaměstnancům**

- **Stravenky**

Stravenky jsou v České republice velmi rozšířenou formou benefitů, využívá je mnoho firem a zaměstnanci jsou na ně zvyklí, často už je neberou ani jako benefit. Firma XY poskytuje svým zaměstnancům trochu jiný typ stravenek, než je běžně zvykem. Jedná se o stravenky do

konkrétního stravovacího zařízení, a to sice restaurace, která se nachází v bezprostřední blízkosti firmy. Tuto formu benefitu v podobě stravenek vedení zvolilo z důvodu zajištění stravování zaměstnanců v jejich pracovní době, nikoli jako prostředek k proplacení rodinného nákupu v supermarketu.

- **Firemní výrobek k užívání v šatnách**

Jak jsem zmínila v popisu firmy, předmětem jejího podnikání je produkce výrobku zaměřeného na relaxaci a protože se jedná o luxusní výrobek, je možnost jeho užití v zázemí firmy brána jako benefit určený zaměstnancům, je to ze strany vedení chápáno jako zpřístupnění zaměstnancům výsledku jejich pracovní činnosti. Tento benefit mohou zaměstnanci navíc využívat i společně s členy své rodiny.

- **Speciální cenové podmínky na firemní výrobek pro zaměstnance a rodinné příslušníky zaměstnanců firmy XY**

- **Možnost využití sportovní haly v obci, kde sídlí firma**

- **Tenis**

Tento benefit nabízí zvýhodněné ceny pronájmu kurtů, které má firma v dlouhodobém pronájmu.

- **Fitcentrum**

Zde se jedná o jednorázový benefit, který firma svým zaměstnancům poskytla v roce 2012 a který zahrnoval 4 vstupy do fitcentra v již zmiňované hale.

### **6.1.3.2 Benefity pro vybrané zaměstnance**

- **Týden dovolené navíc**

Konkrétně tedy pět pracovních dnů, které jsou určeny managementu. Tento benefit je nový, firma ho zavedla teprve v roce 2012.

- **Mobilní telefon**

Firma poskytuje managementu, mistrům, servisním technikům a administrativě k užívání firemní mobilní telefon a to i k privátnímu užívání. Za jednotný paušál mají zaměstnanci neomezené volání.

- **Notebook**

Tento benefit využívá management, ale s ohledem na rozvoj nových technologií již notebook nepředstavuje takový benefit, jako dříve. Notebooky tak jsou v poslední době nahrazovány výkonným stacionárním počítačem a iPady.

- **iPad**

Jak jsem již uvedla, jedná se o benefit, který je nástupcem notebooku, vzhledem ke skladnosti, rychlosti a rozmanitosti použití, ho oceňují hlavně obchodníci, kteří jsou neustále na cestách a předpoklad je takový, že do budoucna nahradí notebooky zcela.

- **Firemní oblečení**

Toto je benefit, který se týká pracovníků ve výrobě (montérky, trika) a servisních pracovníků, u druhých zmíněných jde kromě pracovního oblečení i o oblečení reprezentativní, protože jako servisní pracovníci se setkávají s koncovými zákazníky. Toto oblečení se obměňuje po dvou letech, nebo podle potřeby. Reprezentativní oblečení mají k dispozici také zaměstnanci z managementu (oblek, kostým, košile, šátek / kravata), v současnosti bylo pozastaveno jeho obměňování.

- **Výrobek firmy zdarma domů k užívání**

Pracovníci servisu mají k dispozici výrobek k vlastnímu testování. Má to i funkční efekt, vzhledem k tomu, že jsou to oni, kdo produkt u zákazníka instalují a servisují a je velice přínosné, když mají sami osobní zkušenost s používáním.

- **Profesní vzdělávání**

To se týká zaměstnanců, kteří toto vzdělání (rekvalifikaci, školení) potřebují k výkonu své práce. Firma jim toto vzdělání proplatí.

## **6.2 Motivování**

O motivaci zaměstnanců se zde dá mluvit u zaměstnaneckých benefitů, které firma zaměstnancům poskytuje a dále, pokud se vrátím ke své teoretické části, kde jsem psala o širším prostoru pro formování sociálněpsychologických podmínek práce, pro vytváření intenzivních přátelských vztahů mezi spolupracovníky a rodinami spolupracovníků i ve volném čase (viz strana 10), je toho tato firma příkladem. Pro svoje zaměstnance pořádá mnoho akcí týkajících se práce, ale i akcí, určených pro stmelení kolektivu.

### **6.2.1 Pracovní akce**

- **Vánoční večírek pro zaměstnance a jejich partnery**

Tato akce se pořádá každý rok před Vánoci, kdy kromě večere, tomboly a nějaké zábavy, je na programu i zhodnocení uplynulého roku. Tato akce je pro všechny zaměstnance firmy a jejich partnery.

- **Vánoční porada – „splnění“**

I tady se hodnotí uplynulý rok, účastní se ho ale jen rozšířená porada vedení (tedy kromě zaměstnanců zmíněných jako management v úvodu 5. kapitoly, ještě mistři). Detailněji se hodnotí uplynulý rok, následuje společná večere a volná zábava; vyhlašují se zde také vítězové soutěže o nejhezčí vánoční výzdobu kanceláře (zdobení kanceláří - drobný teambuilding na začátku adventu), drobnou odměnu získávají všichni, kdo se účastní.

### **6.2.2 Akce ve volném čase**

- **Dračí lodě**

Jedná se o závod na dračí lodi, jejíž posádka má 20 členů a koordinace této lodě vyžaduje značnou spolupráci, účast na této akci tedy podporuje i

týmového ducha, což může být další motivační faktor souvisící s dobrými vztahy mezi kolegy.

- **Volejbalový turnaj**

Další týmový sport, u kterého je důležitá spolupráce, ale i taktika. Kdo nehraje, fandí.

- **Sportovní den**

Jedná se o akci, která na tento rok není v plánu, ale management uvažuje o jeho záměnu za rodinný den zaměstnanců s dětmi.

### **6.3 Hodnocení**

Protože jsem již ve své teoretické části zmínila, že hodnocení zaměstnanců je důležitou součástí systému odměňování, získala jsem si ve své firmě informace i o této personální činnosti, abych ji mohla zahrnout do své analýzy.

