

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

magisterské kombinované studium
2010 – 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Pavel Beneš

Motivační stimuly a odměňování zaměstnanců

Praha 2012

Vedoucí diplomové práce:
Ing. Štefan Toth

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Master Combined Studies
2010 - 2012

DIPLOMA THESIS

Pavel Beneš

Motivational Stimuli and Rewarding Employees

Prague 2012

The Diploma Thesis Work Supervisor:
Ing. Štefan Toth

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 15. 4. 2012

Pavel Beneš

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Štefanu Tothovi, vedoucímu mé diplomové práce, a to nejen za odborné vedení a pomoc při zpracování této práce, ale i za ochotu, se kterou se jí ujal. Závěrem bych rád poděkoval své rodině a ostatním, kteří mě morálně podpořili svojí vstřícností a trpělivostí během mého studia.

Anotace

Tato diplomová práce je zaměřena na ověření současného stavu motivace zaměstnanců pracujících v kamenolomu STUDENÁ, dále na model odměňování pracovníků a ověření spokojenosti zaměstnanců s tímto systémem. Literární rešerše vysvětluje základní pojmy týkající se motivace zaměstnanců, vysvětluje poznatky z oblasti hodnocení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců. Praktická část je zaměřena především na vlastní výzkum, který je proveden na základě anonymní dotazníkové ankety a následně pohovorů se zaměstnanci. Závěr této diplomové práce provedený výzkum vyhodnocuje a na jeho základě je zpracované doporučení pro organizaci CREDITFORFEIT, a.s. s cílem posílit motivovanost jejích zaměstnanců pro zlepšení pracovní výkonnosti a spokojenosti těchto zaměstnanců.

Klíčové pojmy

Hodnocení zaměstnanců, metody hodnocení, odměňování zaměstnanců, pracovní výkon, spokojenost, stimulace.

Annotation

This diploma thesis deals with a verification of the current state of employee motivation working at the quarry STUDENÁ, further with a rewarding employee model and with a verification of their satisfaction with this system. The first part explains basic terms related to employee motivation and further describes findings related to a working performance appraisal and rewarding employee appraisal. The practical part of the thesis is focused on research itself which was performed on the basis of an anonymous survey and afterwards on the basis of an interview with employees. The final part of the thesis evaluates findings of this research and introduces recommendations arisen from it for the CREDITFORFEIT, joint-stock company.

Key words

Appraisal methods, employee appraisal, rewarding employees, satisfaction, stimulation, work performance.

OBSAH

1.	ÚVOD	8
2.	CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE A METODIKA VÝZKUMU	9
2.1.	Cíl diplomové práce	9
2.2.	Stanovení hypotéz	9
2.3.	Metodika zkoumání	10
3.	LITERÁRNÍ REŠERŠE	11
3.1.	Vymezení základních pojmů.....	11
3.2.	Rozdíl mezi motivací a stimulací.....	12
3.3.	Motivační teorie	14
3.3.1.	Teorie zaměřené na obsah.....	14
3.3.2.	Teorie zaměřené na proces.....	17
3.4.	Pracovní motivace.....	21
3.5.	Vztah mezi motivací a pracovním výkonem.....	21
3.6.	Stimulace pracovníků.....	30
3.7.	Motivační systémy	33
3.8.	Zásady úspěšného motivování a stimulování.....	35
4.	ODMĚŇOVÁNÍ	37
4.1.	Politika odměňování.....	37
4.2.	Systém odměňování	38
4.3.	Mzdové faktory	44
4.4.	Formy odměňování	46
4.4.1.	Časová mzda a plat.....	47
4.4.2.	Úkolová mzda	48
4.4.3.	Podílová mzda.....	49
4.4.4.	Smíšená mzda.....	50
4.5.	Zaměstnanecké výhody.....	52
4.5.1.	Charakteristika zaměstnaneckých výhod	53
4.5.2.	Členění zaměstnaneckých výhod	54
4.5.3.	Systém zaměstnaneckých výhod.....	55
5.	PRAKTICKÁ ČÁST	57
5.1.	Charakteristika organizace.....	57
5.2.	Analýza dotazníkového šetření.....	58
5.3.	Vyhodnocení osobních pohovorů	65
5.4.	Vlastní pozorování.....	68
5.5.	Ověření hypotéz.....	69
5.6.	Doporučení organizaci.....	69

6. ZÁVĚR.....	72
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	74
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	78
SEZNAM PŘÍLOH.....	79

1. ÚVOD

Motivace zaměstnanců a efektivní využívání schopností a dovedností je pro každou organizaci strategickou činností. Pracovní motivace není vlastnost, jež by byla pro zaměstnance vlastností přirozenou. Proto tedy prioritním úkolem každého manažera, zabývajícího se personální činností, je ovlivňování pracovní motivace, a to s ohledem na změny ve struktuře zaměstnanců, jejich věku, rozdílnosti sociálních, demografických, či případně etnických podmínek. Při správné činnosti těchto personálních manažerů lze v organizaci vybudovat pozitivní motivační klima, které je potřeba následně udržovat a inovovat po celou dobu trvání pracovní činnosti organizace. Správná volba shora zmiňovaného motivačního prostředí může tyto jedince v pracovní motivaci pozitivně posílit. Motivace zaměstnanců pro organizaci představuje velmi významný faktor, který ovlivňuje nejen výkonnost a efektivitu samotných zaměstnanců, ale v konečném důsledku i výkonnost celé firmy.

Každý člověk je jedinečný a má také různé požadavky a potřeby, jež se snaží uspokojit. Podstatou úspěšného motivování jednotlivce je tedy respektování jeho osobnosti, pochopení jeho potřeb a snaha pochopit jeho motiv k práci a tuto spravedlivě odměnit. Kvalitní systém motivace a odměňování zaměstnanců pomáhá snížit fluktuaci zaměstnanců a vede v konečném důsledku k vyšší výkonnosti organizace a zároveň k prosazení se v konkurenčním prostředí.

2. CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE A METODIKA VÝZKUMU

2.1. Cíl diplomové práce

Snahou managementu všech organizací je, aby jejich firma prosperovala. Protože lidé hrají ve všech firemních procesech velmi důležitou roli, je nutné, se o lidský faktor jako takový, náležitě starat. Pokud má společnost zájem na dosažení vysokého výkonu lidí, musí věnovat zvýšenou pozornost motivaci svých zaměstnanců. Jejím prostřednictvím může totiž ovlivňovat dosahování výsledků jednotlivými pracovníky.¹

A co to vlastně motivace je? Jaké jsou její druhy? A co je to stimul? Právě na zodpovězení těchto otázek a celkové seznámení se s oblastí motivace je zaměřena tato diplomová práce s cílem definovat pracovní motivaci a spokojenost zaměstnanců, a to pomocí sběru dat. Praktická část tyto data vyhodnocuje a zároveň dojde k porovnání výzkumu, který proběhl v organizaci v roce 2010. Po analýze výsledků těchto výzkumů dojde k navržení změny motivačního programu za účelem zvýšení výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců.

2.2. Stanovení hypotéz

Pro splnění stanoveného cíle této diplomové práce byly vybrány dvě hypotézy:

H1:

Zaměstnanci jsou spokojeni se stávajícím systémem hodnocení jejich pracovního výkonu.

H2:

Motivace zaměstnanců je dostatečná pro dosahování maximálního pracovního výkonu.

¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada, 2007. s. 219.

2.3. Metodika zkoumání

Tato diplomová práce má za cíl prozkoumat aktuální stav motivace zaměstnanců v organizaci. Pro tento účel byly vybrány dvě metody kvalitativního výzkumu, a to především dotazníkové šetření a nezúčastněné pozorování, doplněné o osobní pohovory se zaměstnanci organizace.

Nosnou kostrou výzkumu je dotazníkové šetření, kdy úvodní otázky jsou položeny tak, aby bylo možné se zaměstnanci navázat vztah a získat si jejich důvěru. Důležité otázky se nacházejí ve střední části dotazníku. V závěru dotazníku jsou umístěny již doplňkové otázky s menší důležitostí. Vlastní pozorování je provedeno na pracovišti v průběhu jednoho kalendářního měsíce. Tímto pozorováním se provedlo šetření o pravdivosti jednotlivých odpovědí z dotazníkového šetření.

V závěru výzkumu jsou zpracovány informace získané z osobních pohovorů. Tématem těchto rozhovorů jsou opět doplňující informace k otázkám z dotazníkového šetření, a jsou rozšířeny o oblasti získané z vlastního pozorování. Tato zvolená metoda umožnila více rozvinout některé názory jednotlivců, či případně lépe vysvětlit, nebo jinak tyto názory formulovat, a to stylem volného vyprávění.

Pro účely tohoto výzkumu bylo využito i klíčového informátora², který je v organizaci zaměstnán na vedoucí pozici.

² HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. Praha : Portál, 2008. s. 191.

3. LITERÁRNÍ REŠERŠE

3.1. Vymezení základních pojmů

Tato kapitola je zaměřena na základní pojmy z oblasti motivování zaměstnanců. Budou zde definovány pojmy, jako je potřeba, motiv, motivace, stimul či stimulace.

Potřeba

Za potřebu je možné označit vědomý nedostatek něčeho, co je pro daného jedince subjektivně významné. Vznik jakékoli potřeby nutí člověka, aby ji odstranil. Potřeby lze v základním členění rozdělit na:

- primární, které jsou spojeny s činnostmi a funkcemi těla;
- sekundární, které vznikají v důsledku toho, že člověk je od přírody tvor společenský.³

Motiv

Motiv je možné definovat jako určitou vnitřní psychologickou pohnutku, která člověka popohání dopředu. Motivy nejsou často rovnocenné, a proto je odlišným motivům přiřazována různá váha. V základním členění je můžeme rozdělit např. na:

- prvotní a odvozené;
- vrozené a získané;
- plně vědomé, částečně vědomé a nevědomé;
- materiální, duchovní aj.⁴

Motivace

Pauknerová definuje pojem motivace následovně: „*Motivace představuje soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou*

³ JÍLEK, Libor. *Motivace a stimulace jako základ řízení a zvyšování výkonnosti zaměstnanců - 1. část*. Personál – časopis pro rozvoj lidských zdrojů, s. 30 [online]. 2007 [cit. 2012-03-30]. Dostupné z WWW: <https://appl.vojenskaskola.cz/Guarantee/Pages/PDF/ShowPublikaceA2.aspx?ID=95a020f5-035f-49a3-8a18-e2f280e26024>

⁴ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha : C.H. Beck, 2007. s. 152.

aktivitu udržují. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání (motivované činnosti)“.⁵

Od pojmů „motiv“ a „motivace“ je nutné odlišit pojmy „stimul“ a „stimulace“. Ačkoli by je mnozí mohli považovat za pojmy velmi podobné či dokonce totožné, není tomu tak.

Stimul

Za stimuly je možné označit jakékoliv podněty, jež dokážou vyvolat změnu v motivaci daného člověka. Může se jednat jednak o impulsy, které symbolizují určitou změnu na těle či mysli daného člověka, a jednak o incentivy, které jsou představovány vnějšími podněty, jež aktivují určitý motiv. Klasickým příkladem impulsu je bolest zubů, kterou může vyvolat motiv navštívit zubaře. Za incentivu je možné považovat např. pochvalu za dobrý pracovní výkon.⁶

Stimulace

*„Stimulace představuje takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám v jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace“.*⁷

3.2. Rozdíl mezi motivací a stimulací

Jak již vyplývá z výše uvedené definice motivů a stimulů, základním rozdílem mezi motivací a stimulací je skutečnost, že motivy představují vnitřní podněty, které u daného jedince existují bez jeho vlastního přičinění. Naproti tomu stimuly je možné chápat jako vnější podněty, které právě vnitřní stimuly – tedy naše motivy – rozvíjí a stimulují.⁸

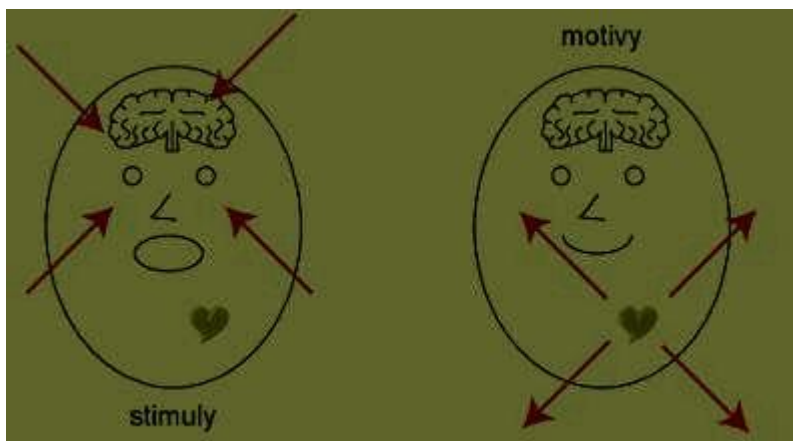
⁵ PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha : Grada, 2006. s. 173.

⁶ JÍLEK, Libor. *Motivace a stimulace jako základ řízení a zvyšování výkonnosti zaměstnanců - 1. část*. Personál – časopis pro rozvoj lidských zdrojů, s. 29 [online]. 2007 [cit. 2012-03-30]. Dostupné z WWW: <https://appl.vojenskaskola.cz/Guarantee/Pages/PDF/ShowPublikaceA2.aspx?ID=95a020f5-035f-49a3-8a18-e2f280e26024>

⁷ PROVAZNÍK, Vladimír, KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. Praha : Oeconomica, 2004. s. 25.

⁸ HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha : Grada, 2008. s. 101.

Obr. č. 1: Rozdíl mezi motivy a stimuly



Zdroj: PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha : Grada, 2010. s. 14.

Každý z nás provádí své pracovní úkoly zpravidla ze dvou hlavních důvodů. Prvním je, že za tuto vykonanou práci dostane odměnu (působí zde stimuly), druhým jsou naše vnitřní pohnutky tuto svěřenou práci vykonat (zde působí motivy). Je však nutné podotknout, že jak stimuly, tak motivy nefungují zpravidla odděleně, ale působí dohromady a vzájemně se posilují.⁹

Podíváme-li se na stimulaci blíže, můžeme zjistit na první pohled velkou výhodu, a to, že je celkem jednoduše aplikovatelná. Po dobu, kdy zaměstnance různými podněty stimulujeme, pracovník pracuje a vše funguje dobře. Problém však může nastat ve chvíli, kdy poskytované stimuly snížíme či úplně zastavíme. V tu chvíli je možné od zaměstnance očekávat, že přestane pracovat. Na druhou stranu motivace představuje sice velmi obtížnou cestu pro zaměstnavatele, protože je nutné u daného zaměstnance objevit pro něj vhodný motiv, který by jej táhl v práci kupředu, nicméně pokud jej najdeme, může daný pracovník dobře pracovat i bez působení vnějších podnětů – stimulů.¹⁰

⁹ PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha : Grada, 2010. s. 14.

¹⁰ Tamtéž, s. 15.

3.3. Motivační teorie

Od dob, kdy se psychologové, ekonomové a jiní specialisté začali zabývat oblastí motivace, vzniklo za tu řadu let mnoho motivačních teorií. Vývoj těchto teorií šel od obecných motivačních teorií k teoriím odrážejícím podnikový kontext. Ptáte se, jak je možné, že je tolik platných teorií? Odpověď je jednoduchá. Každá motivační teorie se na oblast motivace dívá z trochu jiného úhlu pohledu a odpovídají různým typům motivace.

Teorie motivace je možné rozčlenit do dvou základních skupin:

1. teorie zaměřené na obsah
2. teorie zaměřené na proces.¹¹

Následující podkapitoly budou zaměřeny na jednotlivé skupiny motivačních teorií včetně vymezení konkrétních teorií, jež do té které skupiny patří.

3.3.1. Teorie zaměřené na obsah

Cílem teorií zaměřených na obsah je poznat skutečné motivační příčiny lidí a stejně tak identifikovat hlavní potřeby, jež chování člověka ovlivňují. Do této skupiny teorií můžeme zařadit:

- Maslowovu teorii potřeb;
- Herzbergovu dvoufaktorovou teorii;
- Alderferovu teorii.¹²

Maslowova teorie potřeb

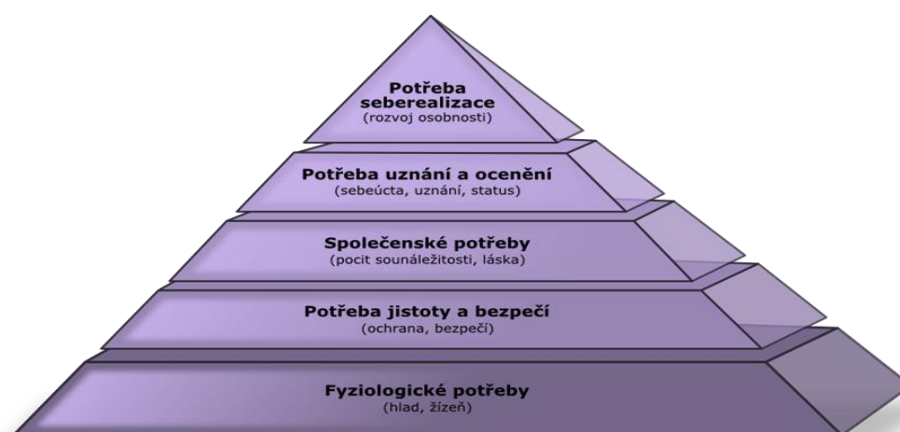
Maslowova teorie potřeb patří mezi nejstarší a také neznámější motivační teorie. V roce 1943 přišel americký psycholog Maslow s myšlenkou, že motivace lidí závisí na hierarchii jejich potřeb, jež jsou uspořádány od těch nejzákladnějších, přes instinktivní fyziologické potřeby a potřeby bezpečí až k potřebám vyššího řádu jako je např. potřeba

¹¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada, 2007. s. 224.

¹² ŠTIKAR, Jiří a kol. *Psychologie ve světě práce*. Praha : Karolinum, 2003. s. 102.

seberealizace. Dle tohoto hierarchického uspořádání potřeb měl člověk usilovat o uspokojení potřeby vyššího řádu až v případě, že jsou potřeby na nižší úrovni uspokojeny.¹³ Toto hierarchické upořádání výstižně znázorňuje Maslowova pyramida potřeb.

Obr. č. 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha : Grada, 2008. s. 103., úpravy autora

V oblasti pracovního prostředí je možné jednotlivé potřeby Maslowovy pyramidy vnímat takto:

- Fyziologické potřeby – plat a pohodlí;
- Potřeba jistoty a bezpečí – jistota zaměstnání a tedy i příjmu;
- Společenské potřeby – dobrý kolektiv, přátelství spolupracovníků;
- Potřeba uznání a ocenění – dosažení určitého postavení ve firmě;
- Potřeba seberealizace – kariérní postup, existence podnětného zaměstnání.¹⁴

Maslowova teorie potřeb byla často podrobována kritice. Např. Arnold ve své knize *Psychologie práce* uvádí, že tato teorie nevystihuje jasný vztah mezi danými potřebami a chováním, a tedy jedno určité chování může být odrazem odlišných potřeb.¹⁵

¹³ HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha : Grada, 2008. s. 103.

