

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

System odměňování a stimulace zaměstnanců ve zvoleném podniku

Lenka Kolínová

© 2011 ČZU v Praze

Zadání práce

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Systém odměňování a stimulace zaměstnanců ve zvoleném podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.3.2011

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Martině Königové, Ph.D. za odborné vedení této práce, za cenné rady a připomínky, které mi při zpracování práce věnovala.

System of Staff Remuneration and Stimulation in Selected Company

Souhrn

Cílem této diplomové práce je zhodnotit systém odměňování a stimulace pracovníků ve společnosti ABC a.s. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí.

První část je zaměřena na teorii dané problematiky odměňování a stimulace, vysvětluje základní pojmy a popisuje vybrané teorie.

Druhá část je praktická a zaměřuje se na systém odměňování a stimulace ve společnosti ABC a.s., v konkrétním závodě. Průzkum byl proveden analýzou interních dokumentů, vyhodnocením dotazníkového šetření a osobními rozhovory se zaměstnanci společnosti.

V závěru práce jsou navržena konkrétní doporučení pro danou společnost, která byla konzultována s vedením společnosti a částečně již aplikována v praxi.

Summary

The aim of this thesis is to evaluate the system of remuneration and stimulation of staff at the joint stock company ABC. The work is divided into two main parts.

The first part focuses on the theory of rewarding and stimulating issues, explains basic concepts and describes chosen theories.

The second part is practical and focuses on rewarding and stimulation system in ABC Company, in a concrete plant. The survey was conducted as an analysis of internal documents, evaluation of questionnaire survey and personal interviews with employees.

Finally, there are proposed specific recommendations for the company, which has been discussed with the Company management and some have already been applied in practice.

Klíčová slova: systém odměňování, stimulace, hodnocení pracovníků, benefits, odměny

Keywords: remuneration system, stimulation, evaluation of personnel, benefits, rewards.

Obsah:

1 ÚVOD	9
2 CÍL PRÁCE A METODIKA	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika práce	11
3 LITERÁRNÍ REŠERŠE	14
3.1 Odměňování zaměstnanců	14
3.1.1 Odměňování	14
3.1.2 Odměna	14
3.1.3 Cíle odměňování	15
3.1.4 Systém odměňování	15
3.1.5 Prvky systému odměňování	17
3.1.5.1 Mzdové formy systému odměňování	17
3.1.5.1.1 Časová mzda a plat	17
3.1.5.1.2 Úkolová mzda	18
3.1.5.1.3 Podílová (provizní) mzda	18
3.1.5.1.4 Netradiční mzdové formy odměn	18
3.1.5.1.5 Dodatkové mzdové formy	19
3.1.5.2 Zaměstnanecké výhody	20
3.1.6 Odměňování manažerů, dělnických profesí a pracovníků prodeje	21
3.1.6.1 Odměňování manažerů	21
3.1.6.2 Odměňování dělnických profesí	21
3.1.6.3 Odměňování pracovníků prodeje	22
3.1.7 Hodnocení	23
3.1.7.1 Kritéria hodnocení	24
3.1.7.2 Hodnotící rozhovor	25
3.1.7.2.1 Zásady hodnotícího pohovoru	26
3.1.7.3 Účel hodnocení	26
3.1.8 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	27
3.2 Stimulace zaměstnanců	29
3.2.1 Motivace	29
3.2.1.1 Teorie instrumentalisty	30
3.2.1.2 Teorie zaměřené na obsah	31
3.2.1.2.1 Maslowova hierarchie potřeb	31
3.2.1.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie	32
3.2.1.2.3 Teorie zaměřené na proces	33
3.2.2 Stimulace	34
3.2.2.1 Spravedlivé odměny	34
3.2.2.2 Motivování pomocí stimulů	34
3.3 Shrnutí teoretických poznatků	35
4 VLASTNÍ VÝSLEDKY PRÁCE	37
4.1 Analýza zvoleného podniku	37

4.1.1 Představení společnosti	37
4.1.2 Mzdová politika zvoleného podniku	37
4.2 Odměňování pracovníků	38
4.2.1 Odměňování dělnických profesí (dělníků)	38
4.2.2 Odměňování technicko-hospodářských zaměstnanců	39
4.2.3 Podíl na hospodářském výsledku	40
4.2.4 Mimořádné odměny	41
4.2.5 Příplatky	42
4.2.6 Mimoplatové odměny - benefity	43
4.3 Hodnocení zaměstnanců	43
4.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	45
4.5 Specifika odměňování v útvaru	47
4.5.1 Projektové odměňování v daném útvaru	48
4.5.1.1 Pravidla pro projektové odměňování	48
4.5.1.2 Cíle při projektovém odměňování	50
4.6 Výsledky realizovaného výzkumu	51
4.6.1 Vyhodnocení dotazníků – Obecné údaje o respondentech	51
4.6.2 Vyhodnocení dotazníků – Systém odměňování	54
4.6.3 Vyhodnocení dotazníků – Hodnocení pracovníků	58
4.6.4 Vyhodnocení dotazníků – Stimulace pracovníků	59
4.6.5 Vyhodnocení dotazníků – Shrnutí	63
4.7 Návrhová část	64
4.7.1 Systém hodnocení	64
4.7.2 Systém odměňování	65
4.7.2.1 Prémie, jako složka odměňování	66
4.7.2.2 Roční projektové odměny, jako složka odměňování	69
4.7.3 Systém mimoplatových odměn - benefity	70
4.7.3.2 Systém cafetérie, jako nová složka odměňování	70
4.7.4 Neformální odměny	72
4.7.5 Návrhová část – shrnutí	72
5 ZÁVĚR	74
6 SEZNAM LITERATURY	76
7 PŘÍLOHY	78

1 Úvod

Všechny obchodní transakce se dají koneckonců zredukovat na tři slova: Lidé, zboží, zisk.

První jsou lidé. Pokud nemáte dobrý tým, je vám to ostatní k ničemu.”

Lee Iacocca

Lidé jsou jedním, ne-li často jediným, ze základních kamenů úspěchu podnikatelské činnosti. Je obtížné najít vhodné, kvalitní a kvalifikované lidi do svého týmu, kteří chtějí pracovat a podílet se na realizaci našich podnikatelských aktivit. Ještě obtížnější je tyto lidi si udržet, rozvíjet a získat maximum jejich potenciálu pro úspěšné dosažení cíle.

Každá společnost má své strategie k dosažení svých cílů. Tyto strategie realizují lidé. Lidé sami o sobě nestačí, aby zrealizovali naše vize. Potřebujeme další strategie – marketingové, výrobní, ale především strategii řízení lidských zdrojů. Tato strategie nám pomáhá efektivně řídit, motivovat, stimulovat a v neposlední řadě odměňovat náš tým, bez kterého se neobejdeme (2).

Ve své práci bych se ráda zaměřila na systémy odměňování a možnosti stimulace pracovníků, pomocí kterých můžeme efektivně stimulovat tým. Tyto aktivity nejsou jednoduché, ani jednoznačné. Lidé jsou různí. Každý člověk je individuální osobnost. Každého člověk zajímá, motivuje, stimuluje a uspokojuje něco jiného, jiné podněty, jiné odměny. Devadesát procent lidí pracuje z devadesáti procent s očekáváním určitého přínosu.

Tím, že jsou lidé odlišní, je velmi obtížné nastavit jeden univerzální koncept stimulace a odměňování, který bude vyhovovat celé společnosti. O to obtížnější je to ve velkých společnostech, které mají více odlišných útvarů, závodů, divizí. A tak, jako nelze vytvořit univerzální strategii řízení lidských zdrojů, nelze ji ani aplikovat neomezeně dlouhou dobu. Mění se vnější prostředí, ve kterém působí společnost, vyvíjí se i sama společnost, mění se lidé, kteří v ní pracují.

Britský autor John Adair vychází ve své publikační činnosti z praxe. Ve své knize *Efektivní motivace (1)* rozvíjí myšlenku, že můžeme lidi přinutit, aby něco vykonali, ale nikdy je nepřinutíme, aby to vykonat chtěli. Touha něco chtít vychází z nitra člověka a vnitřní hnací silou je motivace. Ta souvisí s efektivností. Odpovědní a efektivní lidé jsou pevným základem každé úspěšné společnosti. Vedení úspěšné společnosti, které si uvědomuje potřebu těchto lidí, je dále stimuluje, podporuje a rozvíjí. Aby však využití

lidského potencialu bylo co nejefektivnější, je nutné pochopit lidské potřeby, přání, pochopit, proč se lidé chovají tak, jak se chovají.

V podnikové praxi se často můžeme setkat s pojmy stimulace a motivace, které jsou chápány jako synonyma a tedy často zaměňovány. Pro použití v systému odměňování a stimulace pracovníků se jedná o zásadní chybu. Pojmy spolu úzce souvisí, avšak mají pro systém odměňování a stimulace jiný význam, jak bych v dalším textu ráda vysvětlila.

Lidské zdroje jsou nákladné. Pro některé společnosti představují mzdy, prémie a náklady na školení a podobné výdaje přibližně 20-30 % celkových provozních nákladů. Ale jsou i jiné společnosti, u nichž náklady na pracovní sílu mohou přesáhnout 50 % celkových provozních nákladů. A tyto výdaje dále rostou (9).

Vzhledem k tomu, že jsou lidské zdroje velmi důležitou, ale také nákladnou, složkou podnikání, ráda bych se v této práci zabývala formami odměňování a stimulace pracovníků, jako maximálně efektivnímu způsobu využití nákladů na lidské zdroje.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této práce, která je zpracovávána na téma „Systém odměňování a stimulace zaměstnanců ve zvoleném podniku“, bylo zhodnotit na základě teoretických poznatků a analýzy získaných dat, jaké systémy odměňování a stimulace jsou používány v dané společnosti, jak jsou vnímány zaměstnanci a jaká jsou jejich očekávání a následně navrhnout možnosti vylepšení celého systému. Zvolená společnost si nepřeje být jmenována, a proto je používáno obecného označení, společnost ABC a.s.

Dílčí cíle práce napomáhají k naplnění hlavního cíle a jsou jimi především:

- zpracování literární rešerše k dané problematice;
- charakteristika zvolené společnosti, společnosti ABC a.s.;
- analýzy systému odměňování a stimulace ve zvolené společnosti;
- tvorba dotazníku, realizace dotazníkového šetření, zhodnocení dotazníkového šetření;
- návrhy na zlepšení stávající stimulace a odměňování ve zvolené společnosti.

2.2 Metodika práce

Analýza dat před výzkumem

Analýza dokumentů byla výrazným zdrojem informací. Analýza dokumentů zahrnovala studium odborné literatury a studium interních dokumentů, které poskytla vybraná společnost. Mezi interní dokumenty patří např. kolektivní smlouva, mzdový řád, vnitřní směrnice odměňování aj. Dalším významným zdrojem byl rozhovor s ředitelem závodu a personálním manažerem pro daný závod.

Metodika sběru dat

Cíle výzkumu

Cílem výzkumu bylo zjistit jednak spokojenost dotazovaných se současným systémem odměňování a stimulace ve zvoleném podniku, tak i postoje dotazovaných k jednotlivým částem systému odměňování, hodnocení a stimulace.

Metoda výzkumu

K ověření hypotéz byla zvolena forma kvantitativního výzkumu. Jednalo se o primární deskriptivní výzkum, kdy bylo použito několik semi-strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci společnosti (ředitel závodu, manažer lidských zdrojů) a následné dotazníkové šetření.

Technika sběru dat

Sběr dat probíhal metodou dotazování, technikou elektronického dotazování pomocí elektronického formuláře. Dotazování bylo zcela anonymní a dobrovolné.

Výzkumný soubor

Výzkumný soubor tvořili zaměstnanci jednoho výrobního závodu dané společnosti (označen jako závod DPS_05). Tento závod má celkem 76 zaměstnanců, z toho technicko-hospodářských (dále jen TH) pracovníků 40 a v dělnických profesích pracuje 36 pracovníků.

Výzkumný soubor představovalo 48 zaměstnanců od pozice mistr ve výrobě až po management závodu. Z výzkumného souboru byla po dohodě s vedením společnosti vyjmuta skupina zaměstnanců „dělník ve výrobě“. Návratnost odpovědí představuje 81,2 % a je názorně zaznamenáno v tabulce č. 1 Statistika výzkumného souboru.

Tabulka č. 1: Statistika výzkumného souboru

	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>
Počet zaměstnanců v dělnických profesích	36	47,4 %
Počet TH zaměstnanců	40	52,6 %
Počet celkem	76	100 %
Počet dotázaných (velikost výzkumného	47	100 %
Návratnost odpovědí	39	81,2 %

Zdroj: autor a interní dokumenty spol. ABC, a.s., závod DPS_05

Sestavení dotazníku

Formulace otázek v dotazníku byla jasná a srozumitelná. Z hlediska formy odpovědi byly zvoleny otázky uzavřené, otevřené i polootevřené. U polootevřených otázek byly poskytnuty možné odpovědi, ale zároveň bylo možné doplnit vlastní variantu. Otevřená otázka je taková, kdy odpověď není předem formulována a poskytuje tedy možnost vlastního názoru. V případě uzavřené otázky byly předem formulované možnosti odpovědí, ze kterých respondent vybíral bez možnosti vlastního vyjádření. Nejčastěji byly použity možnosti odpovědí s využitím Likertovy škály.

Dotazník byl rozdělen na následující části:

- *Úvodní část*, ve které respondenti byli informováni o účelu dotazníku, který se jim dostává k vyplnění.
- *Obecná část*, ve které byla zjišťována struktura zkoumaného souboru – pohlaví, věk, odborné vzdělání, pracovní zařazení.
- *Odborná část* byla rozdělena na části „odměňování“, „hodnocení“ a „stimulace“ stávajícího systému „Odměňování a stimulace“ v daném závodě. Respondenti měli vyjádřit svůj názor k současnému systému i svou představu k případným změnám.

Zhodnocení zjištěných výsledků s ředitelem závodu

Výzkum byl prováděn v těsné spolupráci s ředitelem závodu, který měl zájem o získaná data a doporučení za účelem dalšího použití. Výzkum formou anonymního dotazníku pro účely diplomové práce předpokládal maximální vstřícnost a ochotu odpovídat upřímně. Toto se projevilo i na více než 80% návratnosti dotazníků. Nejúspěšnější výzkum ve společnosti (napříč všemi útvary) měl návratnost 75 %. Z tohoto pohledu je považován sběr dat za velmi úspěšný.