Hodnocení jednotlivých pozic se liší, a to jak frekvencí, pravidelností, tak i formou. Je ale jedna forma hodnocení, prostupující celou firmu, a to sice hodnocení přes jednotlivé vrstvy, kdy vedoucí hodnotí své podřízené a ti zase hodnotí své podřízené.

Popíši teď, jak provádí hodnocení jednotlivých pozic.

#### **6.3.1 Pracovníci ve výrobě**

Tito pracovníci jsou hodnoceni (kromě systému hodnocení přes jednotlivé vrstvy, který jsem popsala výše) pomocí stejného systému, jako je ten, který rozhoduje o jejich pohyblivé části mzdy. Jak jsem již uvedla, tito pracovníci mají čipované jednotlivé úkony, které během své pracovní doby dělají. Každý úkon je nějak ohodnocen a podle toho jim nabíhá výše odměny, ale kromě toho je to nástroj pro vedení užitečný k tomu, aby měli přehled o tom, jak dlouho jednotlivá činnost trvá a jak se mění délka úkonu

podle časového vytížení pracovníka. Jde rovněž o nástroj, na jehož základě jsou stanoveny normativy pro jednotlivé úkony. Odchytky od těchto normativů slouží vedoucím k hodnocení podřízených. Kontrolu provádí v pravidelných intervalech.

Zde je tedy patrné, že jeden nástroj se využívá ke dvěma personálním činnostem, slouží jako nástroj pro hodnocení a zároveň i odměňování.

### **6.3.2 Servisní pracovníci**

U servisních pracovníků probíhá hodnocení trojím způsobem, kdy dva způsoby jsou prostřednictvím koncových zákazníků a jejich referencí na tyto pracovníky.

První forma hodnocení se provádí v rámci telefonického hovoru, který uskutečňuje obchodní manažer s klientem zhruba měsíc po instalaci. Tento hovor má více účelů, ale jeden z nich je zjištění spokojenosti zákazníka se servisním pracovníkem, který u zákazníka montoval výrobek. Otázky samozřejmě nejsou kladeny explicitně tak, aby zákazník měl pocit, že pracovníka hodnotí, ale z obchodník to z odpovědí dokáže odvodit. O těchto hovorech servisní pracovníci vědí.

Další způsob, do kterého jsou zapojeni zákazníci je anketa, kterou každé tři roky rozesílá firma všem svým klientům společně s firemním časopisem a PF do nového roku (anketa se rozesílá začátkem roku), kde se opět mimo jiné zjišťuje spokojenost zákazníků se servisními pracovníky, ale nenásilným způsobem, aby to zákazníkům nebylo nepříjemné.

A posledním způsobem hodnocení „servisáků“ je interní komunikace v rámci pravidelné měsíční porady, kde se rozebírá jejich práce.

Konkrétní spojitost s odměňováním při hodnocení servisních pracovníků vyplývá pro šéfa servisu, protože jeho odměna se odvíjí částečně i od práce jeho podřízených a spokojenosti zákazníků s jejich prací a prezentací.



### **6.3.3 Prodejci**

U prodejců je hodnocení založeno na měsíčním prodeji. Jejich odměna se podle přesně daných pravidel vypočítá na základě počtu uzavřených smluv za měsíc. Hodnocení se rovněž váže na úspěšnost v prodeji a provádí ho pravidelně na individuální bázi manager obchodu. Dále se práce obchodníků vyhodnocuje v rámci pravidelných porad obchodu a marketingu (1 x 2 měsíce).

### **6.3.4 Management**

A nejvyšší vrstva této firmy, tedy management, jsou hodnoceni na základě plnění cílů firmy a hodnocení probíhá průběžně, kdy se jedná o hodnocení slovní, které se odehrává mezi čtyřma očima. Vedení si zakládá na filosofii, že je lepší řešit hodnocení vrcholového managementu v soukromí, bez účasti ostatních členů.

## 7. Návrh optimalizace

V této části své diplomové práce se dostáváme k mému přínosu. Jak jsem již několikrát zmiňovala, celá práce je koncipovaná tak, aby mohla být následně použita managementem firmy, pro kterou je určena. Nejde tedy jen o to, aby z ní byl nějaký praktický výstup, ale aby i teoretická východiska, kterými jsem se zabývala v první části, mohly být nápomocné při použití této poslední části ředitelkou popřípadě managementem firmy.

Cílem je navrhnout optimalizaci systému odměňování a motivování ve firmě XY, jejíž současný stav jsem popsala v předešlé kapitole. Tato kapitola se skládala ze všech informací, které mi firma poskytla, a tyto informace mi propůjčily podklad pro onen návrh optimalizace, který by měl v případě potřeby sloužit k budoucímu užití firmou.

Celý tento návrh musím přizpůsobit tomu, že se jedná o firmu, kde veškeré personální činnosti provádí ředitelka firmy. Není to tedy zaměstnanec (personalista), jehož jedinou činností by bylo řízení lidských zdrojů. Je to jedna z mnoha jejích činností, a proto můj návrh a jeho rozsah bude přizpůsoben jejím časovým a kompetenčním schopnostem.

### 7.1 Motivace

Práce s motivací zaměstnanců je velmi náročná a nevyzpytatelná, i přesto velmi důležitá činnost personalisty, kterého tato firma fyzicky ovšem nemá, a zároveň nemají zpracovaný žádný komplexní systém motivace. Neexistuje žádný psaný dokument, ve kterém by bylo uvedeno, na jakých principech funguje motivování zaměstnanců v této firmě. Doporučovala bych tedy v rámci optimalizace stávající situace, si takový systém vytvořit. Protože cílem mé práce je návrh optimalizace, zaměřím se pouze na první krok tvorby tohoto systému, podle jehož výsledků by mohla firma postupovat dále. Budu u toho využívat svoji teoretickou část tak, aby výsledný návrh mohl být realizovatelný v dané firmě.