¹⁴ NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha : Grada, 2005. s. 130.

¹⁵ ARNOLD, John a kol. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno : Computer Press, s. 305.

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzbergova teorie je oproti Maslowově z hlediska podnětu k okamžité činnosti i z pohledu každodenního života přínosnější. Její podstatou je vymezení dvou kategorií faktorů:

- hygienických
- motivačních.

Hygienické faktory neboli faktory nespokojenosti, jsou v pracovním prostředí tvořeny např.:

- pracovními podmínkami,
- pracovní pozicí,
- platem,
- mírou kontroly,
- interpersonálními vztahy,
- pracovní jistotou či
- politikou společnosti.

Mezi motivační faktory je pak možné zařadit např.:

- uznání,
- úspěch,
- odpovědnost,
- náplň práce,
- možnost růstu či
- povýšení.¹⁶

„Ústředním aspektem Herzbergovy dvoufaktorové teorie je, že management je schopen zvyšovat výkon a motivaci pracovníků pouze změnami motivačních faktorů. Změnami udržovacích (hygienických) faktorů lze redukovat úroveň nespokojenosti pracovníků, avšak jako motivátory takové faktory působit nikdy nebudou“.¹⁷

¹⁶ FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha : Grada, 2009. s. 18-19.

¹⁷ HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha : Grada, 2008. s. 104.

Jak uvádí Štikar, existence a naplnění motivačních faktorů vyvolává u zaměstnance pocit spokojenosti. Naproti tomu nevhodné nastavení hygienických faktorů je příčinou nespokojenosti pracovníka v jeho pracovním prostředí.¹⁸

Je však nutné poznamenat, že i Herzbergova dvoufaktorová teorie byla často kritizována. Nejčastěji jí bylo vytýkáno to, že výzkum byl proveden na velmi malém vzorku respondentů a nebyl ani podán dostatečný důkaz o tom, že motivátory skutečně dokážou zvýšit produktivitu.¹⁹

Alderferova teorie

Alderferova teorie stejně jako Maslowova teorie vymezuje určité úrovně potřeb. V jeho teorii jsou však potřeby rozděleny pouze do tří kategorií, a to:

1. potřeby existenční, jež odrážejí veškeré lidské materiální a fyziologické potřeby
2. potřeby vztahové, jež odrážejí potřebu lidí angažovat se ve vztazích s lidmi kolem sebe
3. potřeby růstové, jež stimulují lidi takovým způsobem, že u nich vyvolávají tvůrčí a produktivní úsilí²⁰

Je však nutné konstatovat, že Alderfer neznává hierarchické uspořádání potřeb podle Maslowa a tvrdí, že i v případě, že se člověku nepodaří uspokojit fyziologické potřeby, může se aktivně pokusit o uspokojení potřeb růstových. Toto své tvrzení dokládá na příkladech životních osudů mnoha géniů lidstva.²¹

Teorie zaměřené na obsah jsou však často kritizovány za jejich velmi úzký pohled na celou problematiku motivování. Nezohledňují totiž vnější podněty, vliv chování či osobnostní charakteristiky každého člověka.

3.3.2. Teorie zaměřené na proces

Cílem teorií zaměřených na proces je poznat průběh motivačního procesu, jež motivaci jakou takovou ovlivňuje. Právě poznání motivačního procesu může být pro

¹⁸ ŠTIKAR, Jiří a kol. *Psychologie ve světě práce*. Praha : Karolinum, 2003. s. 114.

¹⁹ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. s. 228.

²⁰ Tamtéž, s. 303.

²¹ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha : Grada, 2007. s. 140.

mnohé manažery vodítkem, jak metody motivace aplikovat na zaměstnance. Do této skupiny teorií patří např.:

- Teorie X a Y;
- Adamsova teorie spravedlnosti;
- Vroomova expektační teorie.²²

Teorie X a Y

Autorem této teorie je sociální psycholog Douglas McGregor, který se v 60. letech zabýval analýzou představ manažerů o pracovnících. Při svých výzkumech identifikoval dvě výrazně rozdílné skupiny představ o chování a motivaci pracovníků, které označil jako „teorie X“ a „teorie Y“.

Základem teorie X je představa, že člověk má přirozenou nechuť k práci a nechce na sebe brát odpovědnost. Z toho vyplývá, že je tedy potřeba jej k práci nutit, neustále musí být kontrolován a na jeho práci je třeba dohlížet.

Naproti tomu základním východiskem teorie Y je právě opačná představa o zaměstnancích, dle které lidé rádi pracují, a pokud k výkonu práce mají i vhodné pracovní podmínky, dokážou pracovat bez přinucení či kontroly. Zaměstnanci na sebe rádi berou odpovědnost, při plnění svých úkolů jsou důvtipní a vynalézaví.

Na základě převažující představy manažera o svých pracovnících má s pracovníky také jednat.²³ Bohužel i v dnešní době stále mnoho manažerů vyznává spíše teorii X a zaměstnanci jsou v podstatě jen jakési figurky, kterým dávají přímé příkazy typu: „Udělej to tak, jak ti říkám já.“

Adamsova teorie spravedlnosti

Tato teorie je postavena na předpokladu, že nespravedlnost vede k demotivaci. Všichni pracovníci mají tendenci se srovnávat s ostatními, zejména s těmi, kteří vykonávají stejnou či podobnou práci. Ve středu zájmu stojí porovnávání schopností,

²² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada, 2007. s. 224.

²³ HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha : Grada, 2008. s. 103-104.

kvalifikace, výkonnosti atd. na straně jedné, a odměna, kariérní růst či uznání na straně druhé. Podstatu této teorie lze vyjádřit tímto vztahem:

$$\frac{\text{výsledky sledované osoby}}{\text{vstupy sledované osoby}} = \frac{\text{výsledky jiné osoby}}{\text{vstupy jiné osoby}}$$

Zjistí-li však zaměstnanec při tomto porovnání odchylky, uchyluje se k nespokojenosti a je tedy i demotivován. Jeho snahou je tuto nespravedlnost odstranit. Může se např. pokusit o navýšení své odměny či získání podobného uznání jaké má jeho kolega. Pokud se mu toto nepodaří, zpravidla dochází ke snížení jeho výkonnosti.²⁴ I z tohoto důvodu je vhodné, aby organizace měly nastaveny např. výkonnostní normy a také manažeři by se měli snažit své zaměstnance průběžně stimulovat.

Vroomova expektační teorie

Základem expektační teorie neboli teorie očekávání je kvantifikační hodnocení motivačních stimulů. Tato teorie vychází z předpokladu, že pracovník vynakládá určité úsilí potřebné na dosažení určitého cíle či výsledku. Tento pracovník očekává, že za toto úsilí bude náležitě odměněn. Je možné říci, že čím větší význam pro něj tato odměna má, tím větší úsilí na splnění úkolu pracovník vynakládá.²⁵ Jak vyplývá i z výše uvedeného, u expektační teorie tvoří základ tři faktory, kterými jsou:

- odměna, která musí mít pro pracovníka kladnou hodnotu,
- výkon, který musí vykonat, aby dostal odměnu,
- chování, jež musí vést pracovníka k výkonu.

V případě, že je některá z těchto tří složek slabá či dokonce chybí, dochází k oslabení celého řetězce a motivace daného pracovníka je tak nedostatečná.²⁶ V rámci této teorie je možné orientačně vypočítat motivační sílu pracovníka. Vzorec je následující:

²⁴ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha : Grada, 2008. s. 15-16.

²⁵ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada, 2004. s. 62-63.

²⁶ VAJNER, Luděk. Motivace v organizacích. *Časopis Úspěch – produktivita a inovace v souvislostech*. 2010, roč. 5, č. 2, s. 10.

$$MS = E \times \Sigma (I \times V),$$

kde

MS je motivační síla

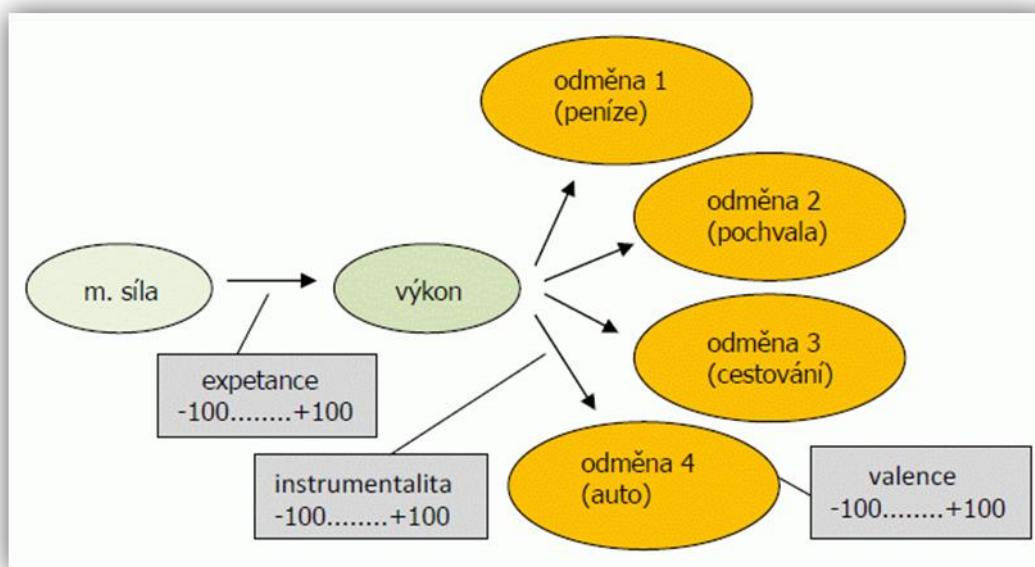
E = expektace, která vyjadřuje vztah mezi úsilím a výkonem. Je možné ji měřit na škále od - 100 do + 100 bodů.

I = instrumentalita, představuje vnímání vztahu mezi výkonem a odměnou za tento výkon. Je možné ji měřit na škále od - 100 do + 1000 bodů.

V = valence v tomto smyslu označuje hodnotu odměny pro daného pracovníka. Je ji opět možné měřit na škále od - 100 do + 100 bodů.²⁷

Na následujícím obrázku je možné vidět grafické vyjádření uvedeného vzorce motivační síly.

Obr. č. 3: Motivační síla



Zdroj: BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export. *Motivace v organizacích* [online]. 2010 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/motivace-v-organizacich/1001663/57929/>

²⁷ BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export. *Motivace v organizacích* [online]. 2010 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/motivace-v-organizacich/1001663/57929/>

3.4. Pracovní motivace

Pod pojmem pracovní motivace je možné si představit aspekt motivace chování člověka, jež je v přímé souvislosti se zastáváním určité pracovní pozice, a tedy výkonem náležitých pracovních činností.²⁸

Armstrong uvádí, že pracovní motivace může být realizována dvěma základními způsoby:

1. vnitřní motivací – která je představována faktory, jež si pracovníci sami vytvářejí a které ovlivňují určitým způsobem jejich chování. Mezi takové faktory lze zařadit odpovědnost, autonomii, příležitost k využívání a rozvoji schopností a dovedností a v neposlední řadě také příležitost k postupu ve firemní hierarchii,
2. vnější motivací – jež tvoří faktory, kterými pracovníky motivujeme. Patří sem nejen různé formy odměn, pochvaly, ale také tresty, snížení platu atd.²⁹

3.5. Vztah mezi motivací a pracovním výkonem

Než bude blíže vysvětlen vztah mezi motivací a výkonem, je vhodné přiblížit základní pojmy a souvislosti týkající se pracovního výkonu.

Pracovní výkon

Definicí na výklad pojmu „výkon“ existuje v literatuře nepřeberné množství a i názory odborníků se na výklad tohoto slova různí. Pro potřeby této diplomové práce postačí definice, jež vykládá pracovní výkon jako výsledek práce daného zaměstnance. Na pracovní výkon pracovníka působí mnoho vlivů. Mezi nejdůležitější lze zařadit:

- Pracovníka, který musí k dosažení požadovaného výkonu disponovat určitými znalostmi, schopnostmi a dovednostmi;

²⁸ BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha : Prospektrum, 1994. s. 383.

²⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada, 2007. s. 220-221.

- Pracovní skupina kolem pracovníka, jež má silný, ať už pozitivní, či negativní vliv na jeho výkon;
- Vedoucí pracovníka, jež by ho měl vhodnými prostředky stimulovat a podporovat, aby dosáhl co nejlepšího výkonu;
- Samotná organizace, která může výkon pracovníka ovlivňovat např. prostřednictvím své firemní politiky, styly vedení, systémy práce atd.³⁰

Dle Kociánové „*Pro vztah člověka a práce má rozhodující význam míra souladu mezi nároky vykonávané práce a individuálními předpoklady pracovníka, které jsou v různé komplexní podobě vyjádřeny v pracovní způsobilosti, kvalifikaci či kompetencích. Součástí těchto předpokladů jsou jak schopnosti, tak i motivace. To vše se projevuje v optimální výkonnosti pracovníka*“.³¹

Stejně jako i vše ostatní v podniku, i výkon podléhá ze strany managementu řízení. A co je tedy možné si pod pojmem řízení pracovního výkonu představit? Jedna z definicí zní následovně: „*Řízení pracovního výkonu představuje strategičtější a integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo častěji písemné smlouvy mezi manažerem (bezprostředním nadřízeným) a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu*“.³²

Podnik, který se snaží výkon svých pracovníků určitým způsobem řídit, si tímto klade za cíl rozvíjet a zlepšovat výkon jak jednotlivce, tak celého týmu a v konečném důsledku i celé organizace. Jeho prostřednictvím se snaží rozvíjet schopnosti zaměstnanců, plnit a i překračovat jejich očekávání a seberozvíjení se.³³ Řízení pracovního výkonu s sebou přináší pro pracovníky jisté výhody. Je jimi např. skutečnost, že:

³⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha : Fragment, 2011. s. 44-50.

³¹ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada, 2010. s. 37.

³² KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha : Grada, 2011. s. 191.

³³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha : Fragment, 2011. s. 74-75.

- přístup je zaměřen na budoucnost, na budoucí zlepšení pracovního výkonu, což s sebou přináší pro pracovníka příležitost k osvojování si nových dovedností;
- dochází k vytváření předpokladů k tomu, aby se zaměstnanec vzdělával tak, jak to pro výkon své práce potřebuje;
- vytváří prostor pro diskusi o dosavadní práci zaměstnance, protože tento přístup je založen na neustálé oboustranné komunikaci mezi pracovníkem a jeho nadřízeným;
- je zaměřen na odstraňování vzniklých překážek bránících zaměstnanci k dosažení potřebného výkonu;
- jasně prostřednictvím dohody nastavuje, co je od zaměstnance požadováno, a tím mu dává i jasnou představu o jeho pravomocích;
- umožňuje spravedlivější odměňování pracovníků atd.³⁴

Motivace a pracovní výkon

*„Získat a udržet pracovníky i vysokou výkonnost – to jsou základní cíle motivace“.*³⁵

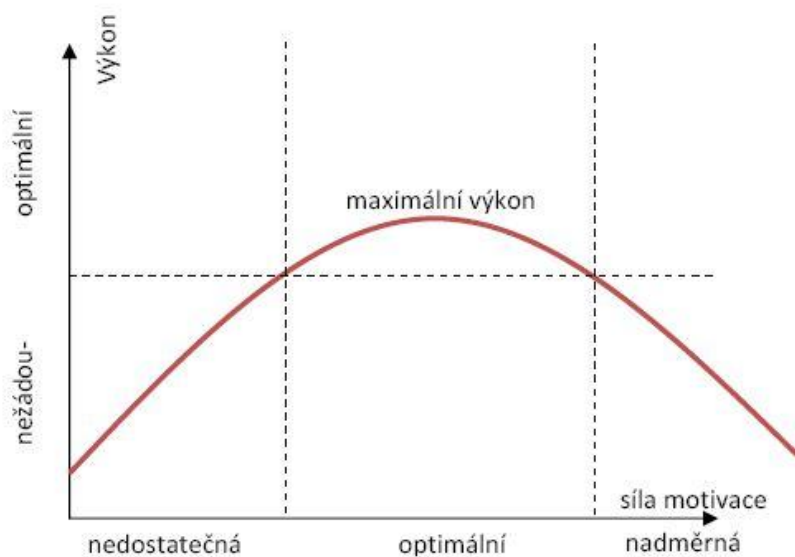
*O existenci vztahu mezi motivací a výkonem není pochyb. Ne vždy však platí, že výkonnost pracovníka je zvyšována motivací. Správné „dávkování“ motivace je klíčem k úspěšnosti jejího dopadu na motivaci. Toto dokládá i zákon Yerkes–Dodsona o závislosti motivace a výkonu, jež má v grafickém vyjádření podobu obráceného „U“.*³⁶

³⁴ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha : Grada, 2011. s. 198.

³⁵ HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha : Grada, 2008. s. 97.

³⁶ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha : Grada, 2008. s. 18.

Obr. č. 4: Zákon Yerkes-Dodsona



Zdroj: PROVAZNÍK, Vladimír, KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. Praha : Oeconomica, 2004, s. 43

Podle tohoto zákona je třeba k maximalizaci výkonu pracovníka optimální motivace. U jednodušších pracovníků úkolů dochází při zvyšování motivace ke zvyšování výkonu. Dále pak však se vzrůstající intenzitou motivace od optima výkonnost naopak klesá a u zaměstnance můžeme pozorovat podrážděnost, neklid, úzkost, poruchy spánku i deprese.³⁷

Pracovní výkon přitom závisí zejména na dvou faktorech, kterými jsou:

- Technicko-organizační podmínky práce jako je např. vybavení pracoviště, použité technologie, organizace práce atd.;
- Osobní připravenost pracovníka, jež je dána zejména jeho tělesnými a duševními schopnostmi, kvalifikací, morálkou i zdravotním stavem.³⁸

Důležitým faktem je i to, že škála motivace je u každého jedince proměnlivá a tedy tentýž podnět u dvou různých lidí vede k rozdílným úrovním motivace. Motivace však není jediným faktorem, jenž ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců. Mohou to být

³⁷ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha : Grada, 2008. s. 18.

³⁸ KLEIBL, Jiří - DVOŘÁKOVÁ, Zuzana - HÜTTLOVÁ, Eva. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1998. s. 117.

faktory jak vnitřní, kam patří např. schopnosti, dovednosti či zdravotní stav a také vnější faktory, jakými jsou organizace práce, technické vybavení či mezilidské vztahy.