Získané vyhodnocené odpovědi odpovídají současným náladám ve společnosti s ohledem k ekonomické situaci v odvětví (stavebnictví) a jsou v porovnání s neformálními informacemi shodné. Zpracovaná data odrážejí skutečný stav a jsou velmi cenná pro aplikaci následných změn systému odměňování a stimulace v dané společnosti.

Názory k případným změnám v systému hodnocení a odměňování jsou ředitelem hodnoceny jako velmi přínosné.

3 Literární rešerše

3.1 Odměňování zaměstnanců

3.1.1 Odměňování

Odměňování pracovníků je komplikovaná záležitost, na kterou bývá soustředěna mimořádná pozornost jak pracovníků, tak vedení organizace. Jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření harmonických vztahů ve firmě je efektivní systém odměňování. Jedná se zároveň o činnost velmi propracovanou a tedy i značně rozsáhlou (8).

Odměňování v moderním pojetí neznámá jen mzdu nebo plat, případně jinou peněžitou odměnu, ale je to mnohem širší pojem, který zahrnuje i třeba pochvalu, nepeněžní zaměstnanecké výhody, povýšení aj. Stále více je mezi formy odměňování zařazováno i vzdělávání (8).

Řízení odměňování je formulování a realizace strategií a politik dané firmy za účelem odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich činností (2).

3.1.2 Odměna

Odměnu je nutno chápat jako *celkovou odměnu*, ve které jsou obsaženy všechny typy odměn – nepřímé, přímé, vnější i vnitřní (2).

Odměny je možné rozdělit na *vnější odměny*, za které lze považovat víceméně hmatatelné odměny, jako mzda nebo plat, peněžité výhody, zaměstnanecké výhody aj., a které jsou v podstatě ovlivnitelné organizací, a dále na tzv. *vnitřní odměny*. Vnitřním odměnám je stále více věnováno pozornosti a jedná se především o nehmotné záležitosti, jako je spokojenost z odvedené práce, dobré pocity z pracovního prostředí, atmosféra na pracovišti aj. Vnější a vnitřní typy odměn mají sice různou povahu, jsou však úzce provázány (8).

3.1.3 Cíle odměňování

Řízení odměňování je založeno na filozofii, že podstatou řízení lidských zdrojů je investování do lidského kapitálu, z něhož očekáváme jistou rozumnou míru návratnosti. Pak je správné odměňovat lidi diferencovaně, podle jejich míry přínosu (2).

Obecně lze říci, že cíle řízení odměňování, jak uvádí Armstrong, jsou (2) :

- odměňovat lidi za hodnotu, kterou vytvářejí
- odměňovat lidi podle toho, jak si jich organizace cení
- odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité
- vytvářet kulturu výkonu
- motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost
- pomáhat získávat a udržovat si potřebné a vysoce kvalitní pracovníky
- vytvářet pozitivní zaměstnanecké vztahy
- vytvářet procesy a postupy v odměňování v souladu s firemní strategií a politikou. Tyto procesy musí být uplatňovány spravedlivě, rovným způsobem a musí fungovat důsledně, průhledně a srozumitelně.

3.1.4 Systém odměňování

V systému odměňování proti sobě stojí na jedné straně pracovník, žádající za své pracovní schopnosti a výkony odměnu, na straně druhé organizace, která potřebuje pracovníkovi schopnosti a výkony a je ochotna za to platit. O odměně a její výši však nerozhoduje jen pracovník a organizace, ale i další, především vnější faktory (8).

Na počátku systému odměňování je nutno si nastolit tři otázky:

1. Čeho potřebuje *organizace* dosáhnout svým systémem odměn?
2. Jaký význam pro *pracovníky* mají různé možnosti odměn?
3. Které *vnější faktory* ovlivňují odměňování v organizaci?

Organizace potřebuje nastolit konkurenční výhodu, jejímž prostřednictvím získá a udrží si kvalitní a kvalifikované pracovníky pro udržení si konkurenceschopnosti na trhu.

Pracovníci potřebují uspokojit své potřeby sociálních jistot, životní stability, perspektivy, seberealizaci, uspokojení.

Vnějšími faktory rozumíme situaci v regionu, situaci na trhu práce, ekonomickou a sociální politiku vlády, úroveň odměňování u konkurence v odvětví, v místě, v regionu.

V tomto kontextu se vytváří základní otázky systému odměňování v konkrétní organizaci. Jedná se dle Koubka (8) především o:

1. **Úroveň mezd a platů** především v porovnání s ostatními organizacemi a situací na trhu, ale také s ekonomickou situací a úspěšností dané organizace.

2. **Vnitřní struktura mezd a platů**, která představuje především hierarchii mzdových tarifů a platových tříd, strukturu práce a pracovních míst, jako nástroj řešení otázky hodnocení výkonu.

3. **Placení jednotlivců**, které je založeno na individuálním ohodnocení výkonu práce a opírá se o hodnocení pracovníků.

4. **Platit za odpracovaný čas nebo za výsledky?**

5. **Zvláštní odměňování specialistů a manažerů** prostřednictvím pobídkových odměn, zvláštních zaměstnaneckých výhod apod.

6. **Zaměstnanecké výhody a příplatky** formou rizikových příplatků, pojištění, placených dovolených, dovolená na zotavenou nad rámec zákona aj.

7. **Řízení a kontrola mezd a platů**, která představuje především analýzu pracovních míst, popis pracovních pozic, zkoumání stimulačních účinků pohádkových forem odměňování apod.

8. **Výběr jednotlivých typů odměn a formování struktury systému odměňování.** Tato fáze představuje důkladnou analýzu požadavků pracovníků a vyslyšení jejich individuálních potřeb a požadavků. Je mylné se domnívat, že jednotná struktura odměňování pro všechny pracovníky je tou nejlepší formou. Preference pracovníků jsou ovlivněny věkem, pohlavím, sociální situací, rodinnou situací, životními podmínkami, vzděláním, praxí apod.

Efektivnost odměňování v organizaci, motivační účinek i jeho úspěšnost při získávání a stabilizaci pracovníků v organizaci je závislá na řešení výše uvedených otázek (8).

V systému odměňování má svou neoddelitelnou pozici i strategie odměňování, která představuje to, co organizace zamýšlí v dlouhodobé perspektivě udělat pro formulování a realizaci politiky, postupů a procesů odměňování (2).

3.1.5 Prvky systému odměňování

Tradičně se považuje za odměnu mzda nebo plat, ale kromě peněz existuje samozřejmě celá řada dalších odměn. Pro kvalitní lidi jsou obzvlášť hodnotné i příležitosti pro profesionální rozvoj a osobní růst (1).

Úhrnná odměna je kombinací peněžních a nepeněžních odměn, které jsou nabízeny pracovníkovi (2).

Celková odměna pak představuje hodnotu všech plateb (celkových výdělků) a zaměstnaneckých výhod, které může pracovník u svého zaměstnavatele získat (2).

Koubek (8) dále rozděluje odměny na formy mzdové a zaměstnanecké výhody.

3.1.5.1 Mzdové formy systému odměňování

V našich podmínkách se odměňování pracovníků stále převážně orientuje na otázky peněžního odměňování (6). Úkolem mzdových forem odměňování je především ocenit výsledky práce pomocí mzdy nebo platu. Podle Adaira (1) mají peníze strategický význam pro většinu lidí, v neposlední řadě je to měřítko uznání jejich přínosu.

3.1.5.1.1 Časová mzda a plat

Časová mzda a plat představují odměnu za odvedenou práci za určité období – hodinu, týden, měsíc. U dělnických profesí hovoříme především o hodinové mzdě, u nedělitelných kategorií (především technické profese, administrativní profese) pak o měsíčním platu (8).

Časové mzdy a platy jsou nejčastěji používanou základní mzdovou formou odměny a často bývají doplněny o některou z pobídkových (výkonových) forem odměn.

Primárním významem časových odměn je vytvořit přehledný, spravedlivý a srovnatelný systém odměňování pracovníků v závislosti na struktuře pracovních pozic, popisu pracovních míst.

3.1.5.1.2 Úkolová mzda

Úkolová mzda je nejjednodušší a nezákladnější forma pobídkové formy odměny. Úkolová mzda může být diferenciována na individuální úkol (vytvoření určitých jednotek práce) a skupinový úkol (skupina se podílí na navazujících se činnostech a výsledek práce jednotlivce je závislý na výsledku práce celé skupiny).

U úkolové mzdy je nutné zajistit, aby množství a kvalita odvedené práce byly zjištěitelné a kontrolovatelné.

Tato forma odměny se používá především u výrobních provozů a v dělnických profesích.

3.1.5.1.3 Podílová (provizní) mzda

Tato forma odměny je nejčastěji používána v obchodě. Odměna pracovníků v obchodě je závislá na prodaném množství. Výhodou této odměny je přímá závislost na výkonu. Naopak nevýhoda je neovlivnitelnost některých faktorů, jako je konkurence na trhu, ekonomická situace v odvětví apod., kdy i při maximálním výkonu nemusí být pracovník řádně odměněn.

3.1.5.1.4 Netradiční mzdové formy odměn

Mezi méně známé nebo nové formy mzdových odměn lze považovat “Mzdy za očekávané výsledky práce”, “Mzdy a platy za znalosti a dovednosti” a “Mzdy a platy za dovednost” (7, 8).

Mzdy a platy za očekávané výsledky práce představují odměny za odvedení určitého předem stanoveného výkonu v určité kvalitě a množství do určité doby, ale odměny jsou vypláceny průběžně, neboť se předpokládá, že pracovník svoji práci plní.

Mzdy a platy za znalosti a dovednosti představují jistou formu pobídkové odměny. Zaměstnavatel specifikuje požadavky na určité pracovní pozice (kvalifikační, znalostní, dovedností) a přiřadí jim určitou základní výši odměn. Při rozšiřování nebo prohlubování dovedností a znalostí je přiřazována další část odměny.

Mzdy a platy za přínos představuje moderní formu odměňování. Tato forma odměn v sobě zahrnuje jak odměnu za výsledky (výkon), tak také za schopnosti. Jinými slovy je to kombinace odměňování za dosavadní výkon a budoucí prospěšnost (rozvoj schopností a dovedností pracovníka).

3.1.5.1.5 Dodatkové mzdové formy

Dodatkové mzdové formy představují většinou odměny za výkon nebo zásluhu, příp. obojí a bývají provázány na individuální nebo kolektivní výkon (8).

Dodatkové odměny bývají nejčastěji děleny na:

- *Odměna za úsporu času*, která bývá využívána k odměňování především dělnických profesí, kdy dochází k žádoucím úsporám času.
- *Prémie* jsou velmi používanou pobídkovou formou u všech profesí.
 - Pravidelně se opakující prémie bývají vypláceny v závislosti na výkon v uplynulém období a sazba prémie je jasně dána prémiovým řádem organizace.
 - Jednorázové prémie (bonus, mimořádná odměna) je nástroj mimořádného odměňování za určité mimořádné výkony. Jedná se o nepravidelnou individuální odměnu, která může mít i nepeněžní formu.
 - Prémie manažerů jsou specifickou formou odměn, jejichž výplata je vázána na celkový úspěch organizace a vyplácí se jednou ročně.
- *Osobní ohodnocení* (osobní příplatek) je pravidelná odměna, často podíl základní mzdy, který je přiznáván na základě dlouhodobých pracovních výkonů.
- *Odměňování zlepšovacích návrhů* je formou odměny, která často motivuje k větší sounáležitosti s firmou.

- *Podíl na výsledcích hospodaření organizace* je způsob odměňování zpravidla manažerských pozic nebo pozic přímo zainteresovaných na výsledcích hospodaření, avšak záleží na vnitropodnikových pravidlech. Nejčastější varianty jsou: *podíl na zisku*, *podíl na výnosu* (příp. obratu) a *podíl na výkonu* (objem výroby, produktivity, úspor). Principiálně je určité procento zisku rozděleno mezi pracovníky podle hierarchie odměňování, nejčastěji podle předem daného procenta podílu na zisku vypláceném mezi pracovníky.
- *Příplatky ke mzdám* představují jak *povinné (zákonné)* příplatky nebo *nepovinné*, které zaměstnavatel vyplácí nad rámec svých povinností, ale na základě např. kolektivní smlouva s odbory.
- *Ostatní výplaty* představují dodatečné odměny pracovníkům a jsou chápány jako dodatečné zvýhodnění pracovníků dané organizace. Patří sem např. 13. plat, příspěvky na dovolenou, náborové příspěvky, příspěvky na ošatné, dopravné, příspěvky k životnímu nebo pracovnímu jubileu.

3.1.5.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody, často nazývané *benefity*, představují jistou formu odměny pracovníkům za to, že u dané organizace pracují (7). Jedná se jednak o *nepřímé příjmy* (např. dorovnávání nemocenské na standardní výši platu), ale také *nefinanční výhody* poskytované zaměstnanci (např. služební auto využívané i k soukromým účelům, služební mobil, stravenky).

Benefity se vážou k zaměstnaneckému poměru a to tak, že některé benefity (stravenky, týden dovolené navíc) náleží všem zaměstnancům v pracovním poměru, jiné benefity (služební auto užívané i k soukromým účelům, mobilní telefon) jen k některým pracovním pozicím.

Některé firmy prezentují jako zaměstnanecké výhody to, co stejně ze zákona musejí svým zaměstnancům poskytovat. Skutečné zaměstnanecké výhody jsou však takové, které firmy poskytují ze své iniciativy. Motivací firem k poskytování zaměstnaneckých výhod je potřeba získat si a udržet žádoucí pracovníky, upevnit jejich vztah k firmě, sounáležitost, vytvořit loajální tým, harmonické pracovní prostředí (7).

3.1.6 Odměňování manažerů, dělnických profesí a pracovníků prodeje

Odměňování jednotlivých pracovních pozic v organizaci představuje individuální přístup k jednotlivým skupinám pracovníků, individuální motivaci i odměňování.

3.1.6.1 Odměňování manažerů

Odměny manažerů (ředitelů a vyšších exekutivních pracovníků) představují soubor odměn, které mají dané pracovníky přitahovat, motivovat a stabilizovat. Zároveň odrážejí jejich pracovní výkon. Tyto odměny představují velmi citlivou složku.