Než ale popíši první krok, zaměřila bych se na dotazník zjišťující motivační profil zaměstnance, který nám dá informace o motivační struktuře jednotlivých zaměstnanců. K tomuto účelu bych doporučovala využít dotazník od profesora Jiřího Pavláta – **Motivační profil.**<sup>94</sup>

Jde o dotazník, který je mezi personalisty běžně využíván a který zahrnuje 54 tvrzení týkajících se osobnosti a jejího vztahu k práci obecně. Zaměstnanec s těmito tvrzeními vyjádří souhlas nebo nesouhlas. Vyhodnocení se provádí součtem kladných odpovědí vždy pro šest následujících položek (0 – 6 bodů). Tyto součty pak znázorňují pozici zaměstnance v příslušné dimenzi. Jedná se o devět dimenzí:

1. vyhýbání se neúspěchu (0) <-> dosahování úspěchu (6)
2. zaměření na činnost (0) <-> zaměření na úspěch (6)
3. zaměření od podniku (0) <-> zaměření k podniku (6)
4. zaměření na bezpečí (0) <-> zaměření na riziko (6)
5. orientace na budoucnost (0) <-> orientace na aktuální stav (6)
6. skupinová orientace (0) <-> individuální orientace (6)
7. prosociální orientace (0) <-> orientace na sebe (6)
8. pasivita (0) <-> činorodost (6)
9. orientace na morální uspokojení <-> orientace na ekonomický prospěch (6)

Vzájemným spojením hodnot je vytvořen motivační profil pracovníka, který nám ukazuje, jaké jsou hybné síly, které člověka motivují k pracovnímu výkonu.<sup>95</sup>

#### **Dotazník vypadá takto:**

---

<sup>94</sup> LASOVSKÁ, A. 2011.

<sup>95</sup> KUTINA, P. 2010. s. 43-44.

### Instukce:

Do kolonky souhlasím nebo nesouhlasím udělejte křížek, zda s uvedeným výrokem souhlasíte nebo nesouhlasíte. Vždy vyplňte jen jednu možnost, nikde nesmí být zároveň souhlasím i nesouhlasím. Jednotlivé položky hodnotte tak, jak podle Vašeho názoru u Vás převažují. Po vyplnění všech položek zkontrolujte, zda jste nějakou nevynechal(a).

Poř. číslo	Položka	souhlas	nesouhlas
1.	Jistota a klid v práci jsou brzdou prosperity.		
2.	Být úspěšným pracovníkem je pro mě velmi důležité.		
3.	Každý nový nápad rád ihned vyzkouším, i když si nejsem jist výsledkem.		
4.	Konfliktní situace ani problémy v práci mi většinou nevadí.		
5.	Neúspěchy v pracovní činnosti nenarušují moji psychickou pohodu.		
6.	Kritika mé osoby za případný pracovní neúspěch mi většinou nevadí.		
7.	Za odvedenou práci jsem velmi rád chválen.		
8.	Bylo by příjemné, kdyby se lidé dověděli o mých pracovních úspěších.		
9.	Konkurenční či soutěživé pracovní prostředí mi vyhovuje.		
10.	Zveřejňování výsledků práce je důležitější než samotná náplň práce.		
11.	Mám rád ocenění a pochvaly za dobře odvedenou práci, nestačí mi jen pocit z dobrého výkonu.		
12.	Dobře placená nezajímavá práce je lepší, než zajímavá práce s malým výdělkem.		
13.	Požadavky zaměstnavatele jsou pro mě prvořadě bez ohledu na můj volný čas.		
14.	Pokud někde pracuji, tak jsem své profesi zcela oddán.		
15.	Je samozřejmé, abych byl vždy svému zaměstnavateli vždy k dispozici.		
16.	Naprostá oddanost zaměstnavateli je pro mě samozřejmostí.		
17.	Dění uvnitř organizace mě vždy velmi zajímá.		
18.	Rád se podílím na změnách v naší organizaci.		
19.	Psychické napětí při provádění pracovní činnosti mě velmi uspokojuje.		
20.	S možností fyzické újmy při výkonu své profese počítám.		
21.	Nebezpečné situace během výkonu pracovní činnosti mi nevadí.		
22.	Vysoká míra rizika při práci mi vyhovuje.		
23.	Pocit napětí a nebezpečí mi při výkonu mé práce nevadí.		
24.	Následky spojené s rizikem při výkonu pracovní činnosti mě nezajímají.		
25.	Budoucnost pro mě nehraje příliš důležitou roli, důležitá je přítomnost.		
26.	Raději si kladu krátkodobé a konkrétní cíle, než cíle dlouhodobé.		
27.	Zdá se mi, že budoucnost je většinou nejistá a nezajímavá.		
28.	Často přemýšlím nad přítomností, i když je znepokojující.		
29.	Většinou mě nezajímá, co bude v budoucnosti.		

30.	Znervózňuje mě, když přemýšlím o tom, co mě čeká a co se teprve stane.		
31.	Nejraději se řídím vlastními názory.		
32.	V práci je pro mě důležitá samostatnost a nezávislost.		
33.	Nerad se podřizuji cizím příkazům.		
34.	Je mi většinou naprosto lhostejné, co si o mě myslí moji kolegové a nadřízení.		
35.	Nerad podřizuji své zájmy pracovní skupině.		
36.	Názory a postoje mých spolupracovníků mě většinou nezajímají.		
37.	Pracuji proto, abych se dobře cítil.		
38.	Spokojený jsem tehdy, když vykonávám práci, která mě baví.		
39.	Rád v práci uplatňuji především své zájmy a motivy.		
40.	Jsem spokojený, když z vlastního pracovního výkonu mám největší prospěch já sám.		
41.	Práce mi nestojí za to, abych se obětoval pro zaměstnavatele.		
42.	Práce je pro mě seberealizace, pak teprve služba jiným.		
43.	Vyhovuje mi vysoké pracovní tempo střídané krátkými obdobími klidu.		
44.	Častá změna pracovní činnosti je pro mě důležitá.		
45.	V práci se snažím nacházet neustále nové psychické podněty.		
46.	Stálé a klidné pracovní tempo je pro mě nepříjemné.		
47.	Když je pracovní činnost téměř neměnná, pociťuji nudu a nespokojenost.		
48.	Nejraději pracuji na více pracovních úkolech souběžně, nebo je střídám.		
49.	Odměna za práci ve formě peněz je pro mě prvořadá.		
50.	Práci vykonávám převážně z důvodu materiálních odměn.		
51.	Ať si o mě nařízený myslí co chce, hlavně, ať platí.		
52.	Práce mě uspokojuje, když má především finanční efekt.		
53.	Práce je především prostředek obživy, pak teprve poslání.		
54.	Ekonomický efekt, jako výsledek pracovní činnosti je pro mě důležitý.		

obr. č. 9: Dotazník – Motivační profil<sup>96</sup>

Vím, že se nejedná o úplně krátký dotazník, ale je nutné si uvědomit, že se týká motivace zaměstnance a to není oblast, která by se dala shrnout do pěti otázek nebo výroků. Vyhodnocení ale není zase tak dlouhodobou záležitostí vzhledem k tomu, že je celý dotazník hodnocen jednou formou, kdy složením devíti zmíněných dimenzí získáme motivační profil pracovníka a s ním je možné nadále pracovat při tvorbě motivačního systému firmy.