Motivy k dosažení požadovaného výkonu

Wagnerová uvádí: „Rozličné činnosti jsou motivovány různými motivy. V činnosti jako takové se však projevuje mimo dalších motivů jeden motiv společný, a to motiv výkonu (*motive of achievement*). Tento motiv vyjadřuje obecně touhu po dosažení úspěchu, tedy něčeho, co by kromě subjektivního uspokojení vyvolalo i obdiv a úctu sociálního okolí, což přímo vede k evalvací ega, tedy zvýšení vlastní hodnoty. Motiv výkonu se uplatňuje obecně v situacích, které se dají označit jako ego-angažované situace.“³⁹

Pracovní motivace k určitému výkonu je projevoována tím způsobem, že každý pracovník, jenž realizuje své úkoly, se řídí subjektivními standardy dobrého výkonu. Vedle kognitivních funkcí lze motivaci k výkonu považovat za obecný znak relevantní pro jakýkoli úspěch.⁴⁰

Je možné konstatovat, že při realizaci pracovního úkolu se pracovník vždy snaží jednak dosáhnout úspěchu, a jednak vyhnout se neúspěchu. V jeho jednání se následně projeví ta snaha, která je silnější. Jednání pracovníka je však dále ovlivněno také subjektivní pravděpodobností úspěchu a hodnotou cíle. Zde je nutné upozornit na to, že i zaměstnanec se slabým motivem k práci nemusí mít nezbytně nutnou malou touhu po úspěchu. Může u něj totiž zapůsobit jeho velký strach z neúspěchu, díky němuž může dosáhnout velkého výkonu.⁴¹

Atkinson uvádí: „Čím vyšší je úroveň výkonové motivace, tím větší je i úsilí o dosažení cíle, a tím je i lepší výkon pracovníka.“⁴²

Dle Nakonečného je výkon, obdobně jako hra, sebezpečňující faktor. Všichni prahnou po úspěchu, ale mnozí se rovněž obávají neúspěchu. Dle tohoto autora tedy poměr úspěchu a obava z neúspěchu představuje sílu motivu k výkonu.

³⁹ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha : Grada, 2008. s. 21.

⁴⁰ NAKONEČNÝ, Milan. *Encyklopedie obecné psychologie*. Praha : Academia, 1997. s. 396.

⁴¹ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha : Grada, 2008. s. 22.

⁴² ATKINSON, John W. *A Theory of Achievement Motivation*. New York : John Wiley and Sons, 1966. s. 11-31.

$$\text{Síla motivu k výkonu} = \frac{\text{touha po úspěchu}}{\text{strach z neúspěchu}}$$

Z něj vyplývá, že čím je strach z neúspěchu větší oproti touze po úspěchu, tím je síla motivu k výkonu menší.⁴³

10 kroků k vyššímu výkonu

Urban ukazuje na řadě příkladů, jaké jsou hlavní příčiny výkonových nedostatků. Tento autor vymezil deset hlavních kroků, pomocí nichž je možné výkonnost pracovníků, týmů či celé organizace zvýšit.⁴⁴ Na stručný popis všech jím vymezených bodů je zaměřena právě tato podkapitola.

1. Jsou zaměstnancům jejich úkoly jasné?

V rámci tohoto prvního kroku je nutné si u zaměstnanců ověřit, zda své úkoly dobře znají. Je totiž možné konstatovat, že za nejčastější příčinu toho, proč pracovníci nedělají to, co se po nich žádá, je bohužel skutečnost, že svůj úkol přesně neznají či mu dobře nerozumí. A jak tato situace může vůbec vzniknout? Vedoucí pracovníci velmi často předpokládají, že to, co je jasné jim, je jasné i jejich podřízeným. Tedy, že zaměstnanci stejně jako oni tyto úkoly včetně očekávaných výsledků znají. Bohužel tomu tak ve skutečnosti často není. Druhým důvodem může být i to, že se zaměstnanci bojí svého vedoucího na přesné zadání úkolu zeptat.

2. Vědí, jak postupovat?

Zaměstnancům však často nestačí pouze říci, jaký je jejich úkol. V případě, že tento ještě neplnili, nemusí totiž postup k naplnění úkolu znát. Je tedy vhodné, aby si vedoucí pracovník vždy ověřil, zda daný zaměstnanec skutečně ví, jak má postupovat. V případě, že si totiž neví se splněním úkolu rady, má toto za následek stav, že výsledky jeho práce budou neuspokojivé. Doporučuje se proto, aby v případě, že zaměstnancům nebyly správné postupy dostatečně či srozumitelně vysvětleny, jim tyto znalosti doplnit.

⁴³ NAKONEČNÝ, Milan. *Encyklopedie obecné psychologie*. Praha : Academia, 1997. s. 397.

⁴⁴ URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: Jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Praha : Grada Publishing, 2012. s. 27-108.

3. Věří, že předepsané pracovní postupy jsou správné?

Obecným pravidlem při stanovení výkonových požadavků je jasně vymežit pracovní postupy, jejichž prostřednictvím má být úkolu dosaženo. Zaměstnanec by měl tedy být dobře seznámen s předepsanými pracovními postupy, jež se k danému úkolu vážou. Tyto postupy by měly být jednoznačné, smysluplné a správné. V případě, že by bylo některé z těchto pravidel narušeno, začne se pracovník domnívat, že nastavený pracovní postup nefunguje správně, začne pochybovat o kvalitě prováděné práce, a s tím také klesá i jeho výkonnost. Stejného výsledku je často možné dosáhnout různými cestami, platí však zde, že by těchto možných postupů nemělo být příliš mnoho.

4. Chápou smysl svých úkolů?

Vedoucí pracovníci by měli věnovat dostatečnou pozornost i tomu, objasnit pracovníkům, proč je vykonání uložených úkolů pro firmu důležité. Toto totiž představuje důležitou součást motivace. V případě, že zaměstnanci nepovažují plnění svých úkolů za důležité, nemusí mít snahu je vykonávat správně a pečlivě. Každý zaměstnanec by měl tedy vědět, co firmě jeho správné provedení úkolu přinese, popř. také, jakou škodu může firmě způsobit v případě, že jej vykoná špatně.

5. Rozumí svým prioritám?

Mezi další důvody, proč pracovníci často neplní své úkoly, tak jak od nich jejich nadřízený očekává, je skutečnost, že většinu svého času, pozornosti a úsilí věnují úkolům, jež nejsou jejich nadřízenými vnímány jako prioritní. Zaměstnanec by měl být tedy svým nadřízeným řádně a včas informován, které z jeho úkolů jsou považovány za prioritní a vyžadují si tedy přednostní vykonání. Příčiny vzniku nesprávných priorit mohou být různé. Jedním z důvodů je skutečnost, že některé úkoly jsou jednoduše pro zaměstnance či jeho nadřízeného příjemnější a lépe odpovídají jeho potřebám.

6. Dostávají zpětnou vazbu?

Zpětnou vazbu je možné považovat za jeden z nejdůležitějších předpokladů výkonnosti. Zaměstnancům je tedy nutné podávat správně a včas zpětnou vazbu, aby se předešlo problémům s neplněním úkolů dle očekávání vedoucích. Ti jsou tedy za účelem zvyšování výkonnosti povinni ověřovat, zda zaměstnanci tuto zpětnou vazbu vhodným způsobem a v pravý čas dostávají. Nedostatečná zpětná vazba ze strany nadřízeného pracovníka představuje totiž problém zejména tam, kde zaměstnanec nemá možnost si své výsledky práce objektivně ověřit sám či tam, kde jeho výsledky jsou patrné až po delší době.

7. Jsou motivováni?

Obecně lze říci, že lidé se chovají podle toho, za co jsou odměňováni či trestáni. Každý náročnější úkol by tedy měl být spjat s nějakou formou odměny či případnou hrozbou sankce, přičemž jako odměna (sankce) poslouží vedoucímu pracovníkovi cokoli, co je pro daného zaměstnance příjemné (nepříjemné). Jak bude uvedeno i v následující kapitole, tato odměna může být jak hmotné, tak nehmotné povahy. Někdy si však ani sami vedoucí pracovníci neuvědomují, že k určité odměně či trestu došlo. Přitom zjistit, jakým způsobem daného zaměstnance na základě odměn či sankcí skutečně motivujeme, není často složité. Toto je možné vypožorovat z jeho chování. Jeho dobrá výkonnost zpravidla svědčí o dobré motivaci, naopak jeho slabý výkon dokazuje nesprávnou formu motivace či trestu.

8. Využívá organizace správných sankcí?

Dalším krokem ke zvýšení výkonnosti pracovníků je zjištění skutečnosti, zda organizace vůči svým zaměstnancům využívá správných sankcí. V praxi se totiž můžeme snadno setkat se situací, kdy jsou zaměstnanci trestáni i za správnou práci. Že to není možné? Typickým příkladem této situace je potrestání zaměstnance, který přišel za svým nadřízeným, aby ho upozornil na vzniklý nečekaný problém. Tohoto „posla špatných zpráv“ může vedoucí i nevědomky trestat tím způsobem, že mu odvěti slovy: „Co jste pokazil tentokrát?“ K potrestání toho pracovníka však nemusí docházet pouze ze strany vedoucího, ale rovněž ze strany jeho spolupracovníků, kteří mu mohou dát jasně najevo, že je příliš pracovitý či snaživý. V případě, že jsou zaměstnanci za takové

skutky trestání, je pravděpodobné, že toto jejich upozornění, přestože jej provádí v zájmu firmy, již příště nebudou opakovat. Cítí se být reakcí nadřízeného či jejich nadřízeného demotivováni a klesá tak i jejich výkon.

9. Nebrání zaměstnancům v práci překážky?

V případě existence překážek, jež brání zaměstnancům v plnění úkolů, které nejsou schopni sami odstranit, je nutné, aby se o jejich odstranění postaral nadřízený. Vznik překážek se může dále týkat i např. nedostatečné výkonnosti či neochoty spolupráce jiných oddělení organizace. V této situaci by měl vedoucí rovněž zasáhnout a pokusit se vzniklé překážky odstranit. Nejlepším řešením je nečekat, až se překážky objeví, ale systematicky je připravovat, aby byli schopni překážky předvídat a naučit je na ně reagovat a překonávat je.

10. Řeší organizace správně osobní problémy a limity pracovníků?

Existence osobních problémů pracovníka se dříve či později určitě projeví i na jeho výkonnosti. Je tedy ve vlastním zájmu nadřízeného, aby se o zaměstnance i v tomto směru staral a v případě vzniku osobních problémů mu podal pomocnou ruku. Je však důležité mít na paměti, že na zaměstnance není vhodné žádným způsobem tlačit, pokud se o své starosti s ním či spolupracovníky podělit nechce. Ke krátkodobému snížení výkonnosti vlivem osobních problémů by měl být nadřízený shovívavý, nicméně z dlouhodobého hlediska je toto s ohledem na plnění cílů organizace nepřijatelné. Mezi hlavní příčiny, proč výkon zaměstnanců zaostává, patří i osobní limity pracovníků. Nejobvyklejší situací je, že nároky podniku jsou vyšší než schopnosti daného pracovníka, jež má daný úkol vykonat. Zde je na místě tyto osobní limity pracovníka konkrétně charakterizovat. Ukáže-li se, že příčiny výkonových problémů spočívají skutečně v osobních limitech zaměstnance, je jediným možným východiskem jej co nejdříve nahradit. K tomuto řešení je vhodné se uchýlit i v případech, kdy pracovníka není možné k plnění úkolů dostatečně motivovat či mu v plnění úkolů brání zlovyky, jež není možné odstranit.⁴⁵

⁴⁵ URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: Jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Praha : Grada Publishing, 2012. s. 27-108.

3.6. Stimulace pracovníků

Jak již bylo nastíněno v první kapitole, stimulace pracovníků představuje záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace daného zaměstnance formou různých stimulačních prostředků.⁴⁶

Aby byla stimulace pracovníků úspěšná, je nutné dodržovat tato pravidla:

- Musí existovat vztah mezi stimulem a výkonem;
- Odměna za práci by měla být pracovníkovi dána až po splnění úkolu;
- Pracovníkovi by měla být jasná vazba mezi vynaloženým úsilím a odměnou;
- V přidělování hmotných odměn by měla existovat spravedlnost;
- Hmotná odměna působí nejvíce na pracovníky, kteří jsou na hmotnou odměnu orientováni.⁴⁷

Jílek ve svém článku uvedl výčet faktorů, seřazených dle závažnosti z psychologického hlediska, jež mohou pozitivním způsobem ovlivňovat motivaci pracovníka. Jsou jimi:

- Hmotná odměna, která je často považována za hlavní stimulační prostředek a je tedy také velmi často za účelem motivace využívána. Může mít podobu jak peněžní (mzda, odměny, prémie atd.), tak nepeněžní (možnost využívání služebního automobilu, služební mobilní telefon, zaměstnanecké akcie, půjčky pro zaměstnance aj.);
- Obsah práce patří rovněž mezi důležitý stimulační faktor. Je potřeba udělat práci atraktivní a zbavit ji stereotypu a monotónnosti;
- Povzbuzení pracovníků – tento faktor využívají zpravidla vedoucí pracovníci formou neformálního hodnocení se zapojením zpětné vazby.
- Atmosféra na pracovišti – přátelské vztahy na pracovišti i formální či neformální autorita vedoucích pracovníků mohou podněcovat motivaci lidí k dosažení lepších výkonů;

⁴⁶ PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha : Grada, 2006. s. 254.

⁴⁷ PROVAZNÍK, Vladimír, KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. Praha : Oeconomica, 2004. s. 103.

- Pracovní podmínky a režim práce – dobré pracovní podmínky zlepšují výkonnost všech zaměstnanců a umožňují i upevnit vztah mezi pracovníkem a firmou;
- Identifikace s prací, s podnikem – člověk považuje svou pracovní pozici jako součást jeho osobnostní charakteristiky a přijímá tuto práci jako nedílnou součást jeho života;
- Externí stimulační faktory - mezi tyto faktory je možné zařadit např. image podniku, jeho pověst, svou roli může hrát i politická situace či mikroklima v rodině.⁴⁸

Pro lepší přehlednost a orientaci lze stimulační prostředky rozdělit na dvě kategorie: hmotnou stimulaci a nehmotnou stimulaci. V následujících dvou podkapitolách pak budou vymezeny příklady jednotlivých stimulů.

Hmotná stimulace pracovníků

Přestože hmotná stimulace patří mezi nejvýznamnější stimuly, je nutné s nimi zacházet opatrně. Pro některé zaměstnance je finanční ohodnocení nejdůležitější, jiní tomu nepřikládají až takovou váhu a dají přednost např. kariérnímu růstu či možnosti vzdělávat se. Pokud se však k této formě stimulace uchýlíme, je nutné mít na paměti, že pohyblivé složky mzdy, jako je např. odměna či prémie, jsou mnohem více stimulující než pevná složka mzdy.⁴⁹

Mezi používané hmotné stimulační prostředky patří:

- pravidelné zvyšování platu;
- osobní ohodnocení;
- odměny a prémie;
- podíly na zisku;
- zaměstnanecké akcie;

⁴⁸ JÍLEK, Libor. *Motivace a stimulace jako základ řízení a zvyšování výkonnosti zaměstnanců - 1. část*. Personál – časopis pro rozvoj lidských zdrojů, s. 43-44 [online]. 2007 [cit. 2012-03-30]. Dostupné z WWW: <https://appl.vojenskaskola.cz/Guarantee/Pages/PDF/ShowPublikaceA2.aspx?ID=95a020f5-035f-49a3-8a18-e2f280e26024>

⁴⁹ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada, 2010. s. 37-38.

- 13. a 14. plat;
- úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace;
- příspěvek na životní pojištění;
- poskytování bezúročných půjček;
- služební automobil i na soukromé účely;
- placení telefonních účtů;
- dary k životnímu jubileu;
- příspěvek na stravu;
- příspěvek na kulturu a sport;
- příspěvek při odchodu do důchodu.⁵⁰

Nehmotná stimulace pracovníků

Kde kdo by si mohl říci, že nehmotná stimulace pracovníků není tak účinná jako stimulace hmotná. Je však třeba poukázat na to, že různé typy zaměstnanců dávají přednost spíše nehmotným stimulačním prostředkům, mezi které lze zařadit např. osobní postavení, dobré vztahy na pracovišti, jistotu tvořivost či uznání.⁵¹

Mezi využívané nehmotné stimulační prostředky patří např.:

- možnosti zvyšování kvalifikace a další vzdělání;
- dobré pracovní podmínky;
- dobré pracovní vztahy;
- projevy důvěry ze strany vedení;
- efektivní a účinná komunikace;
- možnost kariérního postupu;
- delegování pravomocí a zodpovědnosti;
- udělování pochval, uznání;
- goodwill firmy;
- bezplatná lékařská péče;
- pružná pracovní doba;
- možnost využívat firemní rekreační zařízení;

⁵⁰ PROVAZNÍK, Ján - LADOVÁ, Janka - RAJOŠOVÁ, Veronika. *Management I*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. s. 161.

⁵¹ ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha : Alfa Publishing, 2004. 178 s.

- kulturní, sociální a sportovní firemní akce.⁵²

V poslední době se můžeme také velmi často setkat s požadavkem zaměstnanců na provoz firemních školek či jeslí, díky nimž by bylo umožněno lepší sladění soukromého a pracovního života zaměstnanců.

Demotivace

Stejně tak jako existují motivační/stimulační prostředky, existují rovněž faktory, jež mají opačný efekt, a to demotivaci. Za největší demotivátory je označováno:

- firemní politikaření, v jehož rámci dochází k soutěžení o moc, vliv a přízeň top managementu;
- rozporné pokyny – vedení společnosti vydává zmatené signály, z nichž zaměstnanci nepochopí, co je prioritou;
- neproduktivní porady;
- pokrytectví;
- neustálé a neúčelné změny, díky nimž si zaměstnanci připadají jen jako figurky;
- zadržování informací, který u zaměstnanců vyvolává pocit nejistoty, obav či hrozeb;
- nízká kvalita práce – pokud jsou zaměstnanci nuceni z určitých důvodů vykonávat svou práci méně kvalitně, vyvolává u nich tento stav nechuť k práci.⁵³

3.7. Motivační systémy

Debnár ve svém článku v časopise Úspěch uvádí: *„Motivační systémy jsou velmi dynamické a jejich efektivita závisí na systému rozvoje pracovníků v podniku a na úrovni podnikové kultury. Motivace je nevyhnutelnou podmínkou správné a efektivní implementace všech metod, které mohou zvyšovat výkonnost podniku. Každý z nás chápe její důležitost, přesto s ní mají mnohé podniky problémy. Nedá se jednoznačně*

⁵² PROVAZNÍK, Ján, LADOVÁ, Janka a RAJOŠOVÁ, Veronika. Management I. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. s. 164.

⁵³ KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 37-39.

*definovat, proč tomu tak je. Přesto si dovolím napsat jednu z dost významných příčin – nepochopení podstaty a rozdílu mezi motivačním systémem a systémem odměňování“.*⁵⁴

Jaký je tedy základní rozdíl mezi motivačním systémem a systémem odměňování? Motivační systém je možné definovat jako soubor pravidel, opatření a postupů, s jejichž pomocí chce organizace dosáhnout vysoké pracovní motivace a pozitivnímu postoji zaměstnanců k práci.⁵⁵ Naproti tomu systém odměňování je založen čistě na stimulaci pracovníků prostřednictvím ať už finančních či nefinančních odměn.