Mezi složky manažerských odměn lze zařadit (2):

- *Základní plat*, který je založen na subjektivním tržním ohodnocení daného pracovníky a je stanoven na základě individuální vyjednávání. Úprava této složky manažerské odměny je odrazem tržní skutečnosti i individuálních kvalit manažera.
- *Systém bonusů a pobídek* bývá vázán na roční zhodnocení výkonu jím řízeného útvaru. Obvykle je výplata bonusu spojena s dosažením určitého zisku nebo jiného cíle a je předem stanovena její výše.
- *Nabídka akcií* představuje dlouhodobou pobídku formou zainteresování na celkové činnosti jím řízené společnosti. V České republice představuje méně obvyklou formu odměny.
- *Podíl na výsledcích hospodaření organizace (8)* je charakteristická odměna v podnikové sféře. Obecně mívá podobu podílu na zisku, podílu na výnosu nebo podílu na výkonu. Nejčastěji je vyplácena odměna z podílu na zisku. Podíl na zisku je nejčastěji vyplácen určitým procentem z daného podílu na zisku.

3.1.6.2 Odměňování dělnických profesí

Ohodnocení pracovního výkonu dělnických profesí je nejčastěji podle *časových sazeb*. Odměna pracovníkům je vyplácena na základě předem dohodnuté sazby za určenou odpracovanou jednotku, většinou hodinu (2).

Pro pracovníka představuje tato odměna předem předvídatelnou výši odměny, nemotivuje jej ale k co nejefektivnějším výkonům, kvalitě a množství vykonané činnosti.

Systém odměňování podle výsledků stimuluje pracovníky k efektivitě vykonané práce, hodnotí i jejich kvalitu. Může být využita jako kombinace s časovou mzdou, jako individuální nebo týmový bonus.

Úkolová mzda (8) je nejčastěji používaná forma pobídkové mzdy dělnických profesí. Tato odměna je založena na principu spravedlivé odměny. Při použití úkolové odměny je třeba zajistit, aby množství a kvalita práce byli zjistitelné, kontrolovatelné a pracovníkem ovlivnitelné. V opačném případě ztrácí význam.

Osobní ohodnocení je variabilní složka odměny, která je přiznávána na základě ohodnocení náročnosti práce a osobního výkonu. Výše této odměny je nejčastěji vypočtena procentem ze základní mzdy a bývá považována za složku motivační (8).

Odměňování zlepšovacích návrhů je považováno za pobídkovou formu odměny. Touto formou je zohledněna aktivní sounáležitost pracovníka s procesem a jeho přínos (8).

3.1.6.3 Odměňování pracovníků prodeje

Odměňování pracovníků prodeje představuje jednu z nejcitlivějších oblastí odměňování pracovníků. Neexistují žádná pevná ani jednoduchá pravidla. Celý systém odměňování závisí na konkrétní organizaci, jejím portfoliu nabízených produktů, služeb, formě prodeje.

Jako nejčastější formy peněžních odměn pro pracovníky prodeje lze uvést (2):

- *Pouze pevný plat*, který nemotivuje k tlaku na přímý prodej, je vhodný například pro podporu prodeje.
- *Základní plat plus provize*. Provize představuje určité procento z realizovaného prodeje.
- *Základní plat plus bonus* založený na dosažení nebo překročení stanoveného cíle.
- *Pouze provize* založená na procentu realizovaného prodeje. Odměna je založena pouze na výkonu prodejce spojeným s realizací prodejních operací (2). Výhodou je přímá spojitost s prodejem, kdy pracovník ví, jakou odměnu dostane, prodá-li. Nevýhodou je, že některé faktory pracovník ovlivnit nemůže (hospodářská situace, konkurenční trh, počasí apod.) (8).

3.1.7 Hodnocení

Hodnocení zaměstnanců má sloužit jako efektivní nástroj pro výměnu zpětných vazeb mezi podřízenými, nadřízenými a vedením společnosti. Hodnocení práce má pro řízení odměňování mimořádný význam (2, 4).

Systematické a pravidelné hodnocení výkonu a pracovního chování patří k základním pilířům personálního managementu firmy. Hodnocení pracovního výkonu je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů v rukou managementu. Pokud je systém hodnocení dobře postaven, patří hodnocení pracovníků k velmi silným motivačním instrumentům organizace. V současnosti již organizace opouští hledisko hodnocení pracovníka pouze podle kvantitativních výsledků. Systematické a pravidelné hodnocení je chápáno jako jeden z hlavních podnětů a nástrojů zkvalitňování a rozvoje lidských zdrojů (4).

Hodnocení je příležitost ohlédnout se zpět, zhodnotit uplynulé období i pohlédnout vpřed.

Podnik využívá hodnocení pracovníků ke:

- zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců
- využití a rozvoji potenciálu pracovníků
- navrhování a plánování personálních zdrojů
- zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky, komunikační spojení mezi jednotlivými úrovněmi řízení

Vedoucímu umožňuje hodnocení:

- motivovat pracovníky k dosahování vyššího výkonu
- dávat pracovníkům zpětnou vazbu, usměrňovat jejich činnost
- pochopit přání, potřeby a zájmy pracovníků, které se týkají jejich rozvoje
- rozvíjet přednosti pracovníků a eliminovat jejich slabé stránky
- stanovovat spravedlivou mzdu – zejména její flexibilní část

Pracovník si z hodnocení odnáší

- ocenění vlastní práce a podnět k další činnosti
- pohled a názor vedoucího na svou práci a cíle

- možnost prezentovat své potřeby a osobní cíle
- příležitost k vyjádření svých vlastních rozvojových nároků

V praxi lze rozlišit čtyři úrovně hodnocení výkonu a to (4):

- *Každodenní styk* vedoucího s podřízenými pracovníky, kdy dochází k průběžnému a pravidelnému hodnocení práce.
- *Hodnocení při dosažení výsledků práce*, které je spojeno s dosažením určité dlouhodobé činnosti, např. předáním stavby, dokončeného výrobku. K této formě hodnocení se váže zhodnocení všech skutečností, jako je dodržení termínu, kvality, finančního rozpočtu.
- *Systematické hodnocení*, které je prováděno v pravidelných intervalech, čtvrtletí, pololetí. Prostřednictvím této formy hodnocení chce firma zhodnotit dosavadní činnost pracovníka, hledat cíle, směry rozvoje pracovníka, motivovat jej.
- *Hodnocení v 360°*. Při této formě hodnocení se využívá názoru nadřízeného, ale také kolegů na stejné úrovni i vybraných podřízených. Hodnocení kolegů a podřízených je anonymní. Smyslem je získat široké spektrum názorů. Tato forma hodnocení bývá v některých organizacích dobrovolná.

Plamínek (15) úroveň „*Hodnocení v 360°*“ nahrazuje jiným, více frekventovaným hodnocením a to „*Mimořádným hodnocením*“

- *Mimořádné hodnocení*, které je nepravidelné, při mimořádných událostech, příležitostně, např. po zkušební lhůtě nebo při mimořádném úspěchu.

3.1.7.1 Kritéria hodnocení

Systematické hodnocení musí být založeno na kritériích, aby umožnilo srovnání výkonu a požadavků a zajistilo objektivitu. Existují tři základní typy kritérií a to (4):

- Objektivní *ukazatele*, mezi které patří například:
 - Počet vyrobených výrobků (kvantita práce).
 - Množství nedodělků, zmetků (kvalita práce).
 - Množství nehod a havárií.
 - Počet a objem získaných zakázek.

- Hospodářské výsledky organizační jednotky aj.
- *Plnění úkolů*, které musí být na počátku hodnoceného období jasně stanoveny a specifikovány, aby mohly být následně objektivně hodnoceny.
- *Osobní kvality*, které jsou více subjektivní a mohou být zkresleny. Toto kritérium je pro hodnocení velmi důležité a to především pro další motivaci pracovníka a jeho následný rozvoj.

Objektivní měření výkonů a zdrojů, monitoring, musí být srozumitelné a přístupné pro hodnocené. Rozdíly mezi očekáváním (plánem) a výsledkem (skutečností) je předmětem diskuze při hodnotícím rozhovoru (15).

3.1.7.2 Hodnotící rozhovor

Úkol byl zadán a nějakým způsobem byl plněn a splněn. Nastal čas hodnocení. Hodnocení má určité formy, určité cíle a podoby.

Nejčastější formou hodnocení je forma dialogu, hodnotící pohovor. Podstatou hodnocení by mělo být srovnání na úrovni očekávání – skutečnost (15).

Pokud chce organizace systém hodnocení připravit spravedlivý a motivující, měla by dodržet základní čtyři pravidla pro systematické hodnocení a to:

- *Uložení úkolů*, kdy vedoucí pracovník předem stanoví úkoly na další úkoly a případně i postupy.
- *Sledování plnění úkolů*, které byly stanoveny. Průběžné sledování je důležitým podkladem pro další vyhodnocení.
- *Výzva k hodnocení a příprava hodnocení* je důležitá pro obě strany, vedoucího i pracovníka.
- *Hodnotící pohovor* představuje završení celého hodnotícího procesu a výsledkem by měla být shoda hodnoceného s hodnoceným.

3.1.7.2.1 Zásady hodnotícího pohovoru

Má-li mít hodnotící pohovor svůj motivační význam, měl by být veden podle určitých pravidel (4,15):

- Na hodnotící pohovor mají být obě strany, hodnotící i hodnotitel, *připraveny*. Termín hodnotícího pohovoru je předem domluven, obě strany mají připraveny podklady, informace i argumenty.
- Hodnocení probíhá *v klidné místnosti*, bez zbytečného vyrušování telefonáty, návštěvami.
- Hodnocení začíná *dotazy na práci*, což představuje pracovně neutrální téma, které dá hodnocenému prostor se uklidnit. Zároveň je to pro nadřízeného prostor pro získání odborných informací o vykonávané práci pracovníka, názory na vykonávanou práci i postoje k vedení nebo systému odměňování.
- *Uznání pozitivních výsledků práce*, vyzdvižení úspěchů, úsilí. Pochvala je důležitá i za plynulý bezproblémový chod svěřené činnosti.
- Po pozitivním hodnocení následuje zhodnocení *negativních skutečností*. Opačné pořadí je demotivující. Nezdary v minulosti jsou především důvodem se poučit, měli by mířit k budoucnosti.
- Každá výtka musí být doložena *konkrétními fakty*. To klade na hodnotícího nároky na přípravu i průběžné sledování plnění úkolů, ale představuje možnost podnětného přínosného dialogu.
- Hodnotící pohovor musí být veden *na vysoké úrovni* dvou dospělých. Hodnotící by neměl hodnoceného srovnávat s jiným kolegou a hodnocení by mělo směřovat jen k výsledkům vykonávané práce.

3.1.7.3 Účel hodnocení

Hodnocení pracovníků je důležitá personální činnost, která se zabývá zjišťováním toho, jak pracovník svou práci vykonává, jak plní své úkoly, jaké má vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům, ale také vede k hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu a její realizaci.

V praxi se výsledky hodnocení pracovníků používá především k těmto účelům (4):

- Odměňování.
- Rozmíst'ování pracovníků – povyšování, převedení, přeřazení a někdy i k ukončení pracovního poměru.
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků.
- Stimulace ke zlepšení pracovního výkonu a motivování pracovníků.

3.1.8 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Požadavky na znalosti a dovednosti pracovníka se dnes neustále mění. Aby člověk mohl fungovat, musí si své dovednosti a znalosti neustále prohlubovat. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v dnešní moderní společnosti stává celoživotním procesem (4).

Úspěšnost organizace je v dnešní době ve velké míře závislá na vzdělaných, připravených a flexibilních lidech. Toho si je každá organizace vědoma a tak v rámci své politiky, svého systému hodnocení, motivování a odměňování pracovníků klade důraz i na jejich vzdělávání a rozvoj.

Vzdělávání pracovníků je personální činnost, která zahrnuje aktivity, jako přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům na jejich pracovní místa, zvyšování použitelnosti pracovníků, rozšiřování pracovních schopností a dovedností, rekvalifikační procesy, rozvoj schopností a dovedností aj. (4).

Motivující systém hodnocení a odměňování pracovníků v dané organizaci musí být zaměřen nejen na objektivní pracovní výkon, ale i na rozvoj schopností a dovedností daného pracovníka. V rámci hodnotícího pohovoru jsou stanoveny úkoly i v oblasti osobního rozvoje.

Osobní rozvoj pracovních schopností člověka lze rozdělit na tři základní oblasti a to:

- *Oblast všeobecného vzdělávání*, kde se formují základní a všeobecné znalosti. V rámci rozvoje se jedná převážně o sociální rozvoj jedince.
- *Oblast odborného vzdělávání* představuje především odbornou profesní přípravu a formování kvalifikace. V rámci rozvoje této oblasti se jedná především o odborné doškolení, prohlubování kvalifikace a rekvalifikace.

- *Oblast rozvoje* je třetí oblastí formování pracovních schopností člověka a je orientováno především na získání širších znalostí a dovedností, formování osobnosti jedince.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců patří k velmi vlivným motivujícím a stimulačním složkám v rámci oblasti řízení lidských zdrojů.

3.2 Stimulace zaměstnanců

V manažerské praxi se s pojmy *stimulace* a *motivace* nakládá často velmi volně a není valný důvod proti tomu nějak protestovat. Je ale velmi důležité si uvědomit, jaký vztah k dané činnosti tyto pojmy mají. Určitá aktivita je plněna buď pod vlivem *vnějším podnětů, stimulů*, nebo pod vlivem *vnitřních pohnutek, motivů* (16).

Stimulace představuje vnější podněty, na základě kterých vykonává člověk určité úkoly. Na základě vyplácené odměny vykonává člověk určitou práci. V okamžiku, kdy se odměny nedočká, pravděpodobně svou činnost přestane vykonávat. Stimulace představuje tedy jednodušší alternativu.

Motivace představuje vnitřní pohnutky, na základě kterých člověk určité činnosti vykonává. Člověk vykonává určitou práci, protože jej to například baví. Hodlá-li někdo motivovat člověka k dané činnosti, potřebuje o něm hodně vědět, aby mohl využít jeho motivů k motivaci (16).

3.2.1 Motivace

Motivace je nedílnou součástí vedení pracovníků. Každá organizace by se měla zajímat o to, co může udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Jedná se především o vhodný systém motivování lidí pomocí různých stimulů, odměn a vedení. Motivační procesy a pracovní prostředí se samozřejmě neustále přetvářejí a rozvíjejí, ale vždy je důležité mít na zřeteli cíl managementu a to maximální výkon pracovníků (2).

Při procesu tvorby motivování je nutné si plně uvědomovat, že každý člověk má jiné osobní cíle a potřeby, na kterých intenzivně pracuje, a tím také vznikají rozdíly v přístupech k motivování. Motivační proces bude pravděpodobně nejlépe fungovat, pokud dojde k perfektnímu pochopení toho „co je ve hře“ (2).