<sup>96</sup> LASOVSKÁ, A. 2011. s. 80-81.

V teoretické části se zabývám tvorbou motivačního programu podle Zuzany Dvořákové, která tvrdí, že účinnost motivačního programu závisí na tom, jestli vychází ze strategie lidských zdrojů a zároveň z celkové strategie organizace (viz strana 26) a navrhuje postup, jehož první krok aplikuji na firmu XY.

### 7.1.1 Zjištění stavu a účinnosti základních faktorů motivace

První krok při tvorbě motivačního systému je zjištění stavu a účinnosti základních faktorů motivace k práci a faktorů pracovní spokojenosti či nespokojenosti, k čemuž Dvořáková navrhuje použít dotazníkové šetření nebo osobní rozhovory.<sup>97</sup>

Zde musím opět zdůraznit, že práci personalisty zde nezastává člověk, který k tomu má vzdělání a pro nějž to není hlavní náplň práce. Je tedy nepředstavitelné (i když se jedná o středně velkou firmu), aby byla použita metoda osobních rozhovorů nebo jakéhokoli jiného prostředku založeného na osobní komunikaci s každým jednotlivým zaměstnancem.

Tento krok je velmi důležitý, protože bez něj je tvorba motivačního programu „náhodným procesem, jehož účinky mohou minout cíl, pokud neodpovídají prioritám zaměstnanců.“<sup>98</sup> Dá nám také cenné informace o momentálním stavu motivace zaměstnanců.

Dvořáková zmiňuje, že k těmto průzkumům se používá mnoha metod, z nichž většina předpokládá činnost kvalifikovaného odborníka, a to psychologa nebo specialisty na metody managementu.<sup>99</sup> Má ale i návrhy metod určených takovým firmám, kde tito specialisté nejsou k dispozici, jako je tomu v naší firmě.

Pro tyto organizace navrhuje použít **Stoewerův test**, ve kterém jsou vymezeny například základní faktory ovlivňující pracovní spokojenost a výkonnost zaměstnanců v takové formě, která je každému srozumitelná.

---

<sup>97</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. 2007. s. 155.

<sup>98</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. 2007. s. 166.

<sup>99</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. 2007. s. 166.

Dotazník je složený ze dvou částí, první část (A) od respondenta vyžaduje hodnocení významu faktoru pro vlastní osobu podle navržené stupnice hodnot. Ze získaných hodnot je možné určit pořadí motivů pracovní výkonnosti buď jednotlivého pracovníka nebo homogenní skupiny zaměstnanců (stejně profese nebo kvalifikace) zjištěním průměrného hodnocení každého faktoru. Tento výsledek je poté porovnávám s druhou částí (B), kde stejné faktory zaměstnanec hodnotí z hlediska toho, jak jsou uspokojovány organizací či vedoucím. Při hodnocení tohoto testu můžeme porovnat buď numerické údaje o průměrné výši dosaženého hodnocení každého faktoru za skupinu zaměstnanců, nebo dvěma křivkami spojit dosažené hodnoty v části A a v části B a z jejich porovnání vyvodit, jaký je vztah mezi významem potřeby a mírou jejího uspokojení.<sup>100</sup>

Dotazník vypadá takto:

č.	Motivy k práci	Vaše hodnocení motivů (A): nedůležité -> velmi důležité							Stupeň plnění Vaší firmou či Vaším vedoucím (B): neplní -> plní						
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
1.	Pracovní místo, které není ohroženo krizí (pracovní místo je v perspektivní firmě nebo oboru)														
2.	Penzijní a životní připojištění placené firmou														
3.	Ostatní zaměstnanecké výhody (stravenky, zaměstnanecké slevy na prodávané zboží, popř. služební telefon)														
4.	Výše základního platu														
5.	Výše odměn, prémie														
6.	Podíl na hospodářském výsledku firmy														
7.	Pracovní podmínky (technické vybavení pracoviště, organizace práce, bezpečnost práce, prostorové řešení pracoviště)														

<sup>100</sup> DVOŘÁKOVÁ. 2007. s. 168.

8.	Způsob zadávání pracovních úkolů (srozumitelnost, smysluplnost, splitelnost úkolů)																			
9.	Možnost postupu (kariérního růstu)																			
10.	Možnosti dalšího odborného nebo všeobecného vzdělávání																			
11.	Dostatečná zpětná vazba k vykonané práci (hodnocení výsledků práce například pochvalou nebo konstruktivní kritikou)																			
12.	Dostatečný přístup k informacím o pracovním úkolu a jejich přísun																			
13.	Dostatečný přístup k informacím o plánech firmy, o firemní strategii, o tom čeho chce firma dosáhnout a jak toho chce dosáhnout																			
14.	Možnost uplatnění vlastních nápadů																			
15.	Možnost spolurozhodování a dohody s vedením firmy																			
16.	Způsob chování nadřízeného při vedení lidí																			
17.	Spolupráce ve Vašem oddělení																			
18.	Vztahy k nadřízeným																			
19.	Vztahy mezi kolegy																			
20.	Vážnost, které se člověk těší mezi kolegy v práci																			
21.	Podnikové klima v celé firmě - celková atmosféra firmy																			
22.	"Image" (vážnost, úspěch) firmy nebo jejich produktů na veřejnosti																			

obr. č. 10: Ukázka Stoewerova testu<sup>101</sup>

Pro úplný přehled a přesnost, přehlednost a co největší efektivnost při zpracování a následném použití bych do dotazníků doplnila pohlaví, pozici, věk a odpracované roky ve firmě. Tento test dá managementu firmy poměrně podrobný přehled o tom, jak jsou na tom s motivací a

<sup>101</sup> srovnej DVOŘÁKOVÁ, Z. 2007. s. 169.



motivovaností jejich zaměstnanci a poskytne to tedy pevný základ pro další práci s motivačním systémem firmy, který bude přesně odpovídat motivačním požadavkům lidí ve firmě pracujících.