Při vytváření motivačního systému v organizaci můžeme vycházet dle návodu Bedrnové a Nového:

1. Provedení analýzy motivačního profilu jednotlivých zaměstnanců;
2. Sestavení krátkodobých i dlouhodobých cílů motivačního systému;
3. Zpracování charakteristiky aktuální výkonnosti zaměstnanců;
4. Specifikace hmotných stimulačních podnětů;
5. Volba stimulačních prostředků a nastavení podmínek pro jejich využívání;
6. Seznámení zaměstnanců s motivačním systémem.⁵⁶

Stejně jako u všech jiných aktivit, i zde po implementaci motivačního systému je potřeba nezapomínat na kontrolu výsledků a jejich porovnání s nastavenými cíly. Motivační systém v podniku musí vycházet z analýzy podnikových cílů a potřeb a je provázán i s dalšími systémy organizace, jako je např. systém vzdělávání, systémem rozvoje zaměstnanců, systémem odměňování.⁵⁷

⁵⁴ DEBNÁR, Peter. Motivace jako součást týmové práce. *Časopis Úspěch – produktivita a inovace v souvislostech*. 2010, roč. 5, č. 2, s. 7.

⁵⁵ BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha : Prospektrum, 1994. s. 282.

⁵⁶ Tamtéž, s. 285.

⁵⁷ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada, 2004. s. 70-71.

3.8. Zásady úspěšného motivování a stimuloání

Jak uvádí Tureckiová „*Umění rozpoznat motivy a schopnosti lidí a pomoci jim v tom, aby je dokázali uplatnit ve prospěch organizace i ve svůj vlastní – to je skutečný leadership!*“⁵⁸

Plamínek ve své knize představuje zlatá pravidla motivace, která se mu osobně v praxi osvědčila. Jsou jimi:

Pravidlo 1: Motivace není jedinou cestou ovlivňování lidí.

Pravidlo 2: Nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem.

Pravidlo 3: Lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím.

Pravidlo 4: Lidé mohou být citliví na jiné podněty než Vy.

Pravidlo 5: Obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném.

Pravidlo 6: Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit.

Pravidlo 7: Pod „nechci“ se může skrývat „neumím“ nebo „nemohu“.

Pravidlo 8: Při motivaci myslíte na druhé, ne na sebe.

Pravidlo 9: Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace.⁵⁹

Trochu jinak osvědčené zásady motivace formulovala Hospodářová. Dle ní je důležité:

- Být sám motivovaný – protože nikdy nemůžeme motivovat druhé, když my sami nejsme pro svou práci inspirováni.
- Dávat dobrý příklad – pokud bude nadřizený nadšený pro práci, „nakazí“ tím i ostatní.
- Mít správnou práci – práce by Vám měla přinášet radost, pokud tomu tak není, je možné, že nejste na správném pracovním místě.

⁵⁸ TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha : Grada, 2007. s. 44.

⁵⁹ PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha : Grada, 2010. s.127.

- Identifikovat, co kterého zaměstnance motivuje – aktualizujte si přehledy o tom, co zaměstnance motivuje. Co je motivovalo před pěti lety již nemusí v dnešní době platit.
- Vybrat lidi, kteří motivováni jsou (princip 50:50) – každého člověka je možné motivovat jen do určité míry, zbytek je pouze na něm a na jeho snaze. Je to zhruba padesát na padesát – odkud tedy princip 50:50. ⁶⁰

Mezi velmi důležité zásady však patří také to, abychom zaměstnance motivovali a stimulovali spravedlivě a přiměřeně. Za nejčastější motivační chyby označuje ve své knize Urban tyto:

- Vedoucí pracovníci zapomínají na potřebu trvalé motivace zaměstnanců;
- Manažeři vnímají dobrou práci jako samozřejmost a nesnaží se tedy motivaci povzbuzovat;
- Podcenění síly nefinanční stimulace;
- Motivování zaměstnanců k jednání, jež není v souladu se zájmy firmy;
- Přejímání určitých motivačních principů, jež však nejsou správné;
- Svým jednáním manažeři své zaměstnance demotivují. ⁶¹

Závěrem kapitoly je důležité ještě jednou upozornit na to, že každý zaměstnanec musí být správným způsobem motivován. V případě, že u zaměstnance správná motivace k výkonu práce chybí, je úkolem jeho nadřízeného, podnítit u něj motivy k práci či ho určitým způsobem motivovat. ⁶²

⁶⁰ HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha : Grada, 2008. s. 108-109.

⁶¹ URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha : Grada, 2010. s. 95-96.

⁶² DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha : Linde, 2005. 127 s.

4. ODMĚŇOVÁNÍ

Závěrečnou kapitolu teoretické části tvoří odměňování zaměstnanců, které je v mnoha ohledech propojeno i se systémem motivace v podniku. Co je však možné si pod pojmem odměňování představit? Velmi výstižně tento pojem vymezil Koubek, který uvádí: „*Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu....*“⁶³

4.1. Politika odměňování

Pod pojmem politika odměňování je možné si představit konkrétní vodítka pro veškerá rozhodování a činnosti týkající se oblasti odměňování. V rámci této politiky jsou vymezena pravidla pro řízení odměňování, dále také upraveno chování organizace při řešení odměňování v organizaci.⁶⁴

Mzdová politika organizace formuluje např.:

- na jaké mzdové hladině se bude organizace pohybovat;
- jaké budou použity mzdové struktury při přijímání pracovníků i jejich stabilizaci;
- jak velké mohou existovat rozdíly mezi mzdami v souvislosti s výkonem;
- jak velký podíl na mzdě má tvořit účast na výsledku;
- jak se mohou pracovníci podílet na tvorbě a rozvoji mzdového systému podniku;
- jaká vnitřní diferenciací mezd stimuluje pracovní výkon;
- jakými prostředky jsou zaměstnanci informováni o mzdovém systému organizace i o zásadách odměňování.⁶⁵

⁶³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2007. s. 265.

⁶⁴ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha : Grada, 2009. s. 92.

⁶⁵ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha : C.H. Beck, 2007. s. 321-322.

Při realizaci politiky odměňování je však dle Koubka nutné, držet se určitých zásad. Mezi nejdůležitější patří:

1. Systém odměňování musí být stabilní. Musí také zajišťovat, aby existující rozdíly v odměnách jednotlivých pracovníků byly založeny na rozdílech v jejich dovednostech, úsilí, odpovědnosti, pracovním výkonu atd.
2. Mzdy a platy v organizaci by se měly pohybovat na úrovni, jež v daném regionu nebo státě na trhu práce či v odvětví převažuje.
3. Je nutné, aby systém odměňování rozlišoval mezi prací na daném pracovním místě (její hodnotou a odměňováním) a pracovníkem, jež tuto práci provádí (jeho hodnotou, výkonem a odměňováním).
4. Potřeba zachovat spravedlnost v odměňování znamená, že za stejnou práci náleží pracovníkům stejná základní odměna.
5. K identifikaci rozdílů ve schopnostech jednotlivých pracovníků, stejně tak jako jejich příspěví k celkovým výsledkům firmy, by měly být použity stejné nástroje.
6. Dostatečná informovanost všech zaměstnanců o nastaveném mzdovém systému organizace.⁶⁶

4.2. Systém odměňování

Systém odměňování určuje, jakým způsobem se bude výkonnost v dané společnosti posuzovat a odměňovat.⁶⁷

Za hlavní úkoly systému odměňování je možné označit:

- přilákání potřebného množství zaměstnanců, v požadované kvalitě;
- stimulace zaměstnanců;
- odměňování pracovníků za jejich úsilí a dosažené výsledky;

⁶⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2007. s. 273-274.

⁶⁷ STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha : Management Press, 2003. s. 16.

- pomoc s dosažením konkurenceschopné pozice organizace na trhu;
- soulad s veřejnými zájmy a právními normami;
- dodržování nestrannosti a rovnosti;
- umožnit snadnější kontrolu nákladů práce.⁶⁸

Tento systém by však měl bezpochyby odpovídat potřebám organizace i jejich pracovníků a měl by být také spravedlivý a motivující. Pouze kvalitním systémem odměňování, jež je i mezi zaměstnanci vnímán jako spravedlivý, může být dosažena požadovaná míra motivace pracovníků. Ti jsou pak více ochotni odvádět svou práci kvalitně a efektivně, což se jednoznačně projeví i ve výsledku hospodaření organizace. V zahraničí již řada firem dokázala, že finanční prostředky i úsilí, jež vložili do vytvoření jejich systému odměňování, se jim ve velmi krátké době vrátily. Je tedy pouze na dané organizaci, jak se k systému odměňování svých zaměstnanců postaví, jaké možnosti odměňování využije, jaké zvolí formy, pravidla či jaké postupy a nástroje v rámci odměňování uplatní.⁶⁹

Mezi prvky podnikového systému odměňování patří:

- Podniková strategie – představuje východisko pro celý systém odměňování v podniku. V ní jsou zakotveny hlavní cíle organizace, jako je např. vysoká výkonnost, ziskovost, produktivita, inovace, kvalita atd.
- Strategie a politika odměňování – strategie odměňování vychází tedy z firemní strategie a zaměřuje se na otázky týkající se např. zaměstnaneckých výhod, mzdových struktur apod. V rámci politiky odměňování jsou pak vymezeny úrovně peněžních odměn, přístupy k zásluhové prémii, využívání hodnocení práce aj.
- Základní peněžní odměna – je ve své podstatě ovlivněna dvěma faktory – vnitřními a vnějšími. Vnitřní faktory je možné posoudit pomocí forem hodnocení práce. Analýza vnějších faktorů pak probíhá zpravidla prostřednictvím sledování tarifů na trhu práce. Za základní peněžní odměnu je

⁶⁸ KOCOUREK, Jiří, TRYLČ, Ladislav. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. Olomouc : ANAG, 2001. s. 267.

⁶⁹ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada, 2010. s. 160.

považována časová mzda a plat. K této základní odměně mohou být přidávány různé další odměny a příplatky.

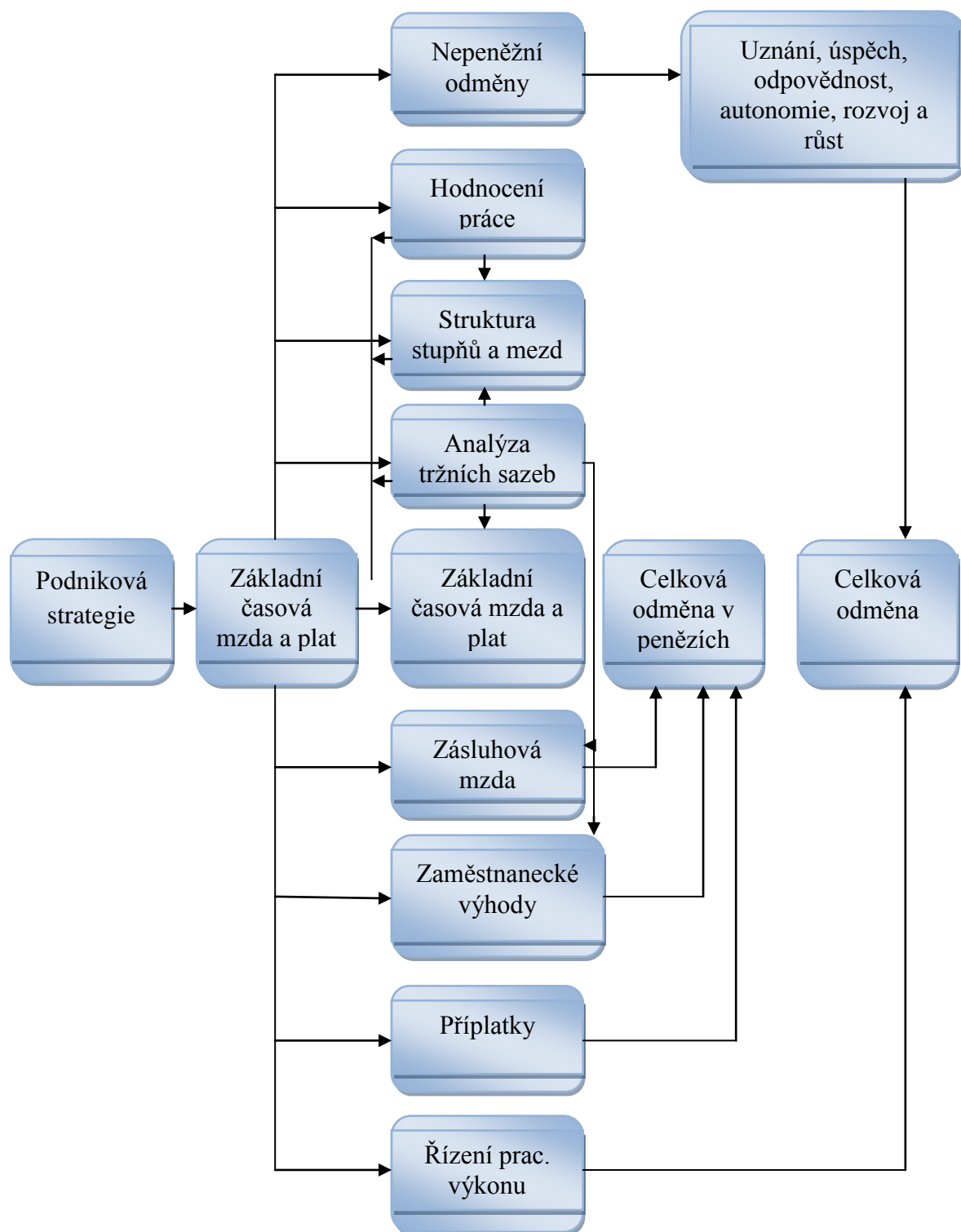
- Zásluhová odměna – představuje odměnu, jež je v přímé souvislosti s dosaženým výkonem, schopnostmi zaměstnance či jeho dovednostmi a zkušenostmi.
- Zaměstnanecké výhody – jedná se o prvky odměn, jež jsou poskytovány nad rámec vyplácených peněžních odměn. Může se jednat např. o služební auto, služební mobilní telefon, úhrada pojistného, penze atd.
- Příplatky – uznání příplatků k základní peněžní odměně je vázáno na určité okolnosti, např. za práci v noci, o svátcích, za práci ve ztíženém pracovním prostředí, za pohotovost apod.
- Celkový výdělek – představuje souhrn všech peněžních forem odměn.
- Celková odměna vyjádřená v penězích – je tvořena celkovým výdělkem, do něhož jsou započteny i zaměstnanecké výhody.
- Hodnocení práce – představuje systematický proces, v němž jsou definovány relativní hodnoty či rozsah práce ve firmě za účelem stanovení základny pro mzdové struktury. Jeho základem je analýza pracovních míst, jejímž výstupem je právě popis všech pracovních míst v podniku.
- Analýza tržních sazeb – představuje proces zjišťování mzdových sazeb pro srovnatelné pracovní pozice na trhu práce. Na jejím základě pak probíhá rozhodování o úrovni peněžních odměn a jiných platových struktur ve společnosti.
- Mzdové stupně a struktury – každé pracovní místo je relativně možné zařadit do určité třídy (struktury stupňů). V každé takové struktuře je peněžní odměna ovlivňována jednak situací na trhu práce, a jednak mzdovým rozpětím, jež je přiřazené k jednotlivým třídám.

- Řízení pracovního výkonu – při řízení pracovního výkonu jsou definovány očekávané výkony a přínosy. Díky jeho řízení je možné provádět konstruktivní zpětnou vazbu.
- Nepeněžní odměny – neobsahují žádné přímé platby. Mezi tuto formu odměn je možné zařadit např. vzdělávání, rozvoj dovedností a kariéry apod.
- Celková odměna – představuje souhrn všech peněžních i nepeněžních odměn, jež může daný pracovník získat.⁷⁰

Výše popsané prvky systému odměňování velmi přehledně znázorňuje následující obrázek, v němž je možné vidět i vztahy mezi jednotlivými prvky.

⁷⁰ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha : Grada, 2009. s. 24-27.

Obr. č. 5: Prvky systému odměňování



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha : Grada, 2009. s. 24.

Zaměstnanci svým pracovním výkonem přispívají k naplňování cílů dané společnosti. V případě, že je v organizaci nastaven systém řízení pracovního výkonu, ví přesně každý zaměstnanec, jaký výkon se od něj očekává. Zaměstnanec pak ke splnění pracovních úkolů hledá sám v sobě motivaci tuto práci vykonat a organizace mu v tomto může pomoci použitím řady stimulačních prostředků.

Ve společnostech, v nichž je zaveden již zmiňovaný systém řízení pracovního výkonu, je odměňování zaměstnanců provázáno s úspěšností naplněných cílů organizace pracovníkem. Do jeho odměny se tak promítají nejen jeho znalosti, schopnosti a dovednosti, ale také jeho krátkodobý a dlouhodobý výkon. A každá tato kvalita zaměstnance je přenesena do některé složky pracovníkovi odměny, jak je možné vidět na následujícím obrázku.⁷¹

Obr. č. 6: Zaměstnanec a jeho odměna



Zdroj: ŘÍHOVÁ, Ivana. *Motivace a odměňování: Řízení výkonnosti*. Deloitte [online]. 2009 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z WWW: http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/services/poradenstvi/lidske-zdroje/7fcccce5c6434210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm

⁷¹ ŘÍHOVÁ, Ivana. *Motivace a odměňování: Řízení výkonnosti*. Deloitte [online]. 2009 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z WWW: http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/services/poradenstvi/lidske-zdroje/7fcccce5c6434210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm

Můžeme si všimnout, že poměr jednotlivých složek mzdy se liší. A je možné říci, že se tento poměr liší také v závislosti na pracovní pozici. Obecně lze konstatovat, že čím výše daný zaměstnanec v organizační struktuře je, tím vyšší podíl jeho odměny tvoří variabilní složka mzdy.

4.3. Mzdové faktory

Obecně panuje přesvědčení, že pracovníci by měli být odměňováni na základě svého výkonu. Zde je však nutné říci, že ne všechny odměny je možné vázat na pracovní výkon a v případě, že to možné je, v mnoha případech se objeví situace, kdy některé složky výkonu se ani v podstatě nijak jednoduše měřit nedají. Dalším faktem je i to, že je také zaběhlým zvykem, při odměňování přihlížet ke vzdělání, délce praxe i jiným faktorům, které se výkonu často ani zdaleka netýkají. Za co všechno může být tedy zaměstnanec odměňován? Mezinárodní úřad práce vytvořil určitý seznam faktorů, které by měly být brány při odměňování v úvahu. Přehled těchto faktorů je uveden v následující tabulce.⁷²

Tab. č. 1: Faktory ovlivňující odměňování

Analýzu a úsudek	Obtížnost práce	Řízení a kontrola lidí
Bystrost	Odborná příprava a zkušenosti	Sociální dovednosti
Dovednosti;	Odpovědnost za peníze, materiál atd.	Soudnost (rozhádnost)
Duševní úsilí	Odpovědný přístup k práci	Stresovost práce
Duševní zátěž	Plánování a koordinace	Tvořivost
Fyzické požadavky	Plnění úkolů	Úsilí
Hospodaření se zdroji	Pracovní podmínky	Vzdělání
Iniciativa	Přesnost	Znalost práce
Komplexnost v přístupu	Rizikovitost práce	Znalosti všeobecně
Kontakt s lidmi a diplomacie	Rozhodování	
Obratnost	Řešení problémů	

Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2007. s. 270.