Jak uvádí odborná literatura (2), existují dva typy motivace – vnitřní a vnější:

- *Vnitřní motivace* – faktory, které si stanoví sami lidé, aby se chovali a vydali určitým směrem. Jsou to odpovědnost, autonomie, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá práce a příležitost k postupu.

- *Vnější motivace* – to, co se udělá pro lidi, abychom je motivovali, stimulovali. Tvoří je odměny (zvýšení platu), pochvala, povýšení, tresty (disciplinární řízení, odepření platu) a kritika.

Na rozdíl od vnějších motivátorů, které mohou působit jen krátkodobě, obvykle působí vnitřní faktory dlouhodobě a hlouběji (2).

V praxi existuje celá řada motivačních teorií a celá řada motivačních strategií. Je však nezbytné odhadnout, co, kdy a za jakých okolností aplikovat, protože samotná teorie nestačí.

Nejvlivnějšími teoriemi podle M. Armstronga jsou (2) :

- *Teorie instrumentalisty*, která tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem.
- *Teorie zaměřené na obsah*, která se zaměřuje na obsah motivace, tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Také je známá jako teorie potřeb. Autory této teorie byli Maslow (1954) a Herzberg (1957), který ve svém dvoufaktorovém modelu vyjmenoval potřeby, které nazval „satisfactory“.
- *Teorie zaměřené na proces*, které se zaměřují na psychologické procesy a ovlivňují motivaci.

3.2.1.1 Teorie instrumentalisty

„Instrumentalita“ je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné věci. Ve své nejhrubší podobě teorie tvrdí, že lidé pracují jen pro peníze.

Teorie instrumentalisty má své kořeny v taylorismu, tj. v Taylorových metodách vědeckého řízení (1911). Taylor napsal: „Je nemožné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nezajistí značné a permanentní zvýšení jejich peněžní odměny“ (Armstrong, 2007, s. 223).

3.2.1.2 Teorie zaměřené na obsah

Tyto teorie vycházejí z přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami (2).

Teorii potřeb původně vytvořil Maslow (1954), který vytvořil koncepci hierarchie potřeb, o níž věřil, že je základem osobnosti. Herzbergův (1957) dvoufaktorový model také identifikuje řadu potřeb, ale v trochu jiném pojetí.

3.2.1.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Maslowova hierarchie potřeb představuje nejslavnější klasifikaci potřeb. Maslow se domníval, že u všech lidí existuje pět hlavních kategorií potřeb od základních fyziologických potřeb přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání až k potřebám seberealizace, nejvyšší ze všech (2).

Obrázek č. 1 Maslowova teorie potřeb



Maslowova teorie motivace tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince se soustřeďuje na uspokojení této vyšší potřeby.

Jedním z důsledků Maslowovy teorie je to, že vyšší řád potřeb uznání a seberealizace poskytuje nejsilnější stimul, zatímco nejnižší potřeby oslabují, ale jen za předpokladu, že byly uspokojeny.

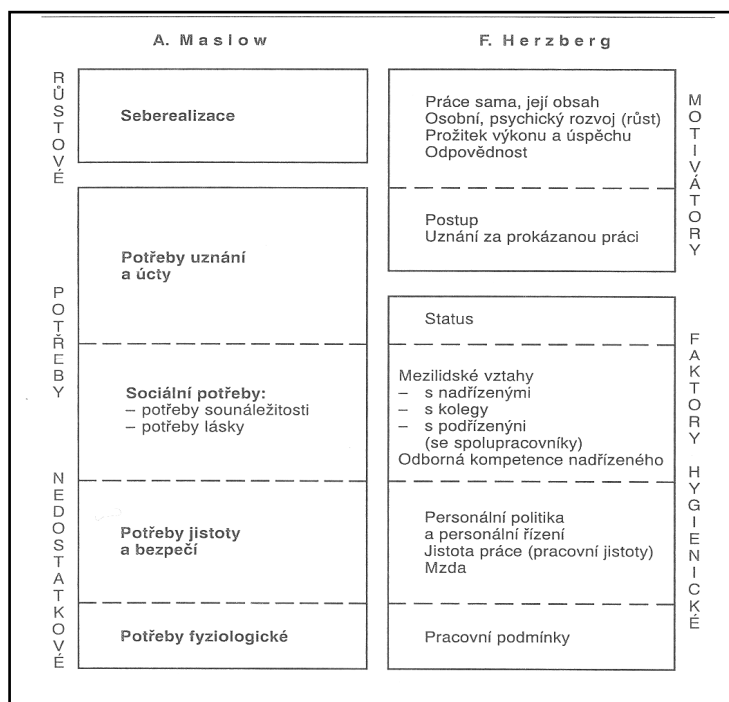
Maslowova teorie má intuitivní přitažlivost, ale stále má značný vliv.

3.2.1.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Další významnou teorií motivace je *Herzbergova dvoufaktorová teorie*. F. Herzberg formuloval dvě skupiny vzájemně odlišných faktorů, z nichž jedny ovlivňují pracovní spokojenost, druhé pak pracovní nespokojenost. První skupina je označována jako motivátory nebo také satisfaktory (vnitřní faktory), druhá jako frustrátory nebo dissatisfaktory (vnější faktory). Motivátory jsou odvozeny ze vztahu pracovníka k vykonávané práci a jejich změny působí na výkonnost člověka. Frustrátory (hygienické faktory) působí na spokojenost nebo nespokojenost pracovníka a odrážejí vztah osoby k pracovnímu prostředí. Tato teorie poukazuje na to, že pracovní motivace souvisí s pracovní spokojeností a zdůrazňuje, že pracovní spokojenost nemusí automaticky motivovat pracovníka (19).

Herzbergova teorie zdůrazňuje pozitivní hodnotu vnitřních motivačních faktorů. Orientuje pozornost na skutečnost, že vnitřní motivace vyplývající z práce má dlouhodobější účinek. Systém odměňování by měl nabízet peněžní i nepeněžní odměny. Herzberg zpochybnil účinnost peněz. Zatímco jejich nedostatek může vyvolat nespokojenost, jejich obstarávání nemá za následek trvalou spokojenost, a to zejména u zaměstnanců, s pevným platem nebo platovým tarifem, kteří nemají bezprostřední prospěch z pobídkového systému (2).

Obrázek č. 2 - Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace a její porovnání s teorií potřeb A. Maslowa



Zdroj: BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. str. 270

3.2.1.2.3 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces se zaměřují na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci a souvisejí s očekáváním. K těmto teoriím řadíme expektační teorii V. H. Vrooma, teorii cíle zformulovanou Lathamem a Lockem, teorii spravedlnosti J. S. Adamse (2).

Teorie zaměřené na proces mohou být pro manažery užitečnější, než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítka pro metody motivování příslušných lidí. Jedná se především o procesy:

- *Očekávání (expektační teorie)*. Uděláme-li jednu věc, očekáváme, že to povede k jiné. Určitý čin bude mít pravděpodobně určitý výsledek.
- *Dosahování cílů (teorie cílů)*. Teorie tvrdí, že motivace a výkon jsou tím vyšší, čím jsou cíle specifitější a náročnější.

- *Pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti)*. Tato teorie tvrdí, že jsou lidé vnímaví ke způsobům, s jakými je s nimi jednáno.

3.2.2 Stimulace

Je nutné vědět hodně o člověku, kterého má manažer motivovat, tak o procesech motivace samotné. Pochopit celý proces motivace není lehké, proto často bývá využívána její jednodušší alternativa – *stimulace* (16).

Stimulace představuje vnější pobídku, podnět k vykonání dané činnosti.

3.2.2.1 Spravedlivé odměny

Devadesát procent lidí pracuje z devadesáti procent podle racionálního modelu „Teorie očekávání“. Vklad do určité činnosti je s očekáváním určitého přínosu. Výkon by měl být spojen se spravedlivou odměnou (1).

Peníze ve formě mzdy/platu jsou nejobvyklejší odměnou. Peníze poskytují to, co lidé většinou chtějí, jsou hmatatelným nástrojem k uspokojování jejich dalších potřeb, ale také předmětem nespokojenosti.

Peníze ve formě prémie, bonusů nebo speciálních odměn mohou být vhodným nástrojem ohodnocení, projevu uznání i stimulujícím prostředkem pro další práci (1, 2).

O účinnosti peněz se odborníci většinou přou. V systému stimulace a odměňování musí být tento nástroj do celého procesu velice dobře zapracován a provázán s jednotlivými kroky v celém procesu odměňování.

3.2.2.2 Motivování pomocí stimulů

Podíl na zisku představuje strategický způsob, jak spravedlivě spojit výkon a odměny a to jak z pohledu zaměstnance tak zaměstnavatele. Pokud není zisk, není ani odměna.

Motivování stimuly je spíše taktické, jak efektivně přimět pracovníka, aby udělal něco navíc a o tomto s ním diskutovat. Je to obdobné, jako podpora prodeje, zvýhodňování stálých a věrných zákazníků prostřednictvím věrnostních programů (1).

Motivování stimuly je individuální a vychází z poznání jednotlivých potřeb pracovníků. Díky poznání potřeb, motivů a stimulů může zaměstnavatel připravit motivační

a odměňovací řád, prostřednictvím kterého prohlubuje spokojenost, efektivitu výkonů a loajalitu pracovníků a využívá tohoto lidského potencialu ku prospěchu své organizace.

3.3 Shrnutí teoretických poznatků

Odměňování a stimulace pracovníků představuje důležitý personální proces každé organizace. Na tento systém je soustředěna pozornost ze strany zaměstnavatelů i zaměstnanců. Oboustranně přijatelný a efektivní systém odměňování usnadňuje dosažení žádoucí produktivity.

Jednotlivé části systému odměňování tvoří hodnocení zaměstnanců, stimulace a odměňování a představují vzájemně provázané personální činnosti.

Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců slouží k poskytnutí zpětné vazby mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. V systému odměňování a stimulace je to především důležitý motivační nástroj v rukou managementu společnosti. Je to příležitost ohlédnout se zpět, zhodnotit uplynulé období i pohlédnout dopředu.

Člověk vykonává určité činnosti na základě pobídek. *Motivy* představují vnitřní pobídky, pohnutky. *Stimulace* představuje vnější podnět k vykonání určité činnosti.

Devadesát procent lidí pracuje z devadesáti procent s očekáváním určitého přínosu. Výkon by měl být spojen s odměnou (1). *Odměňování* je dnes chápáno v širším kontextu než jen poskytnutí mzdy/platu. Odměnu je nutné chápat jako celkovou odměnu, tj. peněžitou (mzdy/plat, peněžité zaměstnanecké výhody) i nepeněžitou odměnu (pochvalu, uznání, nepeněžní výhody aj.) za vykonanou práci. Stále častěji je do odměňování zařazováno i vzdělávání zaměstnanců.

Neexistuje univerzální, ideální systém odměňování a stimulace pro všechny organizace. Při nastavení systému odměňování a stimulace v dané organizaci je nutné

respektovat zaměření a kulturu organizace, složení pracovníků, jejich potřeby, motivy a přání.

Odměňování je třeba pravidelně vyhodnocovat a spravovat, aby systém plnil svou funkci a tak stimuloval pracovníky k efektivním výkonům. Dnes nestačí dát pracovníkovi jen peněžní odměnu. Mnoho společností zjišťuje, že pracovníci očekávají i něco malého navíc – uznání své práce, podporu rozvoje své osobnosti, zájem o jeho názor. Odměňování pracovníků je tedy součástí péče o lidské zdroje.

4 Vlastní výsledky práce

4.1 Analýza zvoleného podniku

4.1.1 Představení společnosti

Společnost ABC a.s. patří do velké mezinárodní skupiny, která působí ve stavebnictví na celém světě a patří mezi nejvýznamnější firmy na daném trhu. Na českém trhu je společnost ABC a.s. jedna z nejvýznamnějších firem s činností ve stavebnictví, zejména co do dopravních, občanských, bytových, inženýrských a průmyslových staveb, ale také v developerské činnosti a Facility Management.

Společnost ABC a.s. patří mezi velké zaměstnavatele, kdy v roce 2009 zaměstnávala téměř 6 500 pracovníků. Celosvětově je u skupiny zaměstnáno více jak 60 000 zaměstnanců v 13 samostatných obchodních jednotkách po celém světě, kdy jednou z nich je ABC a.s.

Vzhledem k široké podnikatelské činnosti má celá společnost divizionální uspořádání a to generální ředitelství a 6 divizí podle zaměření. Každá divize je dále členěna na jednotlivé útvary/závody podle jejího dalšího zaměření.

4.1.2 Mzdová politika zvoleného podniku

Mzdová politika je vzhledem k velikosti dané společnosti a také široké specifikaci podnikatelské činnosti uplatňována jak plošné, kdy je odměňování nastaveno pro všechny pracovníky společnosti, tak individuálně podle specifik a potřeb daného útvaru.

Na celofiremní úrovni jsou stanovovány především mzdové tarify a mzdová pásma, výše příplatků nad rámec povinnosti dle ZP, systém vzdělávání pracovníků, systém benefitů aj. Vedoucí útvaru má možnost ovlivňovat výkonnostní odměny, výše prémie a mimořádných odměn v závislosti na hospodářském výsledku daného útvaru.

4.2 Odměňování pracovníků

System odměňování má zásadní význam pro ekonomiku daného zaměstnavatele, kdy zajišťuje stabilizaci odborných a výkonných zaměstnanců a stimuluje zájem na optimálním zisku.

Pro účely odměňování jsou zaměstnanci společnosti ABC a.s. rozděleni na dělníky a technicko-hospodářské (TH) zaměstnance a to podle charakteru skutečně vykonávané práce.

4.2.1 Odměňování dělnických profesí (dělníků)

V odměňování zaměstnanců v dělnických profesích (dělníci) se uplatňuje ve společnosti ABC a.s. *základní tarifní hodinová mzda (ZTHM)* a *základní tarifní měsíční mzda (ZTMM)*.

Základem pro stanovení výše základní tarifní hodinové/měsíční mzdy je zařazení dělníků dle pracovních činností a výkonností do jednoho ze čtyř tarifních stupňů.

Kritéria pro zařazení do tarifních stupňů jsou složitost, odpovědnost, obtížnost, namáhavost, pracovní výsledky, množství a kvalita odváděné práce. K začlenění do příslušného tarifního stupně slouží tzv. „Katalog prací“, kde jsou charakterizovány jednotlivé profese s popisem prací.

Mzdové tarify jsou platné po dobu jednoho roku a jsou na daný rok uveřejňovány v kolektivní smlouvě na základě kolektivního vyjednávání při dodržení ustanovení Zákoníku práce.