Není to pevně daný dotazník, při použití se může obměnit podle toho, na co se firma chce soustředit, pokud má pocit, že je nějaká oblast, kde by mohlo být „bolavé“, nebo naopak silné místo firmy, může tam nějaké body přidat, upravit si dotazník podle svých potřeb. Já jsem zde uvedla obecný test, protože cílem mé práce není navrhnout systém motivování firmy XY, ale podat návrh optimalizace. Neřeším tedy konkrétní problém, dávám podklad pro budoucí práci se mnou navrhovaným prvním krokem tvorby motivačního systému.

### **7.1.2 Úloha managementu**

Stejný název měla i podkapitola v teoretické části, které jsem věnovala dostatečný prostor, a kterou teď mohu zužitkovat ve svém návrhu optimalizace.

Nebudu zde znovu zmiňovat, co všechno tato úloha obsahuje, ale doporučuji managementu firmy XY si přečíst kapitolu 3.3 v mé teoretické části, která se netýká jen úlohy managementu, ale i proběhu motivace a úlohy samotné organizace při motivaci zaměstnanců.

Protože se v této firmě managementem chápou kromě nejužšího vedení v podobě ředitelky a výkonného ředitele i vedoucí jednotlivých odvětví, jedná se cca o dvanáct lidí, kteří se svým chováním podílejí na motivaci svých zaměstnanců, doporučovala bych tedy v případě zájmu najít nějakou formu semináře, školení, koučinku, určeného lidem na pozici managementu, který by byl zaměřený na efektivní motivaci a efektivní komunikaci.

Co se týká motivování, je to z mého pohledu asi vše, co bych mohla navrhnout pro firmu XY, ve shrnutí jsem tedy uvedla, že firma nemá vlastní ucelený systém motivace a jako optimalizaci tohoto stavu jsem předložila dotazník od Jiřího Pavláta zjišťující motivační profil pracovníků a Stoewerův test, který pomůže zjistit momentální stav motivace a

motivovanosti pracovníků a dá základ pro další práci. Nyní podám návrh optimalizace systému odměňování.

## **7.2 Odměňování**

Stejně jako u motivování, ani u odměňování nemá firma XY dokument, který by shrnoval odměňování firmy. Nemají tedy písemně definovaný systém odměňování.

Ve své teoretické části nemám kapitolu, která by se jmenovala přímo tvorba systému odměňování, ale celá část pojednávající o této personální oblasti by mohla sloužit jako návod pro tvorbu tohoto systému. Snažila jsem se jí tvořit s ohledem na cíl mé práce, aby jednotlivé části mohly sloužit jako pomůcka při využití mého návrhu optimalizace systému odměňování firmy XY.

V případě změny odměňování by firmě XY mohla posloužit první část mého návrhu optimalizace zahrnující motivaci zaměstnanců, protože jak jsem již několikrát zmínila, motivování a odměňování jsou úzce provázané oblasti a pokud již známe motivační strukturu a profil svých zaměstnanců, není nic jednoduššího než to použít při práci se systémem odměňování.

### **7.2.1 Slabé místo – hodnocení zaměstnanců**

Zaměřím se na část odměňování, ve které vidím slabinu a kterou jsem ve své teoretické části zmiňovala jako poslední, ne však nedůležitou, a to sice hodnocení zaměstnanců.

Hodnocení jsem se věnovala i ve své praktické části, kdy jsem popisovala hodnocení ve firmě XY, přičemž jsem vycházela z informací, které jsem dostala od ředitelky firmy.

A zde se opět dostáváme k tomu, že firma XY nemá žádný ucelený systém hodnocení, a to bych viděla jako slabinu, která by mohla do budoucna způsobovat problémy. Proto bych jí chtěla věnovat svůj prostor při návrhu optimalizace systému odměňování firmy XY.

Jak jsem uvedla, hodnocení zaměstnanců ve firmě XY probíhá, ale nejedná se o nějaký ucelený systém. Můj návrh tedy je, vytvořit systém hodnocení, kterého by se vedení mělo držet v zájmu objektivitu a co nejvyšší efektivity při práci na systému odměňování, což by mělo přinést kromě efektivity využití zdrojů i spokojenost zaměstnanců firmy.

Opět musím odkázat na to, že firma nemá vlastního personalistu, musím proto návrh přizpůsobit personálním a časovým možnostem, nebude se tedy jednat o návrh, jehož uskutečnění by bylo na plný úvazek pro jednoho pracovníka, spíše se pokusím systematizovat již existující formy hodnocení a dát je do jednoho celku, ze kterého by pak vedení mohlo vycházet.

Protože jsem v teoretické části ještě nevěděla, že můj návrh optimalizace v oblasti odměňování bude zaměřený na hodnocení, neposkytuje mi teoretická část takové ukotvení, jaké je potřeba nejen pro mě, ale hlavně pro management firmy, který s mým návrhem bude potencionálně pracovat. Zařadím sem proto i teorii, ale vzhledem k tomu, že svoji práci pojmám tak, že by měla sloužit praktickému účelu celá, nejenom její druhá část, myslím si, že můžu trochu teorie použít i v praktické části.

Jako první je důležité uvědomit si, jakou metodu hodnocení chceme použít. K tomuto účelu bych zde chtěla nastínit zásady a pravidla výběru metody podle Hroníka, kterými bychom se měli řídit při tvorbě systému hodnocení:

- Hodnocení se nesmí zaměřit jen na minulost nebo budoucnost.
- Metody se v jednotlivých provedeních hodnocení nemusí shodovat. Některé metody mohou mít vyšší frekvenci, jiné mohou být užity pouze mimořádně.
- Ideální je výběr takové metody/metod, který vyloučí situaci hodnocení jedinou osobou.
- Počet užitých metod při jednom cyklu hodnocení by měl být minimalizován kvůli hrozbě přetížení jeho účastníků a byrokratizaci systému.