⁷² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2007. s. 270.

Výše uvedené faktory patří všechny mezi vnitřní faktory. Společnost by však při odměňování měla vzít v úvahu i vnější mzdovorné faktory, a to:

- Situaci na trhu práce, díky níž zjistí, zda je nedostatek či přebytek pracovních zdrojů, jaké jsou formy odměňování pracovníků v jiných organizacích atd.
- Platné zákony v oblasti odměňování, v nichž je uvedena např. výše minimální mzdy, povinné příplatky, placená dovolená apod.⁷³

Koubek ve své knize uvádí, že mzdovorné faktory ve své konkrétní podobě tvoří spolu s některými dalšími okolnostmi determinanty odměňování pracovníků v organizaci. Mezi hlavní determinanty odměňování patří:

1. Relativní hodnota, kterou má práce na pracovním místě pro organizaci.
2. Relativní hodnota (vzácnost) pracovníka.
3. Situace na trhu práce.
4. Úroveň odměňování v zemi, regionu, v odvětví, v organizacích konkurujících na trhu práce.
5. Životní náklady v regionu a zemi.
6. Životní způsob lidí v regionu a zemi.
7. Objem prostředků, které může organizace na odměňování vynaložit.
8. Používaná technika a technologie v organizaci. Její změny ovlivňují změny systému a jeho struktury.
9. Produktivita práce v organizaci.
10. Síla odborů v kolektivním vyjednávání.
11. Existující právní normy týkající se odměňování.⁷⁴

Všechny výše uvedené prvky mají svůj podíl na finální výši odměny daného zaměstnance.

⁷³ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada, 2010. s. 166.

⁷⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2007. s. 271-272.

4.4. Formy odměňování

Hlavním úkolem mzdových forem je prostřednictvím mzdy ocenit výsledky práce zaměstnanců. Mezi základní můžeme zařadit:

- časovou mzdu a plat,
- úkolovou mzdu,
- podílovou mzdu,
- smíšenou mzdu.

Než bude objasněna samotná charakteristika jednotlivých forem odměňování, je nezbytné seznámit se s pojmem „pobídkové formy“. Pobídkové formy představují jakýsi doplněk k základní časové mzdě či platu. Mohou však figurovat i samostatně. Jejich charakteristickým rysem je skutečnost, že jsou většinou přímo úměrné pracovnímu výkonu. Právě díky těmto pobídkovým formám může docházet k motivaci pracovníků k vyššímu výkonu. Přitom podíl pobídkové formy mzdy na celkové odměně zaměstnance závisí např. na:

- míře, kterou může pracovník svým úsilím ovlivnit výsledky;
- organizaci, do jaké míry chce tímto způsobem stimulovat pracovníky;
- pracovním postu v dané organizační struktuře společnosti;
- existenci prostoru pro uplatnění pobídkové formy mzdy.⁷⁵

Kvůli ustanovením v zákonech o minimální mzdě zahrnuje většina pobídkových systémů odměňování garantovanou částku, jež je odvozena od minimálního mzdového tarifu dle příslušné práce.

V případě, že společnost má zájem využívat pobídkový systém odměňování, musí mít na paměti dodržování dvou základních pravidel:

1. Přesné a spravedlivé hodnocení výkonu pracovníků.
2. Přísné založení tohoto systému na atributu výkon.

⁷⁵ DVORÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha : C.H. Beck, 2007. s. 326.

Obě tyto pravidla musí být pro zajištění efektivity tohoto systému splněny a je u nich velmi důležitá oboustranná komunikace mezi vedením a zaměstnanci. Při využívání pobídkových forem je také třeba zajistit, aby vyvíjený tlak na výkon zaměstnance neměl negativní vliv na jeho kvalitu práce, technologickou kázeň či účelné hospodaření se zdroji.⁷⁶

4.4.1. Časová mzda a plat

Časová mzda a plat patří mezi nejvyužívanější formy odměňování pracovníků a představuje hodinovou, týdenní či měsíční částku, jež daný pracovník za svou práci dostává. Je možné říci, že dělnické profese jsou často odměňovány hodinovou mzdou a nedělnické profese naopak měsíční mzdou. Tato forma odměny se používá zpravidla všude tam, kde se je množství práce, jež daný pracovník vykoná, měřeno dobou, po kterou pracuje, protože nijak jinak není možné jeho práci měřit. Časová mzda a plat se obvykle největší měrou podílí na celkové odměně pracovníka. I z tohoto důvodu je na tuto formu odměny pozornost pracovníků zaměřena.⁷⁷

Tato forma odměňování patří mezi jednodušší a přehledné formy, takže v podstatě každý zaměstnanec si zvládne spočítat sám, na jakou odměnu má za daný měsíc nárok. U dělnických profesí stačí pouze počet odpracovaných hodin vynásobit hodinovou sazbou.

Je však nutné konstatovat, že časová mzda a plat má také svá negativa. Jedním hlavních nedostatků je absence jakékoliv motivace k dosažení lepšího výkonu. Tedy pracovní nasazení zaměstnance záleží z větší míry na jeho povaze a přístupu k práci. I vzhledem k této skutečnosti volí řada společností tuto formu odměny jako základ, k němuž dále zaměstnanci nabízí možnost získat další odměny, prémie či příplatky, jež mohou v sobě odrážet ať už výkon, kvalitu jeho práce či přínos.

⁷⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2007. s. 286-287.

⁷⁷ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada, 2010. s. 163-164.

4.4.2. Úkolová mzda

Tato forma odměny patří mezi nejjednodušší a nejpoužívanější formu pobídkové formy a je hojně využívána tam, kde lze objektivně nastavit normy výkonu práce. Jak uvádí Kocourek a Trylč, jedná se zejména o pracoviště, kde:

- převažuje zájem vedení na množství vyrobené produkce;
- pracovníci jsou schopni množství vyrobené produkce svým výkonem ovlivnit;
- je zajištěn trvalý přísun materiálu a všech ostatních prostředků k práci, stejně tak jako odběr vyrobené produkce;
- jsou vytvořeny výkonové normy;
- je vytvořen systém kontroly jakosti i množství práce;
- existuje spolehlivá evidence.⁷⁸

Při úkolové mzdě je pracovník odměňován na základně množství výrobků, jež za určitý časový interval provede. I u této formy mzdy je však možné nalézt řadu negativ. Jedním z nejvýznamnějších je skutečnost, že pracovník ve snaze dosáhnout co největšího počtu provedených výrobků, často pracuje na úkor kvality. Mnohdy jde s tímto rukou v ruce i nedodržování bezpečnostních předpisů, nedodržování správného technologického postupu či plýtvání materiálem. Zde je tedy velmi nutné velmi aktivně a důsledně provádět kontroly jak činnosti pracovníků, tak jejich výstupů – výsledků práce.⁷⁹

Úkolovou mzdu můžeme rozdělit na:

- úkolovou mzdu s rovnoměrnou závislostí mzdy a výkonu,
- úkolovou mzdu s diferencovanou závislostí mzdy a výkonu.

V prvním případě zaměstnanec dostává za každý výrobek stejnou odměnu. Vyrobí-li např. 100 kusů, přičemž za výrobu jednoho kusu má 2 Kč, vydělá si za den 2.000 Kč.

⁷⁸ KOCOUREK, Jiří a TRYLČ, Ladislav. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. Olomouc : ANAG, 2001. s. 158.

⁷⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha : C.H. Beck, 2007. s. 335.

Ve druhém případě je zaměstnanec odměňován do určitého množství vyrobených kusů jednou sazbou a nad tuto hranici jinou sazbou, zpravidla vyšší.⁸⁰

4.4.3. Podílová mzda

Tato forma odměny je velmi často využívána u zaměstnanců v obchodě či ve službách. Jak ve své knize uvádí Hrabcová „*Mzda zaměstnance, jež je odměňován podílovou mzdou, je určena podílem vyjádřeným v procentech na tržbách za zboží nebo poskytované služby a je vyjádřena v penězích za určité, zpravidla měsíční období.*“⁸¹

Základem podílové mzdy je tedy závislost mzdy na prodaném množství. Tato závislost může být buď úplná – v tomto případě mluvíme o čisté podílové mzdě, při níž dostává pracovník pouze podíl z prodeje, anebo částečná, kdy zaměstnancovu mzdu tvoří jednak garantovaný plat, a jednak podíl z prodaného množství.

U této formy mzdy je však nutné věnovat zvýšenou pozornost spravedlivému poskytování mezd. Odměna pracovníka by měla být tedy přímo úměrná uskutečněnému prodeji. V žádném případě by totiž nemělo docházet k poškozování pracovníka tím způsobem, že by dostával jen nepoměrně malou odměnu za velké množství zrealizovaných obchodů.

Velkou výhodou podílové formy mzdy je existence přímého vztahu mezi výkonem a odměnou. Zaměstnanci jsou zde mnohem více motivováni prodat zboží či služby zákazníkovi, protože ví, že na jejich úspěchu závisí jejich odměna.

K hlavním nevýhodám této formy patří neschopnost zaměstnance ovlivnit určité faktory, jako jsou preference zákazníků, lepší či kvalitnější konkurenční výrobky, změny hospodářské situace apod.⁸²

U podílové mzdy je rovněž značně obtížné nastavit procentní sazby z podílu na tržbách. Na jedné straně musí být totiž zaměstnanec dopředu informován o tom, jaký

⁸⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2007. s. 290.

⁸¹ HRABCOVÁ, Dana. *Východiska a principy odměňování závislé práce v České republice*. Brno : Masarykova univerzita, 2000. s. 73.

⁸² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2007. s. 291.

podíl na zisku mu náleží, na druhou stranu, zejména ze začátku, zaměstnavatel sám neví, jak dobře mu obchody půjdou. Při nastavování procentní sazby podílu z tržeb je zapotřebí vycházet jak z předpokládané odměny pracovníka, jež je dána zaručenou mzdou, a jednak z předpokládaného objemu dosažených tržeb za dané časové období, s ohledem i na prodávaný sortiment zboží, protože výše mzdy by měla rovněž zohledňovat pracnost, s níž pracovník tržby může dosáhnout.⁸³

V případě, že se jedná už o zaběhlý podnik, nebývá už zpravidla problém výši procentní sazby nastavit. Zde již může zaměstnavatel zanalyzovat vývoj tržeb i do určité míry předpovídat jeho vývoj.

4.4.4. Smíšená mzda

Smíšená mzda představuje kombinaci výše uvedených forem odměňování. Výhodou této formy odměňování je skutečnost, že zaměstnavatel tak může využít výhody jednotlivých forem, zejména k motivaci pracovníka. Podstata smíšené mzdy tkví v rozdělení celkové odměny na dvě složky: např. časovou a úkolovou, kdy pracovník dostane určitou výši garantovaného platu a zbylá část jeho odměny je přímo závislá na jeho výkonu, resp. na tom, kolik např. vyrobí výrobků.⁸⁴

Mimo základní formy odměn může zaměstnanec získat doplňkové formy odměny, jako je:

- odměna za úsporu času – zde je odměňován pracovník za zvládnutí svého úkolu za kratší dobu, než mu byla normou nastavena. Odměna za úsporu času je udělována zpravidla dělníkům;
- prémie – jsou v dnešní době hojně využívaným prostředkem. Je možné je rozdělit na dva druhy: jednorázové či periodické. Jednorázové prémie jsou zaměstnanci uděleny za mimořádný výkon, jeho iniciativu či pracovní chování.

⁸³ HRABCOVÁ, Dana. *Východiska a principy odměňování závislé práce v České republice*. Brno : Masarykova univerzita, 2000. s. 74.

⁸⁴ VOŠZ A SZŠ Hradec Králové. *Mzdové formy* [online]. 2011 [cit. 2012-04-04]. Dostupné z WWW: <http://www.zshk.cz/safra/%C3%9Avod%20do%20sv%C4%9Bta%20pr%C3%A1ce/StudSvetPraceMzdoVeFormy.htm>

Tento bonus může mít podobu jak finanční, tak nefinanční jako je např. věcný dar, výlet, kulturní akce atd. Periodické prémie představují opakující se prémie, jež jsou vypláceny v závislosti na dosaženém výkonu. Vyplácení prémie by měl ve společnosti blíže vymezovat prémiový řád. Prémie mohou být jak individuální, tak kolektivní.

- osobní příplatek – jeho prostřednictvím dochází k finančnímu ohodnocení pracovníka, jenž se zasloužil o dlouhodobé dosahování velmi příznivých výsledků práce. Zaměstnanec může být formou osobního příplatku odměněn i za plnění náročných úkolů. Tento příplatek představuje zpravidla určité procento ze základního platu zaměstnance.
- odměňování zlepšovacích návrhů – tato doplňková forma odměny představuje pobídkovou formu. Daný zaměstnanec je zde odměňován za jeho zlepšovací návrh, s jehož pomocí bylo možné dosáhnout většího zisku či snížit náklady.
- podíly na výsledcích hospodaření firmy – většinou mohou mít tři formy: podíl na zisku, podíl na obratu, podíl na výkonu. Nejvíce využívaným je podíl na zisku, jehož podstatou je rozdělení určitého procenta ze zisku mezi zaměstnance, kteří se na jeho dosažení podíleli.
- zaměstnanecké akcie – poskytování této doplňkové formy odměny je často vázáno na délku působení pracovníka ve firmě, jeho platu i zisku společnosti. Některé zaměstnanecké akcie jsou určeny pouze pro manažery společnosti, jiné jsou dostupné i řadovým pracovníkům. Tyto akcie mohou být jak obchodovatelné, tak neobchodovatelné.
- Scanlonův systém – jedná se o uznání odměny pracovníkovi, jenž se podílel na úspoře nákladů společnosti. Prostřednictvím tohoto systému jsou takoví pracovníci stimulováni, aby se podíleli na růstu produktivity firmy.
- příplatky – je možné rozdělit na povinné a nepovinné. Povinné příplatky jsou vymezeny pracovním zákonem a patří sem např. příplatek za přesčas, příplatek za práci ve svátek, sobotu či neděli, příplatek za práci ve zdraví škodlivém či ztíženém prostředí, příplatek za práci v noci atd. Přiznání nepovinných příplatků

zaměstnanci záleží čistě na organizaci. Jedná se třeba o příplatek na dopravu do zaměstnání, příplatek na ubytování, ošacení apod.

- ostatní výplaty představují zvýhodnění zaměstnance, jemuž je poskytnut např. 13. plat, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu jubileu aj. Do kategorie ostatních výplat je však možné zahrnout i třeba náborový příplatek, kterým se firma snaží přilákat nové zaměstnance, zejména specialisty z určitého oboru, jichž je na trhu práce nedostatek. Obdobou je pak také odstupné, jež se oproti náborovému příplatku vyplácí pracovníkům při propouštění ze zaměstnání. Toto odstupné představuje jakési gesto společnosti, jehož prostřednictvím dává zaměstnanci na vědomí, že si jej jako pracovního zdroje váží, ale z nějakých důvodů, např. z důvodu rušení pobočky, musí být propuštěn, protože organizace už pro ně nemá uplatnění.⁸⁵

Tyto dodatkové mzdové formy se zpravidla vážou na výkon daného zaměstnance, jehož dosáhl buď sám, anebo v daném kolektivu.

4.5. Zaměstnanecké výhody

Pod oblast odměňování mimo klasické formy odměn patří i zaměstnanecké výhody (benefity). Koubek je ve své knize definuje takto: „*Zaměstnanecké výhody (požitky) jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují*“.⁸⁶

Tyto výhody jsou poskytovány navíc k základní odměně pracovníka za jeho práci a v první řadě by měly sloužit osobní potřebě zaměstnanců a měly by mít posilující účinek na jejich oddanost firmě. Společnost se díky zaměstnaneckým výhodám snaží přilákat a udržet si kvalitní pracovníky. Představuje také velmi silný motivační nástroj. Zaměstnanecké výhody obecně tvoří velmi nákladnou položku, mohou odpovídat až jedné třetině nákladů na základní mzdy a platy.

⁸⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2007. s. 293-297.

⁸⁶ Tamtéž, s. 297.

Důvodů pro existenci benefitů je skutečně mnoho. Za nejvýznamnější důvody je považováno:

- zlepšení pracovního klimatu;
- zvýšení pracovní spokojenosti;
- snížení fluktuace pracovníků;
- stabilizace kvalitních a výkonných pracovníků;
- zajištění konkurenceschopnosti celého systému odměňování organizace;
- snaha organizace o zajištění blahobytu svých zaměstnanců.⁸⁷

4.5.1. Charakteristika zaměstnaneckých výhod

Mezi hlavní charakteristiky benefitů je možné dle Kleibla, Dvořákové a Šubrta považovat tyto:

- nevedou ke stimulaci krátkodobého výkonu;
- ne pro všechny zaměstnance mohou představovat výhodu;
- existují v rozmanité podobě, větší podniky mají oproti malým zpravidla vytvořenu širokou škálu benefitů;
- v případě jejich existence jsou zaměstnanci vnímány benefity více jako běžná součást jejich odměny a je tedy velmi obtížné je zrušit, aniž by to mělo negativní vliv na spokojenost pracovníků i jejich výkon;
- velmi často jsou to právě benefity, jež odrazují zaměstnance od odchodu z firmy;
- na jedné straně působí na spokojenost pracovníků, na druhé straně vzbuzují nespokojenost v případě, že je systém přidělování benefitů nespravedlivě nastaven;
- poskytování benefitů je ukotveno ve vnitřním předpisu, kolektivní smlouvě či jiném dokumentu firmy.⁸⁸

⁸⁷ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha : Grada, 2009. s. 382.

⁸⁸ KLEIBL, Jiří. - DVOŘÁKOVÁ, Zuzana - ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C.H. Beck, 2001. s. 168.