Tabulka č. 2: Mzdové tarify pro dělnické profese ve společnosti ABC a.s.

Tarifní stupeň	Min. sazba ZTHM (v Kč/hod.)	Max. sazba ZTHM (v Kč/hod.)	Min. sazba ZTMM (v Kč/měs.)	Max. sazba ZTMM (v Kč/měs.)
1	60,2	65,4	9 955	10 812
2	65,4	108,7	10 824	18 920
3	68,9	128,4	12 151	22 337
4	79,8	Bez omezení	13 878	Bez omezení

Zdroj: Kolektivní smlouva spol. ABC a.s. pro rok 2009 – interní dokument

Stanovení základní tarifní mzdy je pravomocí vedoucího příslušného hospodářského útvaru, při zařazení do skupiny 4 musí dojít ke schválení příslušným ředitelem (útvarem, divize, generálním ředitelem).

K základní tarifní mzdě může být přiznáno *výkonnostní ohodnocení* až do výše 30% přiznané základní tarifní hodinové/měsíční mzdy na základě ohodnocení výkonu a kvality odvedené práce v průběhu měsíce přímým nadřízeným.

Jestliže v daném útvaru převažuje zájem na zvyšování výkonnosti, kterou mohou dělníci výrazně ovlivnit a kterou je možno spolehlivě stanovit, měřit a kontrolovat lze přistoupit k ohodnocení pomocí takzvané *podílové mzdy* na stanoveném ukazateli (fakturace, hodiny atd.)

4.2.2 Odměňování technicko-hospodářských zaměstnanců

Technicko-hospodářské (TH) zaměstnance společnost ABC a.s. rozděluje na pracovníky s manažerskou smlouvou (manažery) a pracovníky bez manažerské smlouvy. Následující analýza odměňování TH zaměstnanců se týká pouze pracovníků bez manažerské smlouvy, TH pracovníci s manažerskou smlouvou mají smluvní mzdu i smluvní podmínky prémiování.

V odměňování TH zaměstnanců se využívá *základní měsíční mzda*, ve které se přihlíží ke složitosti práce, odpovědnosti, namáhavosti, obtížnosti pracovních podmínek, k výkonnosti i výsledkům práce. Také je zde zohledněno dosažené vzdělání, délka praxe, rozšiřování kvalifikace (odborné kurzy, průběžné vzdělávání aj.). TH zaměstnanci jsou rozděleni do třech mzdových pásem (viz. Tabulka č. 3) na základě sjednaného druhu práce.

Základní mzda je rozdělena na dvě části a to základní měsíční mzda fixní a *pohyblivá odměna - roční prémie*. Obě části jsou vypláceny na základě platebního výměru s tím, že základní měsíční mzda je vyplácena každý měsíc, pohyblivá odměna je stanovena maximálním procentem ze základního platu a náleží pracovníkovi, jestliže společnost splní stanovené ekonomické ukazatele. Výše odměny je následně závislá na plnění úkolů a povinností a může být i ponížena.

Tabulka č. 3: Mzdová pásma TH zaměstnanců ve společnosti ABC a.s.

Mzdové pásmo	Orientační kritéria	Výrobně-technické	Obchod/ příprava/ marketing	Back office
I. Od 37 000,- Kč/měs specialisté/vedoucí	Řízení, příprava velkých a složitých projektů, řízení více zaměstnanců (Praxe: více jak 5 let)	Přípravář, projektový specialista	Odborný kalkulant, odborný přípravář, specialista obchodu a marketingu, vedoucí oddělení	Vedoucí oddělení, ekonom, právník, IT specialista, specialisté
II. Od 28 000,- Kč/ měs. Odborní zaměstnanci	Řízení a příprava projektů, řízení více zaměstnanci (Praxe: více jak 2 roky)	Odborný přípravář, Odborný technik, odborný referent, mistr	Kalkulant, přípravář, specialista	Vedoucí oddělení, ekonom, právník, IT specialista, specialisté
III. Do 28 980,- Kč/měs Spodní hranice – SŠ je 16 000,- Kč VŠ je 19 000,- Kč	Přípravář, projektant, projektový technik, mistr, asistent	Kalkulant, přípravář, referent obchodu a marketingu, asistent, ostatní zaměstnanci	Kalkulant, přípravář, specialista	Ekonom, právník, IT specialista, referent, sekretářka, ostatní zaměstnanci

Zdroj: Kolektivní smlouva spol. ABC a.s. pro rok 2009 – interní dokument

Pro účely výpočtu celkové výše roční prémie TH zaměstnanců se používá termín „roční základna pro prémie“, tj. 12 základní měsíčních mezd minus alikvotní část mzdy za nepřítomnost v práci (kromě dovolené), přesahující celkem 10 pracovních dnů v daném kalendářním roce.

Další složkou odměny TH zaměstnanců je *prémie vázaná na projekty*. Tato odměna náleží především projektovým manažerům v souvislosti s vedeným projektem a její výplata je vázána na splnění daných podmínek.

4.2.3 Podíl na hospodářském výsledku

Podíl na hospodářském výsledku představuje zainteresovanost zaměstnanců na hospodářském výsledku zaměstnavatele. O výplatě podílu rozhoduje pouze představenstvo

společnosti na základě hospodářských ukazatelů společnosti a to především při dosažení určité výše externích tržeb stanovených pro daný rok.

Výplata podílu je tedy závislá na dosažení výsledku hospodaření. Jestliže je výsledek hospodaření nižší, než plánovaný, může představenstvo společnosti rozhodnout o výplatě nižších podílů nebo i žádných.

Výplata podílu náleží pracovníkům, kteří byli v pracovním poměru po celé sledované období. V případě nástupu do pracovního poměru v průběhu sledovaného období, náleží zaměstnanci alikvotní část podle doby trvání pracovního poměru, za předpokladu, že odpracuje minimálně 21 směn.

Na výplatu podílu nemají nárok pracovníci, kteří v průběhu sledovaného období ukončili pracovní poměr u zaměstnavatele, porušují hrubě pracovní předpisy, mají neomluvenou absenci nebo čerpají dlouhodobě neplacené volno.

Při dosažení předem stanovených hospodářských ukazatelů pro daný rok, mohou být vyplaceny podíly na hospodářském výsledku až ve výši:

- u TH zaměstnanců ve výši jedné přiznané měsíční mzdy
- u dělnických profesí ve výši jedné předem přiznané měsíční mzdy nebo u hodinové mzdy ve výši jedné předem přiznané hodinové sazby x 174 hodin.

V případě, že dojde ke změně mzdové sazby v průběhu roku, použije se ukazatel průměrné měsíční/hodinové mzdy pro výpočet podílu na hospodářském výsledku.

4.2.4 Mimořádné odměny

Mimořádné odměny představují nepravidelnou a mimořádnou část odměny, která souvisí s nadstandardním, mimořádným výkonem na konkrétním plněném úkolu nebo osobním podílu na výsledku organizačního útvaru. Je to odměna nad rámec všech odměn.

Návrh na vyplacení mimořádné odměny podá ředitel útvaru a schvaluje jej ředitel personálního oddělení a ředitel divize.

Specifickou mimořádnou odměnou je i odměna za pracovní výročí, tzn. za dobu, kdy je zaměstnanec v pracovním poměru u zaměstnavatele.

4.2.5 Příplatky

Příplatky poskytuje organizace v souvislosti s výkonem práce v návaznosti na Zákoník práce a to především za:

- práci přesčas, v sobotu, v neděli, ve svátek, v noci
- pracovní pohotovost
- práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí
- práci ve výškách, na vysutém lešení, v kleci apod.
- vedení pracovní čety
- práci s utajovanými materiály
- práci držitelům Dokladu o bezpečnostní způsobilosti.

Výše příplatků je v minimální výši dle Zákoníku práce, v některých případech je navýšena a to dle Kolektivní smlouvy.

Tabulka č. 4: Příplatky

Druh příplatku	Výše příplatku
Příplatek za vysoce rizikové práce (práce např. s ochranným oblekem, dýchacím přístrojem...)	30,- Kč za odpracovanou hodinu v uvedeném prostředí
Příplatek za práci přesčas v sobotu, v neděli a ve dnech, kdy obvykle připadá nepřetržitý odpočinek	50% průměrného výdělku
ostatní případy	25% průměrného výdělku
Příplatek za práci v sobotu a v neděli	10% průměrného výdělku
Příplatek za práci ve svátek	100% průměrného výdělku
Příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí	10% průměrného výdělku
Příplatek za práci v noci (22:00- 6:00 hodin)	10% průměrného výdělku
Příplatek za práci ve druhé směně	1,60 Kč/hodinu
Příplatek za práci ve výškách (visuté lešení, pracovní lávka, klec)	10-30 metrů 2,50 Kč/hod 30-50 metrů 4,50 Kč/hod. 50 a více metrů 7,00 Kč/hod.
Příplatek za sváření	6,- Kč/ hodinu
Příplatek za vedení pracovní čety	3-5 osob -- 425,- Kč/měsíc 6-9 osob -- 830,- Kč/měsíc 10 a více osob – 1.070,- Kč/měsíc
Pracovní pohotovost	Pohotovost mimo pracovní dobu 15% průměrného hodinového výdělku
	Pohotovost ve dnech pracovního klidu 25% průměrného hodinového výdělku

Zdroj: Kolektivní smlouva spol. ABC a.s. pro rok 2009 – interní dokument

4.2.6 Mimoplatové odměny - benefity

Vedení společnosti si uvědomuje, že často jen mzda nestačí a tak v rámci udržení konkurenceschopnosti a motivace pracovníků poskytuje mimoplatové odměny. Mezi tyto mimoplatové odměny patří především dny osobního volna, příspěvek na stravování, relaxaci, vzdělávání aj.

Dny osobního volna jsou pracovníkům poskytnuty v rozsahu 5 pracovních dní nad rámec stanovených Zákoníkem práce (ZP), které náleží všem pracovníkům bez rozdílu pracovního zařazení. Zaměstnancům pracujícím ve ztížených podmínkách náleží dalších 5 dnů osobního volna nad rámec ZP.

Příspěvek na stravování je poskytován všem pracovníkům a to buď slevou na odebrané jídlo v závodní jídelně, nebo formou poskytnutí stravenek, není-li v místě jejich výkonu práce jídelna.

Příspěvek na penzijní připojištění může být poskytnut zaměstnancům po skončení tzv. zkušební lhůty ve výši maximálně Kč 6 000,- za rok.

Příspěvek na relaxaci, kulturu, sport aj., tzv. FlexiPASS, byl zaměstnancům poskytován ve výši Kč 7 500,- na rok po ukončení tzv. zkušební lhůty. Tato forma odměny byla zrušena k 1. 1. 2010 především z ekonomických důvodů ze strany zaměstnavatele.

Příspěvky na jazykový rozvoj jsou zaměstnancům poskytovány formou finančního příspěvku na skupinové, individuální nebo intenzivní kurzy, které organizačně zajišťuje zaměstnavatel.

4.3 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců má sloužit jako efektivní nástroj pro výměnu informací mezi nadřízenými, podřízenými a vedení společnosti. V oblasti řízení odměňování má mimořádný význam. Vedení společnosti ABC a.s. si uvědomuje, že hodnocení pracovního

výkonu je důležitým bodem v systému odměňování a stimulace zaměstnanců a tak klade na hodnocení velký důraz.

Ve společnosti ABC a.s. se uplatňují tři stupně hodnocení a to:

- Systematické hodnocení v pravidelných intervalech
- Hodnocení při dosažení výsledků práce
- Každodenní styk

Systematické hodnocení je prováděno ve společnosti ABC a.s. jedenkrát ročně. Během tohoto hodnocení je kladen důraz především na dlouhodobý rozvoj konkrétního pracovníka. Jsou stanoveny cíle odborného profesního rozvoje i rozvoje osobního rázu. Jedná se především o prohlubování jazykových a odborných znalostí, zvyšování kvalifikace, případně doplňování vzdělání. Ucelené hodnocené období je následně vyhodnoceno. Dosažení nebo nedosažení cílů je následně promítnuto do finančního hodnocení. Na plnění dlouhodobých cílů spolupracuje personální útvar v rámci programu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Hodnocení při dosažení výsledku práce je systematické hodnocení po ukončení určitého pracovního celku. Ve sledovaném závodě se jedná o zhodnocení ukončeného projektu/zakázky a to jak po stránce plnění finančních ukazatelů, termínů dílčích i konečných předání projektu, zajištění veškeré dokumentace, dokladů, dodržování bezpečnosti práce, koordinace s dodavatelem a další. Jedná se o celkové zhodnocení ukončeného projektu, které je podkladem k projektovému odměňování.

Každodenní styk mezi vedoucími pracovníky a podřízenými vede k průběžnému a pravidelnému hodnocení vykonávané práce. Je to nástroj především operativního řízení, kdy se v každodenním procesu řeší vzniklé skutečnosti, vytýkají se chyby a chválí se úspěchy. Souhrn těchto postřehů je pro vedoucího pracovníka podkladem k souhrnnému pravidelnému hodnocení. Tento způsob hodnocení se ve zvoleném závodě praktikuje především u dělnických profesí. Vedoucí výroby má plně kontrolu nad výrobou a v rámci operativního hodnocení přiznává výkonnostní odměny.

Hodnocení zaměstnanců je velmi provázáno s finančními odměnami a nefinančními motivy, které představují především vzdělávání zaměstnanců.

4.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj pracovníků je personální činnost, která vede ke zvyšování použitelnosti pracovníků v dané společnosti, rozšiřování pracovních schopností a dovedností a také ke stabilizaci a rozvoji pracovního týmu. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců patří k velmi vlivným stimulujícím a motivujícím složkám v rámci řízení lidských zdrojů. Nejsilnějším stimulačním prvkem je vzdělávání především u středního a vyššího managementu.

Vedení společnosti ABC a.s. si uvědomuje, že pro úspěch své společnosti na trhu potřebuje kvalifikovaný a stabilní tým. V rámci svého systému péče o zaměstnance má dobře rozpracovaný koncept vzdělávání a rozvoje v souladu s motivačním a odměňovacím řádem.

Požadavky na rozvoj a vzdělávání vycházejí od přímých nadřízených na základě výsledků hodnotícího pohovoru a plánu úkolů pro další období v oblasti osobního rozvoje.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se uskutečňuje v oblasti odborného vzdělávání (udržení, zvýšení a prohloubení kvalifikace) a v oblasti osobního rozvoje (prohlubování a rozšiřování znalostí a dovedností jedince).