- Metoda musí být vybírána sekundárně s ohledem na povahu a předmět hodnocení.
- Soubor metod by měl být považován za flexibilní proměnnou v systému hodnocení, nesmí se stát stereotypním.<sup>102</sup>

Z těchto bodů vyplývá, že hodnocení musí brát ohledy na charakteristiky firmy, předmět hodnocení, osobu hodnotitele i hodnoceného a celkovou flexibilitu jak zaměstnanců, tak firmy. To, co zde chci navrhnout pro firmu XY tedy nemá být jakési dogma, spíše návod či rada, jak současné hodnocení co nejvíce zefektivnit.

Podle Wágnerové je také důležité definovat si kritéria, která by měly systém zhodnotit (po metodické stránce)<sup>103</sup>, to znamená umět si odpovědět na tyto otázky:

- Validita – měří systém aspekty, které chce organizace odměňovat?
- Reliabilita – jsou v rámci systému jedinci ohodnoceni stejně, nezávisle na hodnotiteli?
- Minimalizace chyb a zaujatosti – snižuje metoda šance na hodnotitelské chyby nebo zaujatost?
- Praktičnost – je systém pochopen a přijat jak hodnotiteli, tak zaměstnanci? Je relativně jednoduchý k používání?<sup>104</sup>

Z deskriptivní části vyplývá, že hodnocení ve firmě XY se liší podle toho, jakou pracovník zastává pozici. Toho se budu držet i ve svém návrhu a rozdělím systém podle pozic. Protože hodnocení zaměstnanců je oblast, která by sama vydala na diplomovou práci a není to hlavní cíl mé práce, u jednotlivých metod nebudu zacházet do detailů, jen zhruba nastíním, o jakou metodu jde, proč bych ji použila a myslím si, že pro účel této práce to

---

<sup>102</sup> HRONÍK, F. 2006. s. 55.

<sup>103</sup> WÁGNEROVÁ, I. 2008. s. 79.

<sup>104</sup> WÁGNEROVÁ, I. 2008. s. 79 – 80.

bude dostačující. Doplňující informace v případě, že by management firmy XY, respektive jeho ředitelka, chtěli konkrétní metodu použít je dohledatelný v literatuře týkající se hodnocení zaměstnanců.

Ještě než se ale zaměřím na jednotlivé pozice, chtěla bych zdůraznit, že každá firma má svá specifika a cíle a zavádění jakéhokoliv nového prvku je vždy složitá záležitost a musí být komunikována korektně a pomalu. Je třeba pro tyto změny získat rozhodující část vedení a stejně tak i část zaměstnanců (hodnocení by zaměstnanci nemělo být vnímáno jako negativní personální činnost, která u nich vyvolává strach, jestli nepřijdou o své místo. Komunikace o hodnocení by proto měla být vždy přátelská). Je důležité si nejdříve uvědomit, co vlastně chceme hodnotit a proč, jaké na to máme prostředky a k čemu to hodnocení bude sloužit.<sup>105</sup>

#### **7.2.1.1 Pracovníci ve výrobě**

Pro rekapitulaci - hodnocení těchto pracovníků probíhá ve firmě XY neformálně formou ústního hodnocení jejich vedoucích (mistrů) a zároveň pomocí průběžného čipování jednotlivých činností.

Obě tyto varianty bych nechala, ale hodnocení na základě čipování úkonů bych udělala pravidelné a formální, aby nebylo bráno pracovníky pouze jako negativní. Teď je s pracovníky ve výrobě hodnocení jejich činností probíráno pouze v souvislosti s nedodržením nebo zhoršováním norem. Zavedla bych tedy pravidelné hodnocení (interval tohoto hodnocení bych nechala na zvážení ředitelky firmy XY, v jakém časovém odstupu to má cenu a bude to efektivní, s povrchními znalostmi procesu výroby v této firmě si to netroufám určit), které by se odehrávalo slovně přede všemi zaměstnanci a poukazovalo by se nejen na negativní výkyvy, ale i na úspěchy a rychlou či přesnou práci. Čímž jsme se oklikou dostali k motivaci zaměstnanců. Vědomí, že je toto hodnocení pravidelné, by zaměstnancům mohlo ušetřit stres z toho, že se v tomto případě jedná vždy o kritiku práce.

---

<sup>105</sup> srovnejSCHAUEROVA, P. [online]

### **7.2.1.2 Servisní pracovníci**

U servisních pracovníků je patrný „náběh“ na 360° zpětnou vazbu, ovšem tento pokus končí u zákazníků. Z jejich strany je hodnocení „servisáků“ dovedeno k dokonalosti pomocí telefonického rozhovoru uskutečněného zhruba měsíc po jejich práci a anketou rozesílanou firmou každé tři roky. V rámci firmy je hodnocení nárazové a odehrává se v rámci porady.

Navrhovala bych tedy u těchto pracovníků dovést k dokonalosti metodu 360° zpětné vazby, protože právě oni jsou pro tuto metodu výbornými kandidáty. Navrhuji tedy kromě hodnocení od zákazníků zavést hodnocení nadřízeným, hodnocení kolegy, hodnocení podřízeným, sebehodnocení a hodnocení žolíkem (osoba nebo osoby vybrané hodnoceným, které hodnoceného dobře znají).

S ohledem na charakter firmy bych doporučovala mini 360° zpětnou vazbu, která je ze všech forem této metody nejméně časově náročná. Hodnotitelé odpovídají na 3 otevřené a 9 – 12 dalších otázek.

V případě zájmu o využití této metody bych doporučovala prostudovat knihu 360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí Od Mariána Kubeše a Lubice Šebestové.

### **7.2.1.3 Prodejci**

Hodnocení prodejců probíhá na základě měsíčního prodeje.

I zde bych volila formu 360° zpětné vazby, protože stejně jako servisní pracovníci, jsou i prodejci těmi zaměstnanci, kteří firmu prezentují navenek. A zatímco u servisních pracovníků je hodnocení zákazníky propracováno poměrně důkladně, u obchodníků tyto informace nejsou vůbec zjišťovány. A vzhledem k tomu, že jsou to pracovníci zahrnující se do managementu firmy, přidala bych k 360° zpětné vazbě ještě hodnotící pohovor, který představím u sekce hodnocení managementu.