4.5.2. Členění zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody je možné různými způsoby klasifikovat. V Evropě je nejběžnější členění do tří skupin:

- benefity sociální povahy – sem spadá např. příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění, firemní půjčky, firemní jesle či školky;
- benefity vztahující se k práci – jako např. stravování, vzdělávání, prodej firemních produktů za výhodnější ceny;
- benefity související s postavením v organizaci – do této skupiny řadíme třeba firemní automobily, hrazení nákladů na telefon, bezplatné bydlení, nároky na oděv aj.⁸⁹

Armstrong vyčleňuje 8 typů zaměstnaneckých výhod. Jsou jimi:

- benefity osobní bezpečnosti – zajištění zdravotní péče zaměstnanců, nemocenské dávky aj.;
- peněžní pomoc – firemní půjčky, pomoc při splácení hypotéky, příspěvky na přemístění atd.;
- benefity osobní potřeby – mateřská dovolená, poradenské služby před odchodem do důchodu, volno z osobních důvodů, slevy na firemní výrobky, poukázky na nákup zboží či služeb;
- dovolená – ze zákona je nastavena minimální výše dovolené, jež musí zaměstnavatel zaměstnanci poskytnout. V praxi se však můžeme setkat s tím, že zaměstnavatelé nabízí svým zaměstnancům jako benefit týden dovolené navíc;
- firemní automobil;
- jiné zaměstnanecké výhody – sem je možné zařadit všechny ostatní benefity, jež není možné zařadit do ostatních typů benefitů. Patří sem třeba firemní večírky,

⁸⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2007. s. 298.

studené nápoje na pracovišti, káva či čaj na pracovišti zdarma, bezplatné parkování aj.;

- dobrovolné zaměstnanecké výhody – do této skupiny benefitů spadá např. pojištění péče o chrup, životní pojištění, úrazové pojištění, cestovní pojištění, zapůjčení počítače, slevy na nákup zboží atd.
- obstarávací služby – sem může patřit jednání s opraváři či údržbáři, rezervace míst v restauracích, obstarávání dárků, vstupenek do divadla, jízdenek či letenek, peněžní služby aj.⁹⁰

*„Pokud organizace chce, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu a i na dobré vztahy s odbory, měla by se zajímat o to, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují“.*⁹¹

4.5.3. Systém zaměstnaneckých výhod

Každá organizace může mít systém zaměstnaneckých výhod nastaven různě. Obecně je však možné vymezit dvě základní formy poskytování benefitů. Jsou jimi:

1. Fixní způsob poskytování zaměstnaneckých výhod
2. Flexibilní způsob poskytování benefitů – tzv. cafeteria systém

Fixní způsob

U fixního způsobu poskytování benefitů je zaměstnavatelem vytvořena určitá nabídka zaměstnaneckých výhod, které jsou určeny pro všechny zaměstnance a záleží pak na konkrétním pracovníkovi, zda daný benefit využije či nikoli. Je nutné dodat, že některé benefity, jako např. příspěvek na stravu musí být dán k dispozici všem zaměstnancům, aby se zaměstnavatel nemohl dostat do rozporu se zákonem. Na druhou stranu však třeba vstupenky na fotbalový zápas či hokej ocení spíše zaměstnanci než zaměstnankyně. Pokud je nabídka benefitů orientována spíše na určitou skupinu zaměstnanců (např. na muže), může to u ženského zastoupení v organizaci vyvolat

⁹⁰ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha : Grada, 2009. s. 383-385.

⁹¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2007. s. 320.

nespokojenost a v tomto případě můžeme mluvit o tom, že zaměstnanecké výhody tuto skupinu demotivují. Za hlavní výhodu fixního systému poskytování zaměstnaneckých výhod je především jeho jednoduchost či administrativní nenáročnost. Naopak hlavní nevýhodou tohoto způsobu je, že zaměstnavatel může investovat do některých benefitů, které nakonec nejsou třeba ani zaměstnanci využity.⁹²

Cafeteria systém

Oproti fixnímu systému poskytování zaměstnaneckých výhod nastaví v cafeteria systému zaměstnavatel pro zaměstnance určitý limit pro čerpání výhod a každý zaměstnanec si ze široké palety nabízených zaměstnaneckých výhod vybere ty, které mu nejvíce vyhovují. Tento systém je zaměstnanci velmi oblíben, protože tak mohou optimalizovat čerpání benefitů dle svých preferencí a nečerpají určité výhody jen proto, že na ně mají nárok. Mezi hlavní výhody cafeteria systému patří např. možnost uspokojení pracovníků s odlišnými preferencemi, úspora nákladů za benefity, o které je malý zájem, spravedlivost systému benefitů, či pozitivní vnímání zaměstnanci, kteří tento systém vítají mnohem více než fixní. Významnou nevýhodou flexibilního systému je nutná počáteční vysoká investice do celého systému poskytování zaměstnaneckých výhod. Je s tím rovněž spojena náročnější administrativa oproti fixnímu systému a potřeba pravidelně provádět průzkumy preferencí zaměstnanců v oblasti benefitů, což sebou přináší i nutnost aktualizace těchto výhod a nutnost zaměstnance o novinkách v systému benefitů informovat.⁹³ Nabídka zaměstnaneckých výhod by v dnešní době měla představovat nejen atraktivní výběr služeb a volnočasových aktivit, ale měla by rovněž reflektovat moderní trendy, díky nimž je pracovníkům umožněn volný výběr z nabídky výhod benefitů.⁹⁴

⁹² MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha : C.H. Beck, 2010. s. 1-3.

⁹³ Tamtéž, 1-3.

⁹⁴ Tamtéž, s. 2.

5. PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části této práce bude popsána charakteristika vybrané společnosti i struktura zaměstnanců. Bude provedena analýza dotazníkového šetření a následné vyhodnocení provedeného dotazníkového šetření. Budou popsány závěry, které vyplynuly s osobních pohovorů. Konec praktické části pak bude zaměřen na ověření stanovených hypotéz.

5.1. Charakteristika organizace

Organizace, která je pro účely tohoto výzkumu zvolena, se zabývá těžbou kamene a jeho následným zpracováním. Jedná se o organizaci s úzkým organizačním rozpětím a větším počtem stupňů řízení, kde svěřené úseky předpokládají vyšší míru odpovědnosti vedení. Organizace výrobního procesu se zabývá především těžbou kamene a tato surovina je následně přesunuta k ušlechtilému zpracování. Jako další krok výrobního procesu je hrubá kamenická výroba. Zde převažuje podíl manuální práce zaměstnanců. Nosným výrobním produktem hrubé kamenické výroby jsou především dlažební kostky a to různých rozměrů, kamenné obrubníky, sokly, různé typy regulačního a soklového kamene. Tyto produkty jsou dále uskladňovány a připraveny na expedici k cílovému zákazníkovi. Odpadní produkt je transportován na vymezené úložiště a tam je následně tříděn a případně je zde dále zpracován do kamenných drtí různých frakcí, které se používají jako součást základů liniových staveb nebo silnic a dálnic.

Pro účely tohoto šetření byla opět vybrána organizace, ve které stejný průzkum proběhl již v roce 2010, a to jako podklad při zpracování bakalářské práce. Důvodem je možnost porovnat výsledky průzkumu v období dvou let a tedy sledovat případné změny v oblastech motivace zaměstnanců a jejich hodnocení. Výsledkem průzkumu z roku 2010 bylo zjištěno, že organizace nevyužívala téměř žádné systémy motivace svých zaměstnanců a systém hodnocení zaměstnanců při výkonu jejich činnosti v návaznosti na jejich nastavený systém odměňování nebyl z pohledu zaměstnanců uspokojivý. V organizaci převládalo negativní motivační klima a z rozhovorů s jednotlivými respondenty vyplynulo, že jsou se stavem v organizaci nespokojeni. Na

základě poznatků byl organizaci doporučen návrh řešení dané situace se záměrem zlepšit jednotlivé oblasti, které byly předmětem výzkumu.

Zaměstnancům byl předložen k vyplnění dotazník s uzavřenými otázkami s předdefinovanými odpověďmi pro snazší vyplnění. Koncepce a struktura otázek byla totožná s dotazníkem, který byl použit pro výzkum v dané organizaci v roce 2010. Cílem bylo ověřit, zda došlo v daných okruzích ke zlepšení situace. V úvodu dotazníkového šetření byly opět položeny otázky zkoumající demografické údaje. Bylo ověřeno, že aktuálně organizace zaměstnává 22 zaměstnanců, a to pouze muže. Od roku 2010 došlo k fluktuaci části zaměstnanců a zároveň se částečně změnila i věková struktura. Od roku 2010 se věková kategorie přesunula převážně do průměru 35 – 45 let. Toto se pozitivně projevilo na produktivitě výroby. Zároveň se ale dala očekávat změna ve vnímání jednotlivých motivačních stimulů, což bylo patrné z průzkumu věkové struktury zaměstnanců.

Graf 1: Věková struktura zaměstnanců



Zdroj: Zpracování autora

Dále byla zkoumána otázka dosaženého vzdělání. Šetřením bylo ověřeno, že 3 zaměstnanci mají základní vzdělání, dalších 17 zaměstnanců je vyučeno a 2 zaměstnanci mají ukončené středoškolské vzdělání.

5.2. Analýza dotazníkového šetření

V další části dotazníku byly respondentům kladeny otázky podle stupně spokojenosti a důležitosti. Jako první se hodnotilo kritérium spokojenosti s pracovním

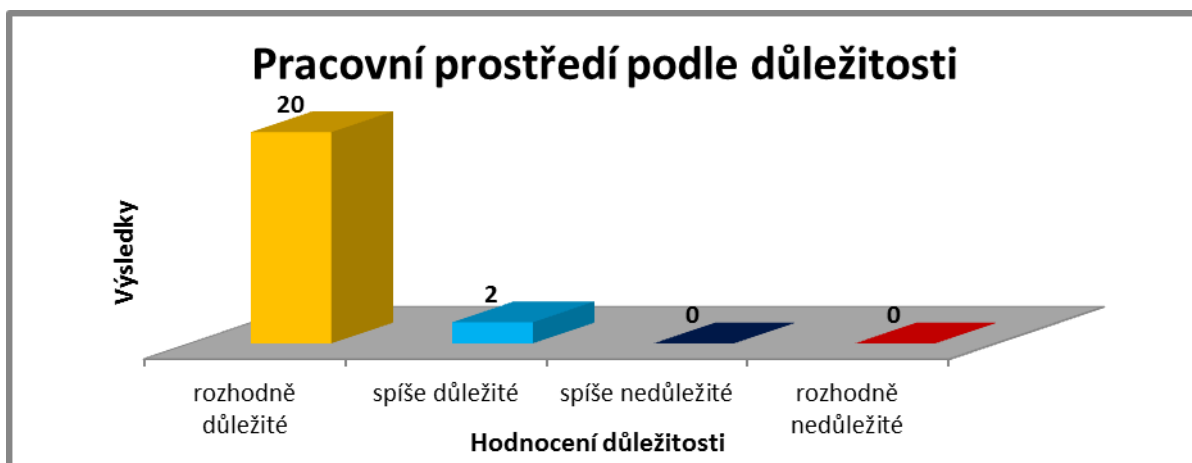
prostředím a důležitost tohoto kritéria z pohledu zaměstnance. Většina respondentů uvádí, že je s pracovním prostředím spokojena a zároveň je kvalita pracovního prostředí pro většinu zaměstnanců velice významným faktorem. Výrobní činnost kamenolomu je prováděna ve volné krajině, kde toto pracovní zázemí zaměstnanců tvoří dřevěné přístřešky. Tyto jsou vybaveny osvětlením, rozvodem vzduchu a vodou. Zaměstnanci v tomto pracovním prostředí tráví převážnou část své pracovní doby.

Graf 2: Spokojenost s pracovním prostředím organizace



Zdroj: Zpracování autora

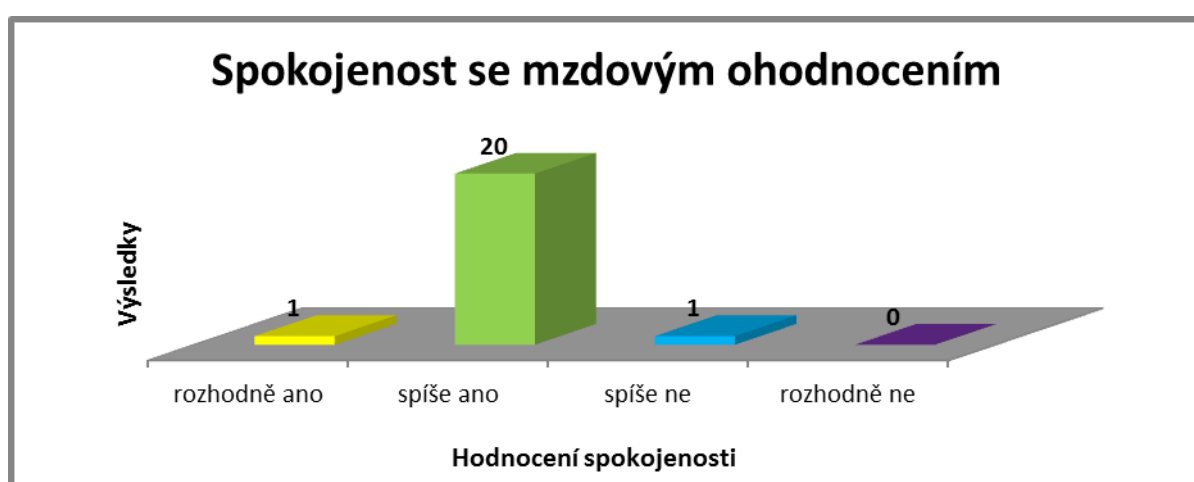
Graf 3: Pracovní prostředí podle důležitosti



Zdroj: Zpracování autora

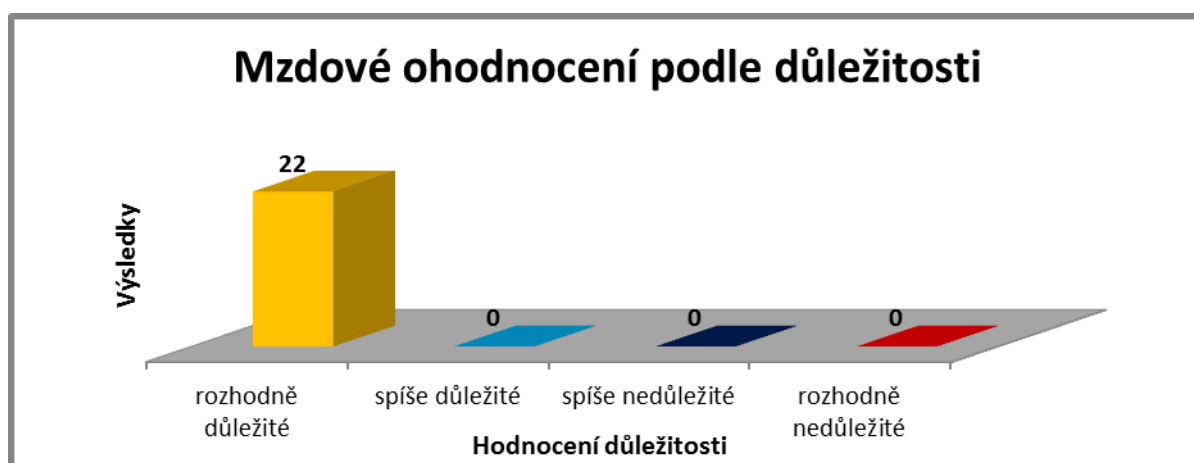
Dalším bodem bylo zkoumání spokojenosti se mzdovým ohodnocením a měřila se důležitost z pohledu zaměstnanců. K diskuzi na toto téma bylo zjištěno, že mzdové ohodnocení je pro zaměstnance pracující v úkolové mzdě ten nejdůležitější aspekt. Současný stav je hodnocen velmi kladně a důležitost byla prioritní. Pásmo mzdových tarifů je dostatečné, porývá veškeré požadavky zaměstnanců. Tato oblast byla zaměstnanci hodnocena překvapivě kladným způsobem a výsledky byly největším překvapením dotazníkového šetření.

Graf 4: Spokojenost se mzdovým ohodnocením



Zdroj: Zpracování autora

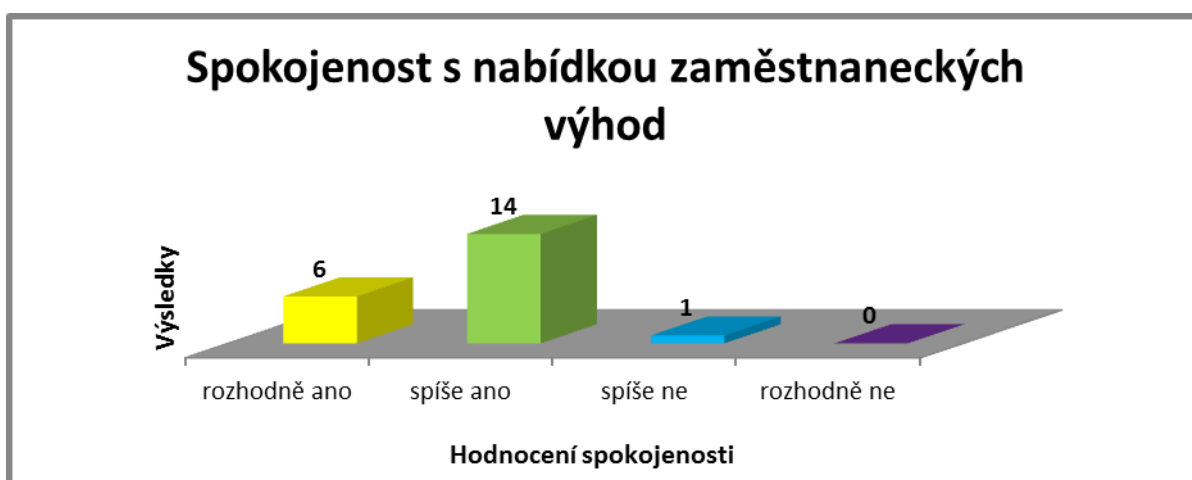
Graf 5: Mzdové ohodnocení podle důležitosti



Zdroj: Zpracování autora

Další otázky směřovaly ke zjištění výše spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami a důležitosti pro zaměstnance. Zde se projevila vyšší spokojenost zaměstnanců, ale důležitost pro zaměstnance se pohybovala ve středním spektru. V diskuzi na dané téma bylo zjištěno, že důležitější je dané téma především pro pracovníky ve věku od 35 let a výše. Mladší zaměstnanci výhody využijí, ale pro jejich motivaci nejsou až v tak velké míře důležité.