Koncept vzdělávání a rozvoje je ve společnosti ABC a.s. praktikován v následujících oblastech.

Manažerský rozvojový program je určen pro střední management, vedoucí týmů, projektů a má za cíl posílit a rozvíjet manažerské role především v oblastech

- řízení změn;
- spolupráce a komunikace;
- vyjednávání a argumentace;
- nábor a výběr lidí, hodnocení a poskytování zpětné vazby.

Do tohoto programu bývá zařazeno cca 200 manažerů ročně.

Skupinové soft a manažerské potřeby jsou programy, které představují pro TH zaměstnance rozvoj v klíčových oblastech a to:

- komunikační dovednosti;
- prezentační dovednosti;

- asertivita a řešení konfliktů;
- základní manažerské dovednosti;
- vyjednávání a argumentace;
- hodnotící rozhovory a poskytování zpětné vazby.

Program je určen pro TH pracovníky napříč společnostmi a zařazení pracovníků do jednotlivých kurzů koresponduje s požadavky nadřazených na další rozvoj pracovníka.

Jazykový rozvoj je zaměřen především na odbornou angličtinu. Zaměstnavatel poskytuje příspěvek na jazykový kurz ve výši 50% nákladů za předpokladu, že jsou požadavky na jazykový rozvoj zaměstnance a zaměstnanec během kurzů vykazuje progres v úrovni. Kurzy mohou být individuální, skupinové, případně intenzivní. Organizaci kurzů zajišťuje personální útvar.

Odborné a zákonné vzdělávání je poskytováno všem zaměstnancům s cílem udržení jejich kvalifikačních požadavků a odborné způsobilosti k výkonu povolání. Organizaci a harmonogram jednotlivých kurzů a školení zajišťuje personální útvar centrálně.

Zvýšení a prohloubení kvalifikace představuje program vzdělávání pro zaměstnance s vysokým potenciálem pro společnost. Při hodnotících pohovorech jsou vybíráni zaměstnanci pro další rozvoj. Jedná se především o zvyšování kvalifikace jako dokončení studia, rekvalifikační a doškolovací kurzy a odborné autorizace. Cílem je udržet si takové zaměstnance, poskytnout jim zajímavé podmínky, motivovat je v dalším vzdělávání. Této činnosti se věnují personalisté v součinnosti s řediteli útvarů a jej jim přikládána velká pozornost.

Global Trainee Program představuje specifikum mezinárodní společnosti. Díky tomu, že společnost ABC a.s. je členem mezinárodní společnosti, využívá pro rozvoj vybraných zaměstnanců možností odborný stáží v zahraničí. Připravuje si tak vybrané zaměstnance pro práci na manažerských pozicích v mezinárodním týmu. Do tohoto projektu jsou pečlivě vybíráni zaměstnanci i s ohledem na specifika jejich práce. Program trvá obvykle 2 roky. Účastník projektu musí být ochoten pracovat v zahraničí a to vždy v kombinaci s působením v mateřské společnosti.

Farma talentů je projekt, do kterého jsou zařazováni zaměstnanci na juniorských pozicích s cílem zajištění rozvoje těchto vybraných pracovníků a jejich přípravy na vedoucí pozice. Farma talentů se specializuje především na manažerské dovednosti, jako styly vedení, strategický marketing, vedení projektových týmů.

Adaptační program pro nové, povýšené i přemístěné zaměstnance je důležitou součástí péče o zaměstnance. Cílem tohoto programu je zkrátit adaptaci nového pracovníka, předat mu informace potřebné pro výkon jeho povolání a tím využít efektivně a v krátké době jeho potenciálu. Náklady na nové pracovníky jsou velmi vysoké, což si vedení společnosti uvědomuje, proto klade důraz na adaptaci a zaučení.

Společnost ABC a.s. si uvědomuje, že náklady na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou nemalé, ale přesto do této oblasti investuje. Cílem je především motivovat pracovníky. Zaměstnavatel poskytuje zajímavé podmínky, prostor pro další rozvoj, realizaci, sebeuspokojování. Mzda a mimoplatové odměny jsou zajímavé a viditelné na první pohled. Investice do vzdělání je investice do budoucna. Investuje-li zaměstnavatel do vzdělávání svých zaměstnanců, dává mu tak jistotu, že s ním do budoucna počítá, motivuje ho tím, že mu nabízí stabilitu a odborný i osobnostní rozvoj.

4.5 Specifika odměňování v útvaru

Společnost ABC a.s. má divizionální strukturu, kdy každá divize má další členění do samostatných útvarů/závodů podle specifikace vlastní činnosti.

V personálním řízení útvarů se uplatňuje jednotná mzdová politika celé skupiny, kdy dělnické profese jsou odměňovány základní tarifní hodinovou/měsíční mzdou a výkonnostním ohodnocením až do výše 30% přiznané základní tarifní hodinové/měsíční mzdy a technicko-hospodářští (TH) zaměstnanci základní měsíční mzdou. Dále zaměstnanci útvarů mají nárok na příplatky (za přesčas, za práci v noci, v sobotu a neděli, za práci ve ztížených podmínkách aj.), podíl na hospodářském výsledku společnosti (dosáhne-li celá společnost předem stanovených ukazatelů) i mimoplatových odměnách (dny osobního volna, příspěvky na stravování, na jazykové kurzy).

Ředitel útvaru/závodu má možnost využít dalších možností a nastavit pro jím řízený útvar/závod specifický individuální systém odměňování, který projedná s vedením společnosti.

Dále bude popsán individuální systém odměňování pro závod DPS_05. Závod DPS_05 je výrobní závod, který zaměstnává cca 70 lidí v dělnických profesích i TH zaměstnanců. Vzhledem k povaze obchodní činnosti lze říci, že tento útvar je samostatnou ekonomickou jednotkou, která získává a realizuje zakázky s cílem zisku.

Každá zakázka (projekt) je kalkulována na určitou smluvní cenu s odběratelem, zákazníkem. Během realizace však může dojít k určitým úsporám, například úspora při nákupu materiálů, lepší efektivita výroby a tím na dané zakázce může dojít k navýšení zisku. Tento nadzisk je pak rozdělen za určitých podmínek pracovníkům, kteří se na projektu přímo podílí. Tento systém odměňování je nazýván *projektové odměňování*.

4.5.1 Projektové odměňování v daném útvaru

Cílem systému projektového odměňování je aktivně zapojit zaměstnance do projektu, motivovat je k takové činnosti, kdy sami budou zainteresováni na výsledku, úspěchu celého projektu.

Ředitel závodu DPS_05 si velmi dobře uvědomuje, že finanční zainteresovanost na projektu je jedním z důležitých motivátorů jeho podřízených a tak podporuje projektové odměňování, které je zpracováno na daný závod.

4.5.1.1 Pravidla pro projektové odměňování

Projektové odměny představují nenárokovou složku mzdy, která je vyplácena za určitých, předem stanovených podmínek po ukončení a vyhodnocení realizovaného projektu.

Na každém projektu se podílí několik týmů, bez kterých se daný projekt nedá realizovat, jsou proto při zdárném dokončení odměňováni všichni podle stanoveného klíče (viz. Tabulka č. 5). Konečné slovo nad vyšší rozděleného zisku má ředitel závodu.

Tabulka č. 5: Podíl na výplatě projektové odměny

<i>Středisko závodu</i>	<i>Podíl na celkové vyplácené projektové odměně</i>
Přímé řízení stavby Vedoucí projektu, stavbyvedoucí, mistři na stavbě	20 – 40 %
Projekce Hlavní projektant, projektanti	15 – 35 %
Výroba Vedoucí výroby, mistři dílny, příprava výroby, technologie výroby	0 – 10 %
Závod DPS_05 Příprava zakázek, odd. nabídek, nákup, ekonomický úsek	25 – 50 %

Zdroj: Pravidla projektového odměňování závodu DPS_05 – interní dokument

Projektové odměny jsou vypočteny a vyplaceny, pokud je zakázka realizována v tzv. nadzisku. Nadzisk představuje vyšší zisk než předem plánovaný a očekávaný, ke kterému může dojít např. díky úsporám při nákupu materiálu, efektivnější logistice výroby, dodržení termínů apod. Aby se zamezilo spekulacím, je jako projektová odměna vyplacena maximálně polovina nadzisku a podle velikosti celého projektu i maximální výše (viz Tabulka č. 6). Výše projektové odměna může být na návrh vedoucího projektu ředitelem závodu upravena – snížena nebo i navýšena.

Tabulka č. 6 : Maximální výše celkové projektové odměny v závislosti na hodnotě projektu

<i>Celková výše hodnoty projektu v mil. Kč</i>	<i>Maximální výše pro projektovou odměnu</i>
0-10 mil. Kč	200 000,- Kč
10-20 mil. Kč	300 000,- Kč
20-30 mil. Kč	400 000,- Kč
30-50 mil. Kč	500 000,- Kč
50-80 mil. Kč	600 000,- Kč
80-120 mil. Kč	700 000,- Kč
120-170 mil. Kč	800 000,- Kč
170-220 mil. Kč	900 000,- Kč
Více jak 220 mil. Kč	1 000 000,- Kč

Zdroj: Pravidla projektového odměňování závodu DPS_05 – interní dokument

V případě, že je výsledek dodržen, ale na zakázce se vyskytnou některé problémy, jako je např. nedodržení termínu, vadné plnění, porušení BOZP aj. je celková výše vyplácené projektové odměny ponížena. Důvodem pro toto opatření je zejména tlak na všechny zainteresované členy týmu, aby se aktivně podíleli na dodržování termínů,

smluvních podmínek se zákazníkem, kvality výroby, dbali na dodržování bezpečnostních pravidel ve výrobě i na stavbě a to nejen své, ale i dalších subdodavatelů.

Tabulka č. 7: Důvody k ponížení celkové výše vyplácené projektové odměny

Důvod k ponížení, při dosažení výsledku	Ponížení částky o (v %)
Vadné plnění, nedodržení termínu (sankce ze strany investora)	10 %
Porušení BOZP i ze strany subdodavatele	10 %
Vážné porušení BOZP	20 %
Úraz na stavbě	50 %
Environmentální incident	10 %

Zdroj: Pravidla projektového odměňování závodu DPS_05 – interní dokument

4.5.1.2 Cíle při projektovém odměňování

Projektové odměňování představuje zajímavou motivační složku pro zaměstnance daného závodu. Ředitel závodu díky nastaveným pravidlům projektového odměňování využívá finančních odměn ke stimulaci zaměstnanců, k aktivnímu dodržování kvality výroby, termínům plnění zakázek, efektivitě v hospodaření i dodržování pravidel bezpečnosti práce. Na každé zakázce se podílí mnoho lidí i subdodavatelů. Jedná se tedy o součinnost mnoha osob a mnoha firem. Zainteresovanost na projektu je tedy i směrem k řízení subdodavatelů a kontroly jejich práce.

Motivace pomocí finančních prostředků je velice zajímavá. V dnešní době úspor, menšího objemu realizovaných zakázek a ekonomické situace na stavebním trhu v ČR je tento způsob odměňování velmi citlivým nástrojem v systému odměňování a stimulace pracovníků.

4.6 Výsledky realizovaného výzkumu

Výzkum byl realizován na souboru 48 zaměstnanců od pozice mistr ve výrobě až po management závodu výrobního závodu DPS_05, kteří byli osloveni prostřednictvím elektronicky zpracovaných dotazníků.

Účastníci realizovaného výzkumu měli odpovědět na otázky týkající se systému odměňování v daném závodě, systému hodnocení a stimulace. V dotazníku byl kladen důraz na otázky týkající se hlavních stimulatorů zaměstnanců, které by byli použitelné pro případnou změnu systému stimulace.

Vyhodnoceno bylo celkem 39 vrácených a vyplněných dotazníků, kdy celý výzkumný soubor činilo 47 respondentů. Návratnost dotazníků činí téměř 82 %. Návratnost dotazníků je velmi nadprůměrná. Nejúspěšnější průzkum provedený v rámci celé společnosti byl s návratností 75 %. Z tohoto důvodu jsou i odpovědi velmi cenné pro vedení závodu.

Výsledky dotazníků jsou interpretovány v následujících kapitolách.

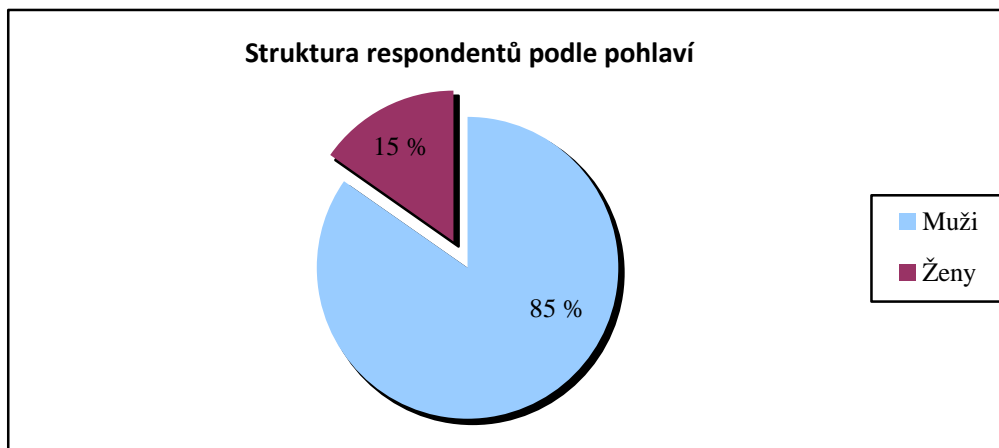
4.6.1 Vyhodnocení dotazníků – Obecné údaje o respondentech

Respondentům byly položeny nejprve obecné otázky týkající struktury respondentů, tj. jejich pohlaví, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání a zařazení na pracovní pozici.

Ve výrobním závodě jsou zastoupeni především muži ve věku do 40 let, což je dáno odvětvím (stavební výroba) a charakterem práce. Kolektiv pracovníků lze tedy dle věkové struktury respondentů charakterizovat jako mladý.