#### 7.2.1.4 Management firmy

Zmínila jsem, že hodnocení těchto zaměstnanců probíhá cca jednou za půl roku slovní formou, což mi u pracovníků na této úrovni připadá jako důležité, ale je spíše nahodilé a nemá řád. Proto bych u managementu navrhovala zařadit **hodnotící pohovor**, při kterém jde o zlepšení komunikace, vyjasnění si nejasných nebo sporných témat, motivování pracovníka k vyšším výkonům.<sup>106</sup>

Výstupem tohoto pohovoru může být:

- „určení pohyblivé složky platu nebo mzdy na základě plnění úkolů, ukazatelů či úrovně kompetencí
- stanovení ukazatelů, cílů nebo úkolů do dalšího období
- určení rozvojových opatření (kurzů, sebevzdělávání atd.) k dosažení vyšší úrovně kompetencí
- návrh dalšího vývoje kariéry zaměstnance“<sup>107</sup>

Opět tu ale narážíme na to, že firma nemá školeného personalistu, který by tento rozhovor vedl, hodnotitelem je ředitelka firmy, bylo by tedy dobré, kdyby byla proškolená v oblasti sdělování kritiky, správné definici cílů, přijímání a poskytování zpětné vazby. Měla by si také ujasnit, jaký je její postoj k hodnocení. Termín hodnotícího pohovoru by měl být vybrán v zájmu zachování návaznosti k jiným činnostem v organizaci a měl by se uskutečnit v období menší pracovní vytíženosti.<sup>108</sup> V případě naší firmy by to tedy mělo být na začátku roku, kdy je „volnější“ pracovní období.

Pro ilustraci, aby bylo jasné, o čem v hodnotícím pohovoru jde, uvedu metodiku průběhu rozhovoru, jak ji navrhuje Bělohlávek:

1. Objasnění významu pohovoru – rekapitulace významu a cílů.

---

<sup>106</sup> BĚLOHLÁVEK, F. 2009. s. 65.

<sup>107</sup> BĚLOHLÁVEK, F. 2009. s. 65.

<sup>108</sup> PILAŘOVÁ, I. 2008. s. 33.

2. Pozitivní úvod – rozptýlení nejistoty, oba, a nervozity vedoucí k větší otevřenosti.
3. Dotaz na pracovníka – zapojení hodnoceného do hovoru, další rozptýlení nervozity, ale rovněž už možný zdroj zpětné vazby, návrhů a obecné spokojenosti.
4. Pozitivní hodnocení – pozitiva by měla převažovat v každém hodnotícím rozhovoru.
5. Kritika – je třeba ji na programu zařadit až po zmínění kladů. Hodnotitel se musí vzdát tendence hodnocení událostí na časové ose bez ohledu na povahu situace.
6. Hodnocení výkonu – snaha o nalezení příčinu špatných výkonů.
7. Hodnocení kompetencí – v návaznosti na cíle pochválit schopnosti pracovníka, v opačném případě hledat cesty ke zlepšení
8. Závěr – dohoda na dalších úkolech, cílech, rozvoji a výsledek promítnutý do odměňování.<sup>109</sup>

Vím, že tahle metoda může být časově náročnější, ale protože se jedná o hodnocení managementu firmy, který zahrnuje cca 12 lidí, a jsou to lidé, kteří tuto firmu vytváří, nebylo by vhodné jejich hodnocení podcenit.

### 7.3 Shrnutí

Ráda bych zde uvedla, proč jsem se v návrhu své optimalizace věnovala v oblasti odměňování úseku hodnocení, a přesto se práce nejmenuje motivování a hodnocení ve firmě XY. Domluvily jsme se s ředitelkou firmy, že se budu věnovat jejich odměňování a motivování a tomu jsem dala, alespoň si to myslím, dostatečný podklad v teoretické části své práce. Ale proto, že jsem se nedostala k nějakým citlivějším informacím týkajícím se odměňování, ze své pozice jsem právě hodnocení vybrala jako faktor, kterému bych se věnovala ve svém návrhu. Ale i tak se to vlastně pořád týká odměňování, protože (a to již jsem ve své práci zmínila mnohokrát) oblast motivování, hodnocení a odměňování je provázaná a pokud bych

---

<sup>109</sup> BĚLOHLÁVEK, F. 2009. s. 68 – 69.



v diplomové práci měla detailně rozebrat všechny tři tyto oblasti, o hodně bych překročila povolený limit.

Moje doporučení na závěr - firma, které jsem svoji diplomovou práci věnovala, se dynamicky rozvíjí a prakticky od jednoho zaměstnance se teď dostala do fáze, kdy zaměstnanců je skoro padesát. To nasvědčuje tomu, že (kromě toho, že firma je úspěšná na trhu) zaměstnanci jsou zde spokojení. Tento růst by ale měl znamenat i to, že by firma měla začít uvažovat o nábore personalisty s příslušným odborným vzděláním, i kdyby třeba jen na částečný úvazek, který by se mohl naplno věnovat všem personálním činnostem, kterým se teď věnuje ředitelka firmy v rámci svých ostatních povinností.

## 8. Závěr

Cílem mé práce bylo vytvořit návrh optimalizace systému motivování a odměňování ve firmě XY. Nejdříve jsem se, z důvodů ukotvení tématu mé práce, krátce věnovala řízení lidských zdrojů, kde jsem kromě řízení lidských zdrojů, jejich rozvoji a popisu motivování a odměňování jako jednotlivých činností řízení lidských zdrojů, popsala také personální práci v malém a středním podniku, protože tento typ podniku jsem si pro svoji práci vybrala.

Následovala první oblast mého zájmu – motivování, kde jsem se v úvodu vysvětlila samotný pojem motivace a dále jsem se zabývala zdroji motivace a teoriemi pracujícími s těmito zdroji, zmínila jsem i průběh motivace a úlohu managementu a samotné organizace v procesu motivování. Nakonec jsem popsala proces tvorby motivačního programu. To vše jsem dělala proto, abych získala teoretické ukotvení pro svou praktickou část a také, abych s motivováním důkladněji seznámila ředitelku firmy, pro kterou jsem práci psala, která není personalistka, pouze ve firmě mimo jiné své povinnosti personální činnosti řídí.

Poté jsem se věnovala druhé oblasti – odměňování. Zde jsem zmínila důležitost vyjasnění si firemní filosofie a strategie odměňování před tím, než si firma vytvoří systém a pak jsem již mluvila přímo o strategii odměňování, jednotlivých složkách odměňování, mzdových formách a mzdovotvorných faktorech. Jako poslední podkapitolu části odměňování jsem zvolila hodnocení, které je jeho důležitou součástí. Tohle vše jsem vytvořila ze stejného důvodu jako je tomu u oblasti motivování.