Graf 6: Spokojenost s nabídkou zaměstnaneckých výhod



Zdroj: Zpracování autora

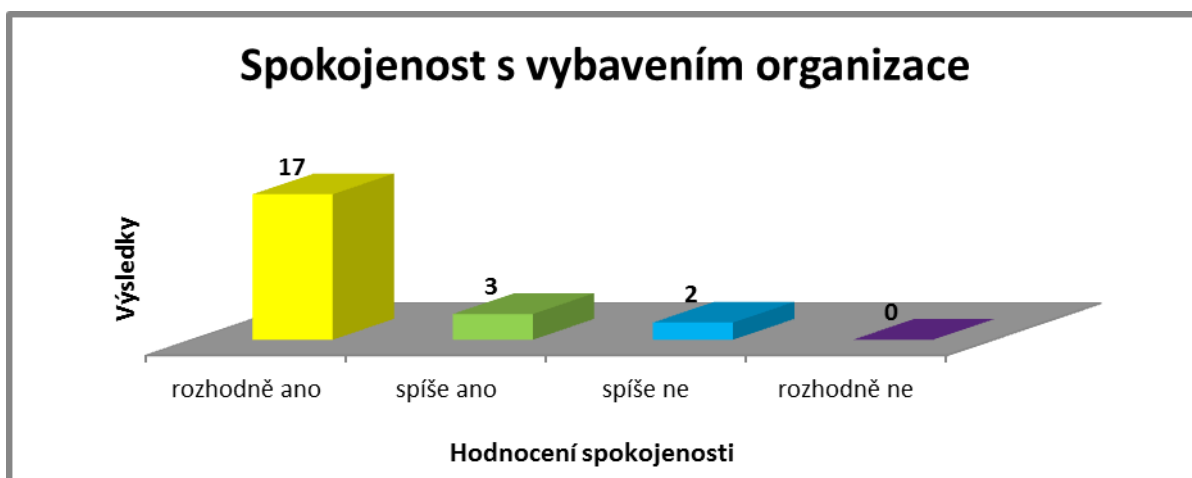
Graf 7: Nabídka zaměstnaneckých výhod podle důležitosti



Zdroj: Zpracování autora

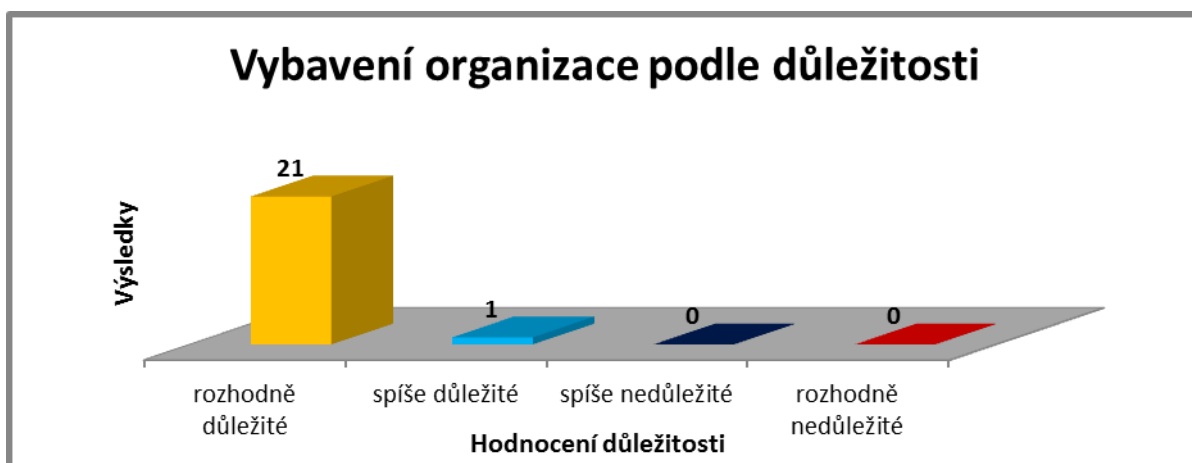
Následujícím tematickým okruhem byla spokojenost a důležitost vybavení organizace pro těžbu. Z úhlu pohledu důležitosti respondenti vyjádřili velmi vysokou důležitost. Na vybavení záleží jejich pracovní výkon a tedy i mzdové ohodnocení. Tyto dva faktory nejvíce ovlivňují výši jejich mzdy, a proto těmto otázkám přikládají velmi vysokou důležitost. Aktuální spokojenost se současným vybavením byla též hodnocena velmi vysoko.

Graf 8: Spokojenost s vybavením organizace



Zdroj: Zpracování autora

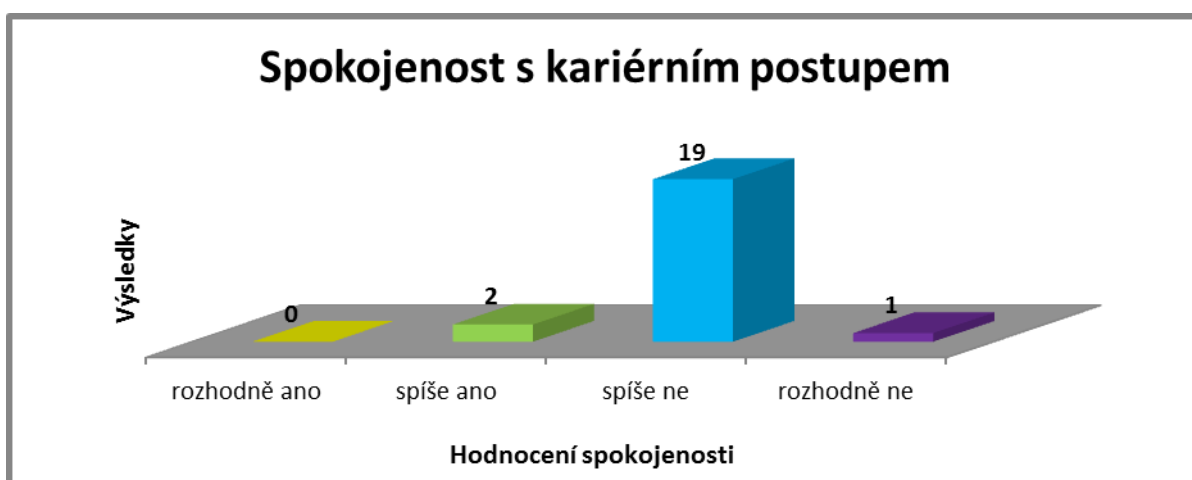
Graf 9: Vybavení organizace podle důležitosti



Zdroj: Zpracování autora

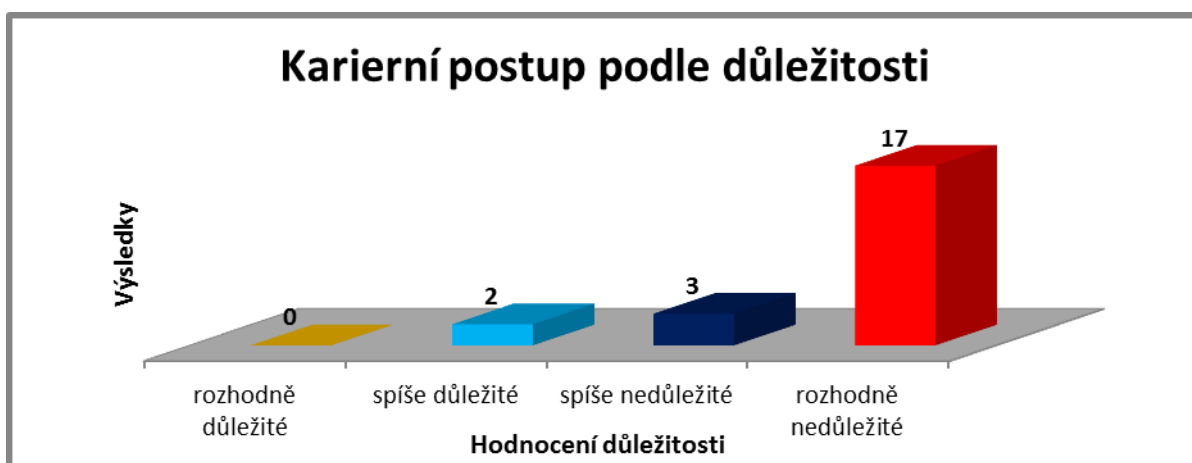
Respondenti byli dále dotazováni na spokojenost s možností kariérního postupu. Další otázkou byla ověřována důležitost tohoto kritéria. Organizace velké možnosti v této oblasti svým zaměstnancům nenabízí a její možnosti jsou v této oblasti velmi omezené. Bylo ovšem prokázáno, že ani z pohledu zaměstnanců není toto kritérium pro výkon jejich činnosti důležitým motivátorem. S pohovorů vyplývá, že ani drobné přesuny v rámci rotace zaměstnanců nejsou příliš efektivní.

Graf 10: Spokojenost s kariérním postupem



Zdroj: Zpracování autora

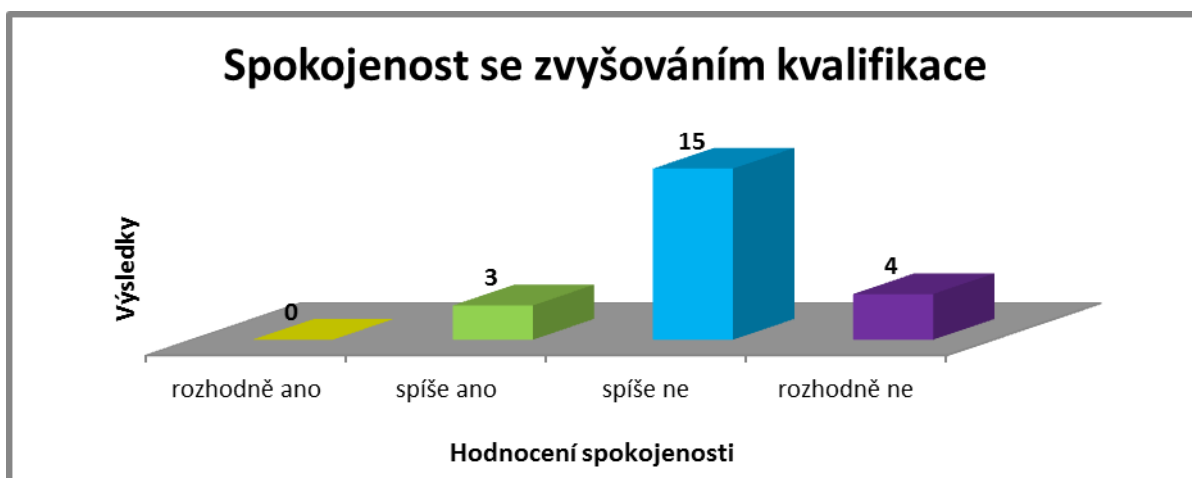
Graf 11: Kariérní postup podle důležitosti



Zdroj: Zpracování autora

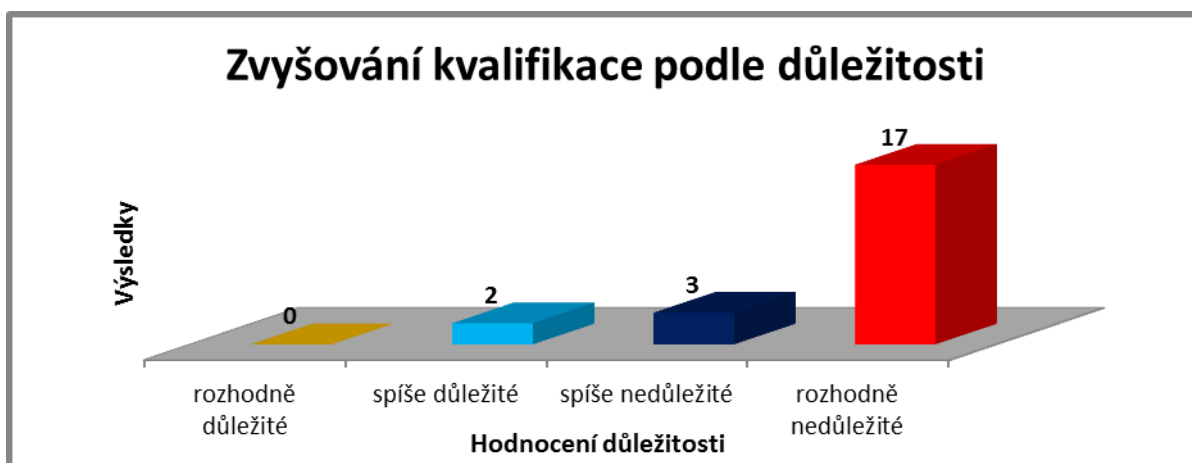
Poslední oblastí byly otázky směřující ke zjištění spokojenosti se zvyšováním odborné způsobilosti. Vyhodnocením bylo zjištěno, že této oblasti zaměstnanci přiřkládají nejmenší možnou důležitost. Z vyhodnocení pohovorů vyplynulo, že nízká spokojenost pramení spíše z obavy, že by zaměstnavatel mohl požadovat zvyšování kvalifikace. Zároveň jsou si vědomi, že v daném oboru jsou možnosti zvyšování odborné kvalifikace minimální.

Graf 12: Spokojenost se zvyšováním kvalifikace



Zdroj: Zpracování autora

Graf 13: Zvyšování kvalifikace podle důležitosti



Zdroj: Zpracování autora

5.3. Vyhodnocení osobních pohovorů

Po provedení sběru dat formou anonymního dotazníkového šetření bylo přistoupeno k osobním pohovorům. První část byla pojata jako kolektivní anketa. Probíhala v uvolněné náladě, kdy v první fázi bylo zaměstnancům umožněno se vyjádřit k dotazníkovému šetření a k obsahu jednotlivých otázek. Po získání jejich důvěry byli kolektivně dotazováni na jednotlivé okruhy otázek. Zde byl vytvořen prostor pro doplnění dalších informací týkajících se daného okruhu. Po provedeném výzkumu byl patrný zvýšený zájem zaměstnanců o anketu. Cílem této ankety bylo i pozorování reakcí a chování jednotlivců v rámci zkoumaného kolektivu a případné ověření výsledků zjištěných v dotazníkové anketě.

K prvnímu bloku otázek týkajících se spokojenosti s pracovním prostředím bylo konstatováno, že od provedení prvního výzkumu v roce 2010, organizace investovala do zlepšení pracovního prostředí. Bylo postupně vybudováno nové zázemí, vybaveno pracoviště, a to i dle požadavků samotných zaměstnanců. Jedná se především o výrobní stanoviště, které je koncepčně postaveno tak, že odpovídá zvýšeným nárokům na provoz a především na bezpečnost práce a organizaci výrobního procesu. Již jen sama skutečnost, že zástupci organizace konzultovali jednotlivé kroky se zaměstnanci, v konečném důsledku vedlo ke zvýšení sounáležitosti s organizací. Tuto část respondenti tedy hodnotí převážně vysokým stupněm spokojenosti.

Ve druhé otázce byla zkoumána spokojenost se mzdovým ohodnocením. V anketě bylo prokázáno, že organizace přijala doporučení získané po provedeném výzkumu v roce 2010. Provedla změnu pásem tarifů, hodnotících norem a optimalizovala výkon zaměstnanců ve vztahu ke klimatickým podmínkám a prostředí. Samotné uvědomění, že pro zaměstnance pracující v úkolové mzdě je systém a složky mzdového hodnocení asi nejdůležitějším parametrem, pomohlo v konečném důsledku ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Toto bylo ověřeno s vedením organizace i se samotnými zaměstnanci, kteří v ústní anketě potvrdili snad největší změnu. Provedené změny v pásmech tarifů pozitivně ovlivnily motivaci zaměstnanců a podařilo se lépe rozlišit a zároveň i ohodnotit výrazně produktivnější zaměstnance, kteří tvoří páteř celé organizace.

Třetí okruh se zabýval zaměstnaneckými výhodami. Toto téma bylo v anketě diskutováno zaměstnanci organizace v širokém spektru. Hledání systému zaměstnaneckých výhod zůstalo jediným tématem, kde vlastně nedošlo ke shodě většiny respondentů. Zaměstnanci ve střední a vyšší věkové kategorii by přivítali zvýšenou lékařskou péči za finanční účasti organizace. Mladší generace respondentů by byla spokojenější, kdyby byla možnost čerpat více dovolené. Tento nesoulad lze vysvětlit právě generačním rozdílem. Jinak lze ale obecně konstatovat, že respondenti nejsou nespokojeni, avšak případným zaměstnaneckým výhodám nepřikládají nejvyšší důležitost. Z obsahu ankety dále vyplynulo, že velkou důležitost a zároveň spokojenost přikládají společným společenským akcím, kterých se mohou zúčastnit i s rodinami a které pro ně zaměstnavatel na vlastní náklady pořádá. Zároveň vysoce oceňují aktivity organizace v regionu jako například podporu mladých sportovců, sponzorování výstavby dětského hřiště v obci Studená a další. Tyto aktivity nelze nazvat zaměstnaneckou výhodou, ale vnímají to jako otázku prestiže pracovat pro organizaci, která takovéto aktivity realizuje.

Na oblast vybavení organizace jsou zaměřeny otázky ve čtvrtém bloku. Tato část se z pohledu respondentů zařadila svoji důležitostí přímo za systém mzdového hodnocení. Vybavení organizace se podílí na produktivitě práce a tedy i na samotném mzdovém hodnocení zaměstnanců. V době prvního výzkumu byla organizace nedostatečně a zastarale vybavena a tento okruh otázek byl tehdejšími respondenty vyhodnocen velmi negativně. Ze současného dotazníkového šetření je patrné, že se situace změnila a tato hypotéza byla potvrzena i v ústní anketě. Organizace investovala nemalé finanční prostředky do nákupu nového strojního zařízení, ručního nářadí a nástrojů pro zaměstnance a zároveň inovovala technologické zařízení. Byly zakoupeny nové kolové nakladače od firmy Komatsu, které zajišťují přesun vytěženého materiálu a jsou velice účinné při samotné těžbě. Zároveň se touto investicí zlepšila a zrychlila logistika organizace a zároveň se velmi zrychlila expedice. Dalším krokem bylo pořízení zcela nových štípacích strojů kamene od přední firmy GESTRA. Tato investice zajistila zvýšení produktivity na úseku hrubé kamenické výroby a následného zpracování kamene. Zaměstnanci byli vybaveni pro rok 2012 úplně novým ručním nářadím včetně nástrojů od firmy Permon. Ta je na území České republiky považována za nejlepší ve výrobě speciálního ručního nářadí a zároveň předním dodavatelem do kamenických

provozů. Velké inovace jsou i na úrovni zvýšení bezpečnosti práce. V této oblasti bylo posíleno vybavení zajišťující bezpečnost pracovníků v nebezpečném provozu. Jedná se především o nové ochranné oblečení, speciální obuv, různé typy štítů a chráničů zraku a sluchu. Organizace zároveň zajistila i spolupráci se zdravotnickým zařízením pro případ dostupnosti rychlé lékařské pomoci. Pro tento případ je nově vypracován plán koordinace se zasahující lékařskou jednotkou, včetně letecké záchranné služby. Pro případ nutnosti zásahu letecké záchranné služby organizace zajistila i integrované zdravotnické zařízení, které případný lékařský zásah urychluje. Všechny tyto inovativní opatření se zvýšením kvality technického a materiálního vybavení organizace vedly ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, kteří na tuto oblast kladou značnou důležitost.

Pátou sadou otázek byly hodnoceny možnosti kariérního postupu v organizaci. Zde se respondenti v převážné většině shodují, že tato oblast pro ně není důležitá a tudíž ani není důvod, aby byli s touto oblastí výrazně spokojeni. Výkon pracovní činnosti je převážně manuální a dost specifický. Jednotlivé činnosti se odehrávají převážně v otevřeném terénu za nepříznivých klimatických podmínek pomocí pneumatických nástrojů. Práce je pro zaměstnance fyzicky náročná a vyčerpávající. Respondenti si sami uvědomují, že možnost jakéhokoliv kariérního postupu v organizaci je minimální. Případné přesuny v rámci organizace, nebo v případě rotace zaměstnanců vnímají spíše jako dílčí rozhodnutí vedení organizace.