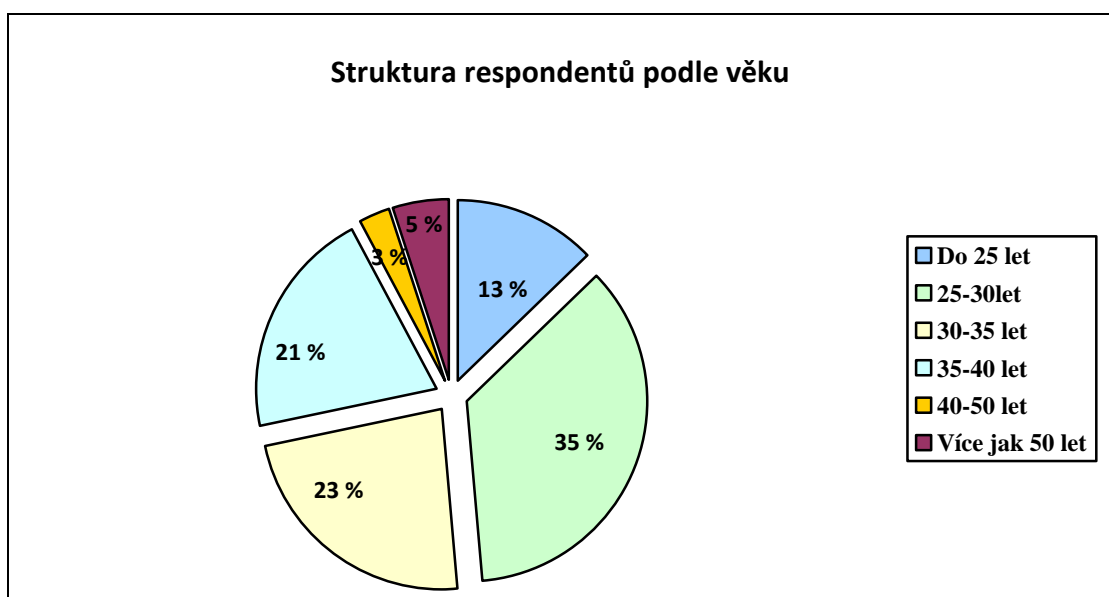
Jednotlivé zastoupení ukazují následující grafy.

Graf č. 1 Struktura respondentů podle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

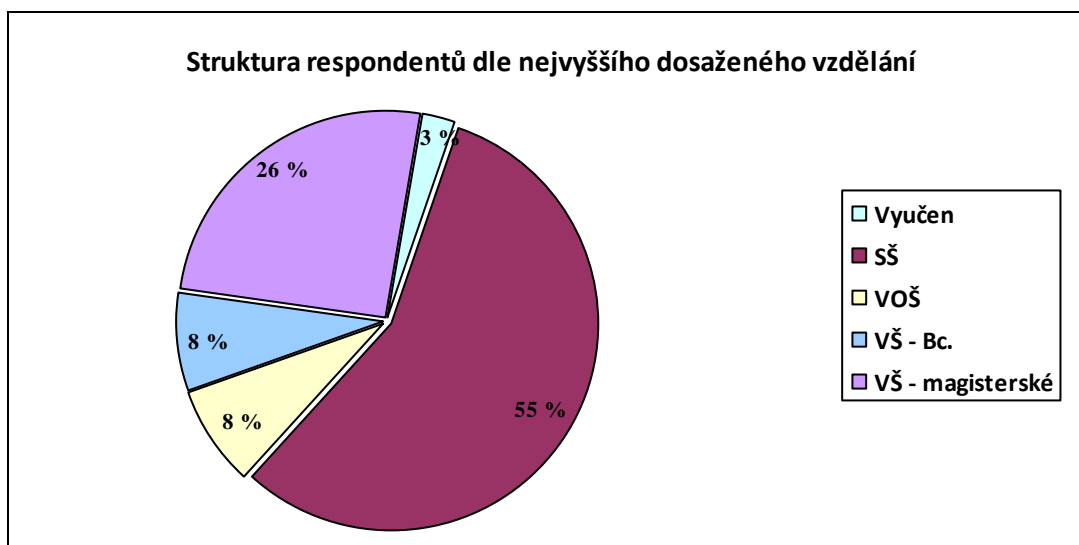
Graf č. 2 - Struktura respondentů podle věku



Zdroj: vlastní zpracování dat

Následující graf ukazuje rozložení jednotlivých respondentů ohledně nejvyššího dosaženého vzdělání. Většina respondentů má středoškolské vzdělání (55 %), vysokoškolské vzdělání (bakalářské i magisterské) má celkem 34 % respondentů a vyšší odborné vzdělání pak 8 % respondentů.

Graf č. 3: Struktura respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

Následující tabulka představuje strukturu pracovníků dle jednotlivých pracovních pozic v návaznosti na vzdělání. Nejvyšší dosažené vzdělání je důležitou, ne však jedinou podmínkou k výkonu dané pozice.

Tabulka č. 8: Členění respondentů podle pracovních pozic

	Absolutní četnost	Relativní četnost	Vzdělání VŠ Relativní četnost	Vzdělání VOŠ Relativní četnost	Vzdělání SŠ Relativní četnost	Vzdělání vyučen Relativní četnost
Management závodu	4	10,25 %	50 %		50 %	
Hlavní projektant	2	5,12 %	100 %			
Vedoucí výroby	1	2,56 %	100 %			
Vedoucí projektu	3	7,69 %	33 %		66 %	
Stavbyvedoucí	2	5,12 %			100 %	
Příprava zakázek	6	15,58 %		16 %	84 %	
Příprava výroby	1	2,56 %			100 %	
Kalkulant	2	5,12 %	50 %		50 %	
Projektant	12	30,76 %	33 %	58 %	9 %	
Mistr	1	2,56 %				100 %
Obchodní zástupce	1	2,56 %	100 %			
Ekonomický úsek	2	5,12 %	50 %		50 %	

Administrativa	1	2,56 %		100 %		
Specialista jakosti senior	1	2,56 %			100 %	
Celkem	39	100 %				

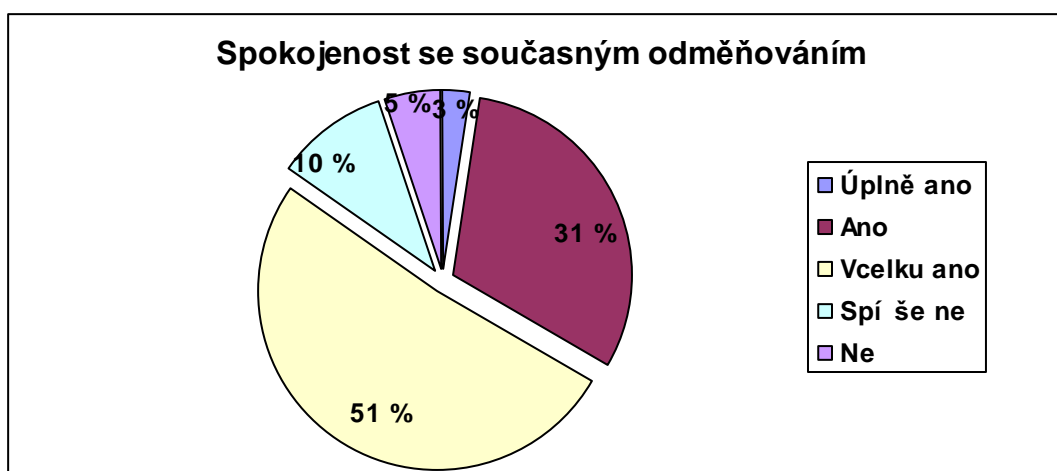
Zdroj: vlastní zpracování dat

4.6.2 Vyhodnocení dotazníků – Systém odměňování

V části „Systém odměňování“ byli respondenti dotazováni na spokojenost se současným systémem odměňování. Otázky byly směřovány na frekvenci výplat odměn – prémie, vnímání potencionální změny a preference v případě změny frekvence výplat odměn, dále vnímání spojitosti finančního ohodnocení s vykonanou prací. Dále byli dotazováni, co by očekávali a co by je stimulovalo, zajímalo nebo jaké odměny by byly pro ně zajímavé.

První otázka byla směřována na „Spokojenost se současným systémem odměňování“ ve společnosti. Absolutní většina respondentů je vcelku spokojena (51 %), spokojeno je 31 %, úplně ano je spokojeno jen 3 % pracovníků, ale také spíše nespokojeno je 10 % pracovníků a 5 % není spokojeno, je což ukazuje graf č. 4.

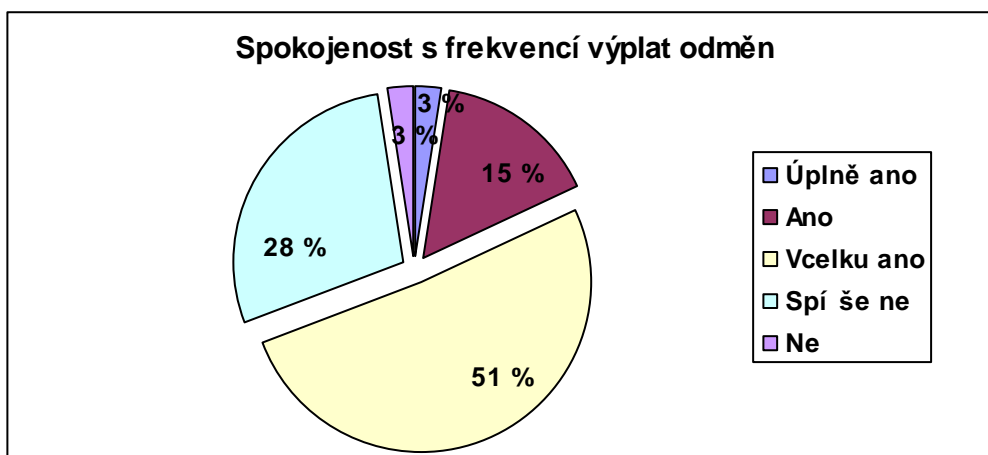
Graf č. 4: Spokojenost se současným odměňováním



Zdroj: vlastní zpracování

Se spokojeností se systémem odměňování je spojena i otázka „*Jste spokojen se současnou frekvencí výplaty odměn*“, které jsou vypláceny nepravidelně v návaznosti na úspěšné realizované projekty. Výsledky (graf č. 5) jsou poměrně shodné s výsledky celkové spokojenosti, tedy plně ano jsou spokojeni 3% pracovníků, spokojeno je 15% pracovníků, vcelku spokojeno je 51% pracovníků, spíše nespokojeno je 28% pracovníků a nespokojeni jsou 3%.

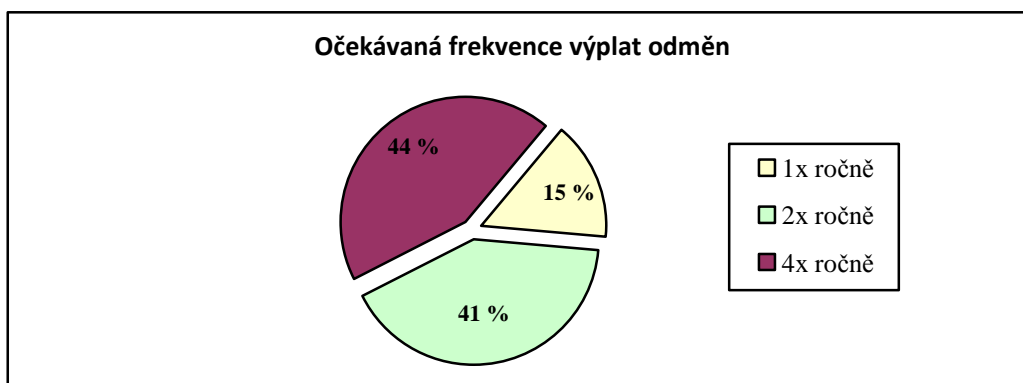
Graf č. 5: Spokojenost s frekvencí výplat odměn



Zdroj: vlastní zpracování

Spokojenost s odměňování může být úzce spjata s frekvencí výplat odměn. Proto byli respondenti dotazováni „*Jaká frekvence výplaty odměn by vás uspokojovala, pokud by došlo ke změně tohoto systému*“. Respondenti se vyjádřili, že v 44% preferovali výplatu odměn čtyřikrát ročně, v 41% dvakrát ročně a pouze v 15% by se spokojili s výplatou jedenkrát ročně.

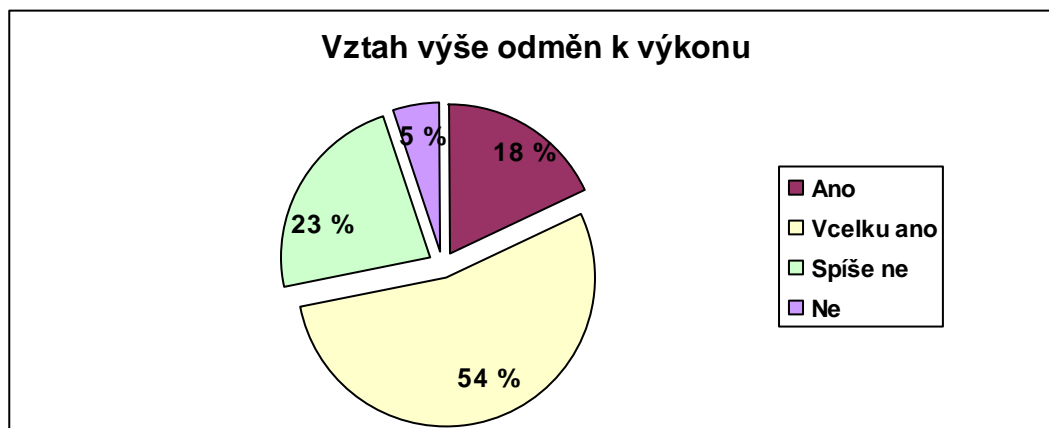
Graf č. 6: Očekávaná frekvence výplat odměn



Zdroj: vlastní zpracování

Následující otázka byla směřována na vnímání spojitosti odměna-výkon. „*Myslíte si, že výše vyplácených odměn je adekvátní k vámi odváděné práci?*“ 18 % respondentů si myslí, že odměny jsou vypláceny podle jejich výkonu, 54 % si myslí, že spíše ano, 23 % respondentů si myslí, že spíše není jejich odměna závislá na výkonu a vůbec nevidí spojitost s výkonem 5 % pracovníků.