Tím skončila moje teoretická část a pustila jsem se do praktické části. V ní jsem nejdříve popsala aktuální stav motivování a odměňování ve firmě XY, k čemuž jsem použila interní informace sdělené mi ředitelkou firmy převážně v ústní podobě. Tyto informace společně s teoretickým ukotvením jsem pak použila ve své poslední části – návrhu optimalizace.

V něm jsem se nejdříve zabývala motivováním zaměstnanců ve firmě XY, kde jsem upozornila na to, že z deskriptivní části je patrné, že ve firmě není vytvořen systém motivování, v rámci svého přínosu jsem tedy navrhla první krok tvorby tohoto systému.

U odměňování jsem určila slabé místo v hodnocení zaměstnanců, můj návrh tedy spočíval v poupravění systému hodnocení, který firma používá a který se mi zdál neuspořádaný.

Doufám, že jsem svojí prací vytvořila podklad a materiál pro následné použití konkrétní firmou XY. Pokud ne, byla tato práce prospěšná alespoň pro mě, protože mi prošlo rukama hodně literatury týkající se motivování a odměňování a rozšířila jsem si tak svoje obzory, což považuji za prospěšné pro budoucí pracovní život.

## **Anotace**

Jméno a příjmení autora: Šárka Danielová

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky Filozofické fakulty UP

Název diplomové práce: Motivování a odměňování ve firmě XY

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Jitka Hanáčková

Počet znaků: 106 398

Počet příloh: 0

Počet titulů použité literatury: 36

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, motivace, odměňování, návrh optimalizace

Cílem této práce je vytvořit návrh optimalizace motivování a odměňování ve firmě XY. První krok je vymezení teoretických východisek, což zahrnuje kapitoly o lidských zdrojích, motivování a odměňování. Tyto kapitoly je nutné zařadit kvůli následné praktické části, kde jsou tyto poznatky využity při návrhu optimalizace.

Na teoretické ukotvení navazuje praktické část, ve které je popsán aktuální stav motivování a odměňování zaměstnanců firmy XY a následuje návrh optimalizace tohoto stavu, ve kterém jsou využita teoretická východiska.

## **Abstract**

Name and surname: Šárka Danielová

Name of Department and Faculty: Katedra sociologie a andragogiky  
Filozofické fakulty UP

Title of thesis: Motivating and rewarding to XY

Thesis Supervisor: Mgr. Jitka Hanáčková

Number of characters: 106 398

Number of attachments: 0

Number of titles of references: 36

Keywords: human resource management, motivation, compensation, design optimization

The aim of this work is to design an optimization motivating and rewarding to XY. The first step is to define the theoretical background, which includes chapters on human resources, motivating and rewarding. These chapters should be included because of subsequent practical part where this knowledge is used in the design optimization.

The theoretical point builds practical part, which describes the current state of motivating and rewarding employees xy and follows the design optimization of the state in which they are used theoretical foundations.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.
2. ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
3. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
4. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.
5. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2313-6.
6. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
7. BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
8. CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
9. ČOPIKOVÁ, A., HORVÁTHOVÁ, P. *Systémy odměňování v organizacích*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2007. ISBN 978-80-248-1629-6.
10. DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: LINDE, 2005. ISBN 80-902105-8-9.
11. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
12. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
13. HOLEJŠOVSKÝ, V. *Valné hromady společností s ručením omezeným*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-391-2.

14. HOSKOVEC, J., RIEGEL, K., RYMEŠ, M., ŠTIKAŘ, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
15. HOSPODAŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2008. ISBN 978-80-247-1737-1.
16. HRABCOVÁ, D. *Východiska a principy odměňování závislé práce v České republice*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2000. s. 131. ISBN 80-210-2277-9.
17. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
18. KOCOUREK, J., TRYLČ, L. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. Olomouc: Nakladatelství ANAG, 2001. ISBN 80-7263-039-3.
19. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2203-3.
20. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4.
21. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 978-80-7261-168-3.
22. KUCHARČÍKOVÁ, A. VODÁK, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.
23. NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.
24. NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. 1. vyd. Praha: ACADEMIA, 1998. ISBN 80-200-0628-1.
25. NIERMEYER, R., SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1223-7.
26. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

27. RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Institut pro výchovu vedoucích pracovníků ministerstva průmyslu ČSR, 1985. ISBN nenalezeno.
28. STAŇKOVÁ, M. *Možnosti využití principů hodnotového managementu k tvorbě systémů odměňování*. 1. vyd. Brno: VUT, 2010. ISBN 978-80-214-4136-1.
29. STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-85424-92-4.
30. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
31. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

#### **ONLINE ZDROJE**

32. KRZYZEWSKI, M. [online] cit. 2. 1. 2013. Dostupné z <http://citaty.net/citaty/17834/>.
33. RIDDERSTRALE, J. [online] cit. 20. 2. 2013. Dostupné z [http://citaty.web-service.cz/index.php?F=2&M=002.002.&Id\\_tema=52](http://citaty.web-service.cz/index.php?F=2&M=002.002.&Id_tema=52).
34. SCHAUEROVÁ, P. *K čemu je nám hodnocení?* [online] cit. 19. 2. 2013. Dostupné z <http://www.diversity-management.cz/aktuality.php?id=161&offset=15>.
35. Zákoník práce [online]. 2012. Dostupné z <http://www.zakonikprace.info/zakon-cast-sesta.html>.

#### **DIPLOMOVÉ PRÁCE**

36. LASOVSKÁ, A. *Motivace dělníků v plastikařské výrobě: bakalářská práce*. Olomouc: Univerzita Palackého, Filozofická fakulta. 2011. 72 s., 19 s. příloh. Vedoucí práce Doc. PhDr. Zdeněk Vtípil, CSc..
37. KUTINA, P. *Syndrom vyhoření a motivační profil pracovníků společnosti pro informační technologie: bakalářská práce*.



Olomouc: Univerzita Palackého, Filozofická fakulta. 2010. 147 s.  
Vedoucí práce Doc. PhDr. Zdeněk Vtípil, CSc..