Poslední otázkou jsou hodnoceny možnosti spojené se zvyšováním klasifikace. Tato oblast je pro respondenty opět téměř nedůležitá. Činnost organizace ani vlastně neumožňuje nějakým zásadním způsobem kvalifikaci zvyšovat. Respondenti si tuto vlastnost svého oboru plně uvědomují a soustředí se pouze na případné rekvalifikační kurzy nebo školení zaměřené na obsluhu strojů a zařízení. Svoji dílčí spokojenost jsou schopni definovat pouze v případě periodických proškolení týkajících se obsluhy tohoto strojního vybavení. Vzhledem k umístění provozovny, která je v odlehlé krajině, zaměstnanci ocenili školení první pomoci v součinnosti pod vedením odborného personálu ze zdravotnického zařízení. Toto školení zavedla organizace od roku 2010 po vyhodnocení prvního výzkumu a probíhá jednou ročně, a to vždy na začátku pracovní sezóny. V anketě vyjádřili zaměstnanci i silně odmítavý postoj k případným dalším vzdělávacím kurzům mimo pracovní dobu, které by byla organizace schopna pro ně

připravit. Odůvodňují to fyzickou náročností jejich profese a mimo pracovní dobu se věnují spíše relaxačnímu programu. S ohledem na domicilní umístění provozovny v regionu Jižních Čech se jedná převážně o rybaření a myslivost.

V závěru společné diskuze byli zaměstnanci požádáni, aby sami sestavili žebříček podnětů, které by od své organizace uvítali. Tato metoda byla zvolena jako doplňková a její výsledek bude použit pro doporučení organizace. Lze konstatovat, že tento krok byl respondenty uvítán, a to i s ohledem na jejich osobní zkušenost, kdy po předchozím výzkumu a doporučení v roce 2010 byly učiněny organizační opatření, jež vedla ke změnám. Zaměstnanci nabyli přesvědčení, že podobné průzkumy nejsou ztrátou jejich času. Výsledek této rychlé a spontánní ankety ukázal, že zaměstnanci by přivítali jistou formu finanční služby. Mladší věková kategorie respondentů preferovala zavedení firemních půjček, jako možnost překlenutí případných sociálních potíží. Naopak střední a starší věková kategorie uvažuje v úrovni případného připojištění, nebo pojištění úrazového. Tato věková kategorie ve svém požadavku spíše zohledňuje rizikovost a fyzickou náročnost své profese. Celá skupina respondentů pak ocenila nápad organizace, kdy poprvé v roce 2011 zavedla jako cílovou odměnu třídní lázeňský pobyt pro dvě osoby. Výherce této cílové odměny je určen samotným kolektivem, kdy na konci sezóny zaměstnanci vyplní hlasovací lístek, na kterém sami určí, který zaměstnanec z jejich pohledu si tuto cílovou prémie zaslouží. Při případné shodě hlasů tohoto hlasování je vítěz určen losem.

5.4. Vlastní pozorování

Vlastní pozorování, jako další doplňková metoda provedeného výzkumu, bylo provedeno za provozu organizace. Po vyhodnocení dotazníkové ankety a osobních pohovorů bylo cílem tohoto pozorování potvrdit, nebo vyvrátit dosažené výsledky výzkumu. Pozorování respondentů proběhlo při samotné výrobní činnosti, v jejich pracovním prostředí, a to v časovém úseku zhruba dvou měsíců. Z tohoto pozorování byla pro potřeby výzkumu pořízena i fotodokumentace.

5.5. Ověření hypotéz

Pro účely této diplomové práce a prováděného výzkumu byly stanoveny dvě následující hypotézy:

H1

Zaměstnanci jsou spokojeni se stávajícím hodnocením jejich pracovního výkonu.

H2

Motivace zaměstnanců je dostatečná pro dosahování pracovního výkonu.

Výsledky:

H1

Po uskutečnění dotazníkového šetření, osobních pohovorů a vlastního pozorování lze konstatovat, že tato hypotéza byla potvrzena. Zaměstnanci jsou v současné době spokojeni se systémem hodnocení, které je pro ně srozumitelné a přehledné. Jsou dále spokojeni s vybavením, které je jim poskytováno a jeho stav je přímo úměrný výši pracovního výkonu, a tedy i samotné výši ohodnocení.

H2

Po provedeném výzkumu v organizaci je zřejmé, že i hypotéza, týkající se dostatečné motivace zaměstnanců k dosahování stanoveného pracovního výkonu, se potvrdila. Organizace pro své zaměstnance připravila kvalitní motivační prostředí a v této oblasti došlo od roku 2010 k největším změnám.

5.6. Doporučení organizaci

Po provedeném průzkumu, tedy sběru dat pomocí dotazníkového šetření, osobních pohovorů a vlastním pozorováním zaměstnanců v jejich pracovním prostředí, bylo zjištěno, že současný stav hodnocení zaměstnanců pokrývá jejich potřeby a systém hodnocení pracovního výkonu je v souladu se zájmy organizace. Systém hodnocení výkonu zaměstnanců je jedním z klíčových nástrojů pro personální oddělení organizace při získávání nových zaměstnanců, snižuje fluktuaci zaměstnanců, a tím pomáhá

organizaci prosadit se v tvrdém konkurenčním prostředí. Organizaci v této oblasti lze tedy doporučit lepší stanovení vlastních cílů výkonnosti, a to pro optimální využití lidské práce v kombinaci s ostatními výrobními faktory. Dále pak stanovení personálních nákladů organizace, včetně výdajů na sociální potřeby zaměstnanců. Stanovení těchto kritérií umožní organizaci lépe sledovat jak výkonnost organizace jako celku, tak i pracovní výkonnost jednotlivce. Tím lze dosáhnout spravedlivého ocenění zaměstnance a zároveň to umožní organizaci sledovat vlastní náklady a ty případně pružně optimalizovat pro dosažení vyšší efektivity práce.

V oblasti motivace zaměstnanců lze od provedeného výzkumu v roce 2010 vysledovat změnu především v oblasti naplnění sociálních potřeb zaměstnanců. Ze strany zaměstnavatele se jedná především o radikální změnu v oblasti péče o pracovníky, dále pak v oblasti bezpečnosti a ochrany pracovníků. Tato změna se odráží především na výkonnosti zaměstnanců, plnění jejich pracovních úkolů a v neposlední řadě pak na psychickém a zdravotním stavu. V této oblasti lze na základě provedeného výzkumu doporučit zlepšení v oblasti stravování a zamyslet se nad možnostmi týkajícími se různých finančních benefitů formou cílových prémie, případně příspěvků na dovolenou. Vlastním šetřením bylo prokázáno, že organizace má vynikající vztahy se zdravotnickým zařízením v Pelhřimově. Ve spolupráci s tímto zařízením lze doporučit zajištění nadstandardní lékařské péče pro jejich zaměstnance pracující ve fyzicky náročném prostředí.

Posledním doporučením po provedeném výzkumu v organizaci lze doporučit zlepšení zpětné vazby jejich hodnocení. V současné době jsou pracovníkům předávány pouze krátkodobé cíle organizace, týkající se především týdenního výrobního plánu. Linioví vedoucí nemají samostatné porady se svými podřízenými. Linioví vedoucí provozu těžby, hrubé kamenické výroby i expedice dohlížejí na dodržování a plnění dlouhodobých záměrů organizace, avšak tyto informace nejsou předávány řadovým zaměstnancům. V tomto prostředí pak může dojít i k nepochopení zájmu organizace ze strany zaměstnance. V této oblasti zároveň chybí i zpětná vazba. Zaměstnanci se v tomto schématu mohou dostat do situace, kdy při případném negativním hodnocení jejich práce nebudou schopni pochopit význam tohoto hodnocení.

Aplikace těchto doporučení může přispět k vyšší stabilizaci pracovníků v organizaci, snížit fluktuaci zaměstnanců a zároveň může přispět k vyšší identifikaci pracovníka se zájmy a cíli organizace.

6. ZÁVĚR

Každá společnost by se měla snažit zaměstnávat co nejkvalitnější pracovníky. Kvalitní zaměstnanecký kádr pomáhá každé organizaci prosadit se ve vysoce konkurenčním prostředí. Získávat, udržet, nebo si případně budovat kvalitní lidské zdroje, je součástí každodenní práce personálních oddělení v organizacích. Tato práce je velmi náročná, a to i s ohledem na současný trend, kdy zaměstnanci v jedné společnosti nepracují po celý život, reagují na různé podněty trhu práce, dochází k přirozené fluktuaci zaměstnanců. Ti jsou zároveň ovlivňováni změnou sociálních potřeb, případně i změnou etnických, či politických podmínek v jejich okolí. Toto vše se zároveň odráží na jejich pracovní motivaci, která není přirozeně vrozená a z pohledu zaměstnavatele je potřeba jí soustavně v zaměstnancích, s ohledem na stanovené cíle, pěstovat. Tvorbu motivačního prostředí lze tedy nazvat jako soustavnou práci s lidskými zdroji, s pochopením a definováním jejich potřeb. Důležité je správné vnímání podnětů, které mají na motivaci zaměstnance vliv, jako je například systém hodnocení, výše nabízené mzdy, prestiž organizace, možnost rozvoje profesních schopností, nebo i možnost vzdělávání a kariérního postupu. Všechny tyto faktory jsou určující pro vytvoření správného motivačního prostředí. Zvládnutí této složité disciplíny umožňuje organizacím získat velkou konkurenční výhodu, zkvalitnění lidských zdrojů, jejich neefektivnější využití a zároveň i optimalizaci nákladů.

Cílem této diplomové práce bylo prostřednictvím výzkumu ve vybrané organizaci ověřit současný stav motivace zaměstnanců a jejich spokojenosti se systémem hodnocení. V tomto podniku byl obdobný průzkum vůbec poprvé proveden v roce 2010. Porovnání výsledků prvního průzkumu se současnými výsledky přineslo pozitivní zjištění, že organizace postupně provádí změny v motivaci svých zaměstnanců, sleduje trendy a dále úspěšně se svými zaměstnanci na poli motivace pracuje. Přestože se z prvního náhledu na výsledky tohoto průzkumu může zdát, že situace ve vybrané organizaci se již zlepšila a stabilizovala, je potřeba zmínit, že především z osobních pohovorů vyplývají ze strany zaměstnanců další nové podněty. Tyto drobné podněty jsou signálem do budoucnosti. Organizace a její personální oddělení musí k těmto novým podnětům přihlídnout a dále je pružně implementovat do své strategie motivačního programu.

V případě účelné aplikace všech možných poznatků a zjištěných potřeb zaměstnanců, pružná korekce motivačního programu a měřítek hodnocení umožní organizaci prostřednictvím svých zaměstnanců plnění dlouhodobých plánů a strategických cílů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd. Praha : Fragment, 2011. 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.

ARNOLD, John a kol. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

ATKINSON, John W. *A Theory of Achievement Motivation*. 1. vyd. New York : John Wiley and Sons, 1966. 392 s.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha : Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.

BENEŠ, Pavel. *Motivace zaměstnanců*. Praha, 2010. 45 s. Bakalářská práce na Univerzitě Jana Amose Komenského Praha na katedře Evropská hospodářskosprávní studia. Vedoucí bakalářské práce Ing. Štefan Toth.

DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. 1. vyd. Praha : Linde, 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9.

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

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. 2. aktualiz. vyd. Praha : Portál, 2008, 408 s. ISBN 978-80-7367-485-4.

- HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 130 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
- HRABCOVÁ, Dana. *Východiska a principy odměňování závislé práce v České republice*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2000. 131 s. ISBN 80-210-2277-9.
- KLEIBL, Jiří - DVOŘÁKOVÁ, Zuzana - HÜTTLOVÁ, Eva. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1998. 147 s. ISBN 80-7079-202-7.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha : Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOCOUREK, Jiří, TRYLČ, Ladislav. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. 1 vyd. Olomouc : ANAG, 2001. 615 s. 80-7263-039-3.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha : Grada, 2011. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4 rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN: 978-80-7261-168-3.
- MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2010. 146 s. ISBN 978-80-7400-301-1.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2007. 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Encyklopedie obecné psychologie*. 2. rozš. vyd. Praha : Academia, 1997. 437 s. ISBN 80-200-0625-7.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha : Grada, 2005. 225 s. ISBN 80-247-0577-X.
- PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha : Grada, 2006. 254 s. ISBN 80-247-1706-9.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. dopl. vyd. Praha : Grada, 2010. 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
- PROVAZNÍK, Ján - LADOVÁ, Janka - RAJOŠOVÁ, Veronika. *Management I*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 214 s. ISBN 978-80-7318-692-0.
- PROVAZNÍK, Vladimír, KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. Praha : Oeconomica, 2004. s. 25.
- STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 148 s. ISBN 80-7261-097-X

ŠTIKAR, Jiří a kol. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha : Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: Jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. 128 s. ISBN 978-80-247-3955-7.

URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. 128 s. ISBN 978-80-247-3955-7.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Seriálové publikace

DEBNÁR, Peter. Motivace jako součást týmové práce. *Časopis Úspěch – produktivita a inovace v souvislostech*. 2010, roč. 5, č. 2, s. 7. ISSN 1803-5183.

VAJNER, Luděk. Motivace v organizacích. *Časopis Úspěch – produktivita a inovace v souvislostech*. 2010, roč. 5, č. 2, s. 10. ISSN 1803-5183.

Elektronická média a webové stránky

BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export. *Motivace v organizacích* [online]. 2010 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/motivace-v-organizacich/1001663/57929/>

JÍLEK, Libor. *Motivace a stimulace jako základ řízení a zvyšování výkonnosti zaměstnanců - 1. část*. Personál – časopis pro rozvoj lidských zdrojů, s. 30 [online]. 2007 [cit. 2012-03-30]. Dostupné z WWW: <https://appl.vojenskaskola.cz/Guarantee/Pages/PDF/ShowPublikaceA2.aspx?ID=95a020f5-035f-49a3-8a18-e2f280e26024>

ŘÍHOVÁ, Ivana. *Motivace a odměňování: Řízení výkonnosti*. Deloitte [online]. 2009 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z WWW: http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/services/poradenstvi/lidske-zdroje/7fcccce5c6434210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm

VOŠZ A SZŠ Hradec Králové. *Mzdové formy* [online]. 2011 [cit. 2012-04-04].

Dostupné z WWW:

<http://www.zshk.cz/safra/%C3%9Avod%20do%20sv%C4%9Bta%20pr%C3%A1ce/StudSvetPraceMzdoveFormy.htm>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Rozdíly mezi motivy a stimuly

Obr. č. 2: Maslowova pyramida potřeb

Obr. č. 3: Motivační síla

Obr. č. 4: Zákon Yerkes-Dodsona

Obr. č. 5: Prvky systému odměňování

Obr. č. 6: Zaměstnanec a jeho odměna

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Faktory ovlivňující odměňování

Seznam grafů

Graf 1: Věková struktura zaměstnanců

Graf 2: Spokojenost s pracovním prostředím organizace

Graf 3: Pracovní prostředí podle důležitosti

Graf 4: Spokojenost se mzdovým ohodnocením

Graf 5: Mzdové ohodnocení podle důležitosti

Graf 6: Spokojenost s nabídkou zaměstnaneckých výhod

Graf 7: Nabídka zaměstnaneckých výhod podle důležitosti

Graf 8: Spokojenost s vybavením organizace

Graf 9: Vybavení organizace podle důležitosti

Graf 10: Spokojenost s kariérním postupem

Graf 11: Kariérní postup podle důležitosti

Graf 12: Spokojenost se zvyšováním kvalifikace

Graf 13: Zvyšování kvalifikace podle důležitosti

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník

Příloha B - Fotodokumentace

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Pavel Beneš a ve společnosti, kde jste zaměstnání, zpracovávám praktickou část své diplomové práce. Tématem této práce je motivace a hodnocení zaměstnanců v kamenolomu STUDENÁ.

Na vyplnění tohoto dotazníku je založená praktická část mé diplomové práce a proto Vás prosím o vyplnění uvedených otázek.

Chci Vás informovat, že dotazník je plně anonymní a jeho zpracování a vyhodnocení bude použito pro účely mé diplomové práce.

Po ukončení praktické části bude pro vedení organizace předloženo doporučení návrhu změn motivačního programu Vaší organizace.

Děkuji za Váš čas

Pavel Beneš

Pohlaví

- Muž Žena

Věk

- Méně než 20 let 31-40 let 51-60 let
 20-30 let 41-50 let Více než 60 let

Nejvyšší dosažené vzdělání

- Základní Střední s maturitou Vysokoškolské
 Vyučen/a Vyšší odborné

Jak dlouho pracujete v Lomu Studená, s.r.o.

- Do 2 let 5 let až 10 let 15 let až 20 let
 2 roky až 5 let 10 let až 15 let Více než 20 let

Útvar

- Výroba Těžba Vedení společnosti

Zakřížkujte hodnoty 1 – 4 podle toho, do jaké míry s tvrzením souhlasíte, nebo nesouhlasíte, kde:

1 – rozhodně ano

2 – spíše ano

3 – spíše ne

4 – rozhodně ne

1) Jste spokojen/a s podmínkami pracovního prostředí?

 1 2 3 4

2) Jste spokojen/a se svým mzdovým ohodnocením?

 1 2 3 4

3) Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých výhod?

 1 2 3 4

4) Jste spokojen/a s vybavením organizace potřebným pro výkon Vaší činnosti?

 1 2 3 4

5) Jste spokojen/a s možností kariérního postupu v organizaci?

 1 2 3 4

6) Jste spokojen/a s možností zvyšování odborné kvalifikace?

 1 2 3 4

Zakřížkujte hodnoty 1 – 4 podle toho, do jaké míry jsou pro Vás následující tvrzení důležitá, nebo méně důležitá:

- 1 – velmi důležité
- 2 – spíše důležité
- 3 – spíše nedůležité
- 4 – rozhodně ne

7) Je pro Vás důležité pracovní prostředí při výkonu Vaší činnosti?

1 2 3 4

8) Jsou pro Vás důležitá měřítka pro vyhodnocování Vaší činnosti?

1 2 3 4

9) Jsou pro Vás důležité zaměstnanecké výhody nabízené organizací?

1 2 3 4

10) Je pro výkon Vaší činnosti důležité poskytované vybavení nabízené organizací?

1 2 3 4

11) Je pro Vás důležitý kariérní postup v organizaci?

1 2 3 4

12) Je pro výkon Vaší činnosti důležité zvyšování odborné kvalifikace?

1 2 3 4

Příloha B – Fotodokumentace



Zpracování kamenných frakcí



Vysokoobjemový čelní kolový nakladač při provádění skrývek



Příprava řízeného odstřelu



Společné foto se zaměstnanci



Vlastní pozorování: Zkouška kvality



Rozlamování kamene pomocí ručního nářadí



Nové stroje GESTRA



Volnočasové aktivity zaměstnanců



Čelní kolový nakladač Komatsu W 430-6 v těžbě



Patronát nad dětským fotbalovým klubem

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Pavel Beneš

Obor: Evropská hospodářskosprávní studia

Forma studia: Kombinované

Název práce: Motivační stimuly a odměňování zaměstnanců

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 73

Celkový počet stran příloh: 8

Počet titulů české literatury a pramenů: 32

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0

Počet internetových zdrojů: 4

Vedoucí práce: Ing. Štefan Toth