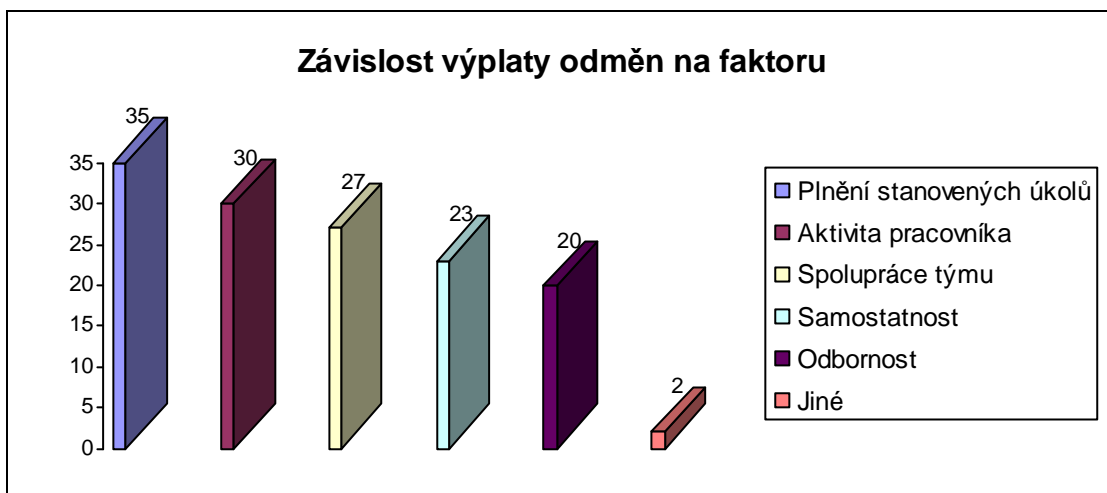
Graf č. 7: Vztah výše odměny k odváděné práci (výkonu)



Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti se měli v následující otázce rozhodnout „*Na čem by měla výplata odměn záviset*“, s čím by měla souviset. K výběru měli pracovníci více možností, ale nejvíce upřednostňovali plnění stanovených úkolů, aktivitu pracovníka, samostatnost, spolupráci v rámci týmu, odbornost a jiné ukazatele, kde uvedli osobní nasazení a podíl na získání zakázky.

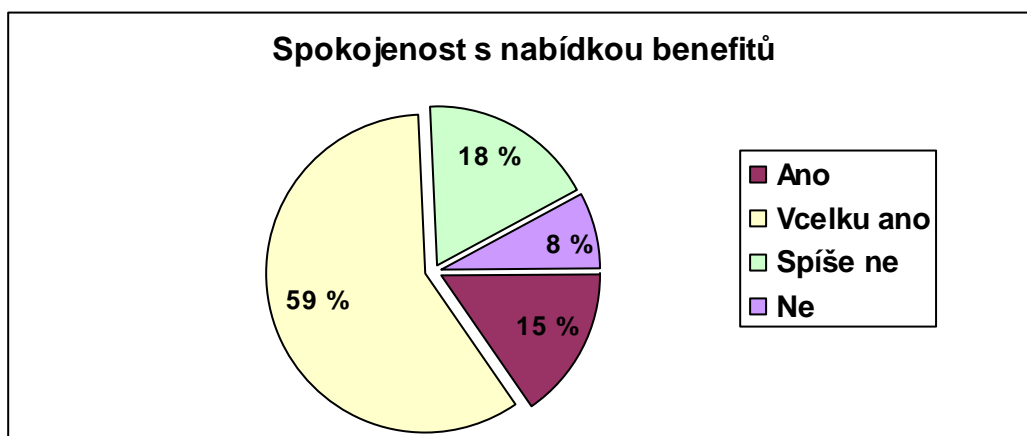
Graf č. 8: Na čem by měla záviset výplata odměn (možno více preferencí)



Zdroj: vlastní zpracování

Součástí systému odměňování jsou i benefity. Jak vnímají respondenti současný systém benefitů? Další otázka byla položena: „Jak jste spokojen se současnou nabídkou benefitů?“ Spokojeno je 15 % pracovníků, vcelku ano 59 %. Nabídku jako spíše nedostatečnou vnímá 18 % respondentů a za nedostatečnou tuto nabídku považuje 8 % respondentů.

Graf č. 9: Spokojenost s nabídkou benefitů

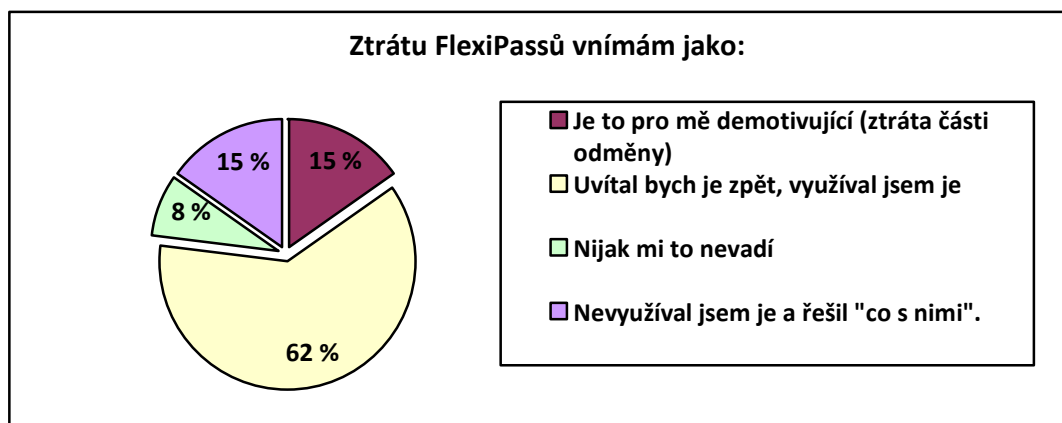


Zdroj: vlastní zpracování

Následující otázka byla do dotazníků zařazena záměrně. Ještě v roce 2009 byly součástí benefitů tzv. FlexiPASSy, dárkové šeky na kulturu, sport aj.

Jak s odstupem časů vnímají pracovníci ztrátu těchto benefitů? Pro 15 % pracovníků je to demotivující, vnímají to jako ztrátu části příjmu. 62 % respondentů by poukázky uvítalo zpět, neboť je využívali a o část odměny tímto přišli. Zbývající část tuto ztrátu nepocítuje, nijak jim to nevádí (8 %) nebo je v minulosti nevyužívali.

Graf č. 10: Vnímání ztráty benefitu - FlexiPassu



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední dvě otázky v části odměňování byly zaměřeny na vyjádření názoru respondentů, *co by očekávali za změny v systému odměňování a v nabídce benefitů.*

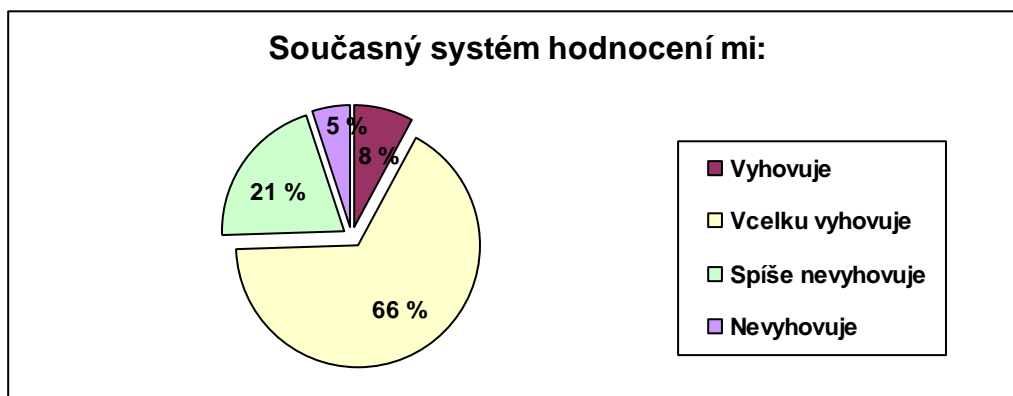
V systému odměňování by pracovníci rádi uvítali četnější výplatu odměn, větší závislost na výkonu, ať svém nebo týmu a platbu za přesčasy. V nabídce benefitů by respondenti rádi našli opět příspěvky na kulturu, sport a rekreaci, vyšší příspěvky na vzdělávání, možnost práce z domu, více dovolené nebo pestřejší volbu benefitů dle vlastního výběru.

4.6.3 Vyhodnocení dotazníků – Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je nedílnou součástí systému odměňování a stimulace pracovníků. Jak vnímají respondenti současný systém hodnocení a co by zlepšili?

„*Současný systém hodnocení*“ vcelku vyhovuje 66 % respondentům, pouze 8 % vyhovuje. Na druhou stranu 21 % respondentům spíše nevyhovuje a 5 % nevyhovuje vůbec.

Graf č. 11: Hodnocení současného systému hodnocení



Zdroj: vlastní zpracování

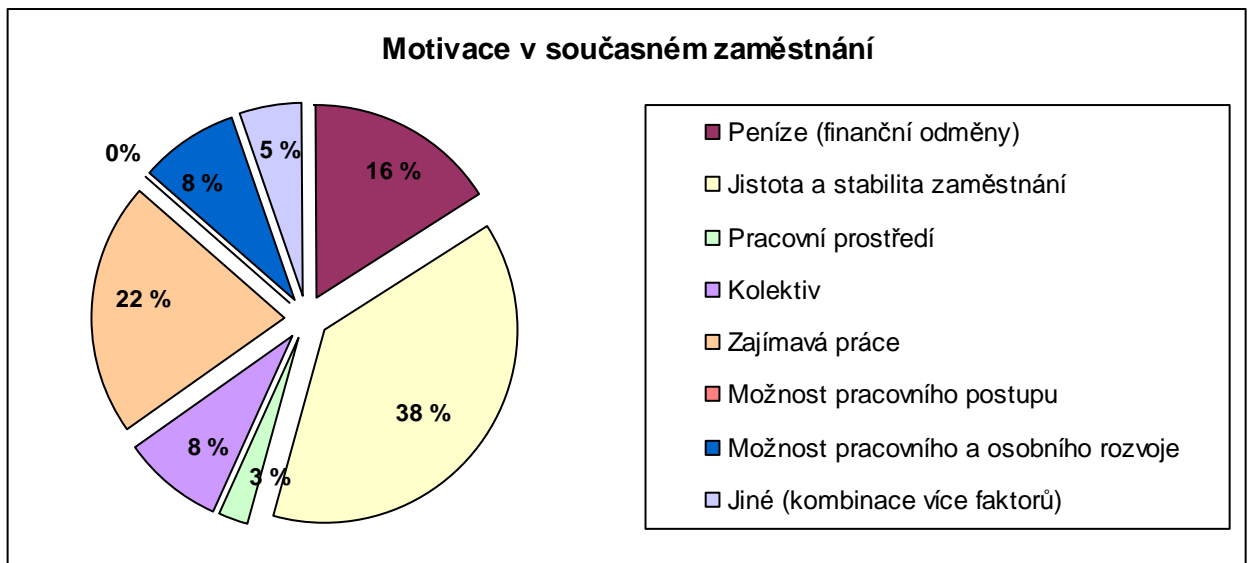
Na otázku „Co byste v systému hodnocení zlepšili nebo změnili?“ se respondenti shodně vyjadřují, že buď od hodnocení nic neočekávají, nebo by uvítali osobní přístup a jasné vymezení úkolů s navazující odměnou.

4.6.4 Vyhodnocení dotazníků – Stimulace pracovníků

Stimulaci pracovníku byla věnována poslední část dotazníkového šetření. Respondenti se měli vyjádřit, co je v současném zaměstnání nejvíce stimuluje, co by naopak byl pro ně impuls uvažovat o změně, jak vnímají různé formy stimulace.

Na otázku „Co vás nejvíce motivuje v současném zaměstnání“ vyjádřilo nejvíce respondentů, že je to jistota a stabilita zaměstnání (38 %), dále pro 16 % respondentů je nejvíce stimuluje finanční ohodnocení. Zajímavá práce stimuluje 22 % respondentů. Shodně je pro 8 % respondentů nejvíce motivující kolektiv a možnost pracovního a osobního rozvoje. Pro 5 % respondentů je důležitá kombinace více faktorů, pracovní prostředí je důležité pro 3 % respondentů. Pro nikoho není motivující pracovní postup.

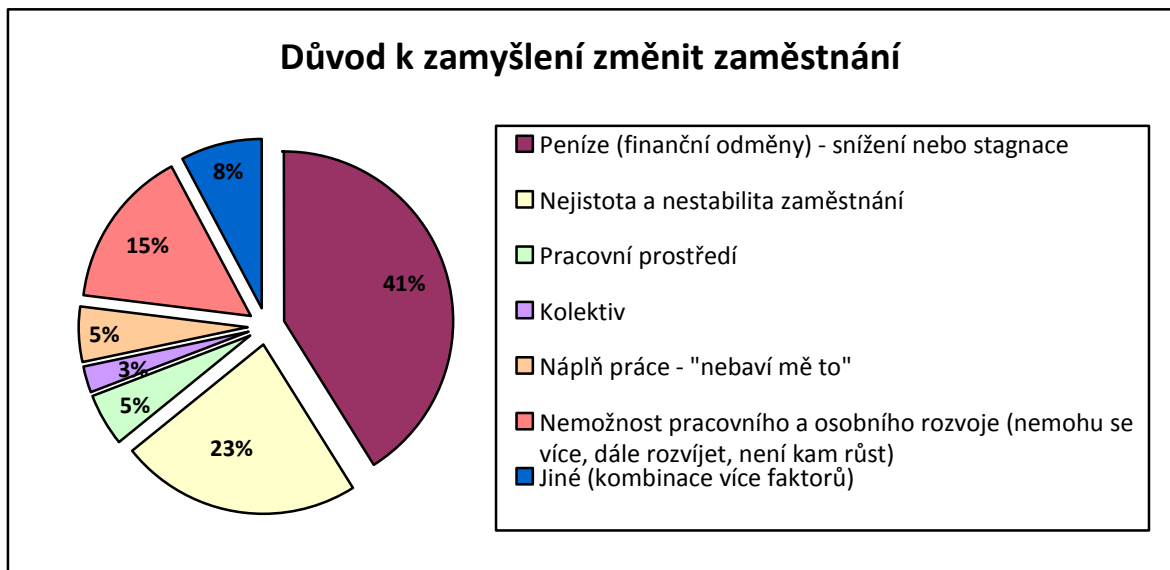
Graf č. 12: Faktory, které nejvíce motivují v současném zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Co by naopak vedlo pracovníky k zamyšlení o odchodu z firmy? Nejvíce respondentů by o změně uvažovalo v souvislosti s finančním ohodnocením (41 %). Nejistota a nestabilita zaměstnání by byla důvodem pro 23 % respondentů. V případě, že se nebude moci pracovně a osobně rozvíjet 15 % pracovníků, bude to pro ně důvod k zamyšlení o odchodu z firmy. Dalším důvodem pro případný odchod je náplň práce a pracovní prostředí (shodně 5 %) a kolektiv (3 %).

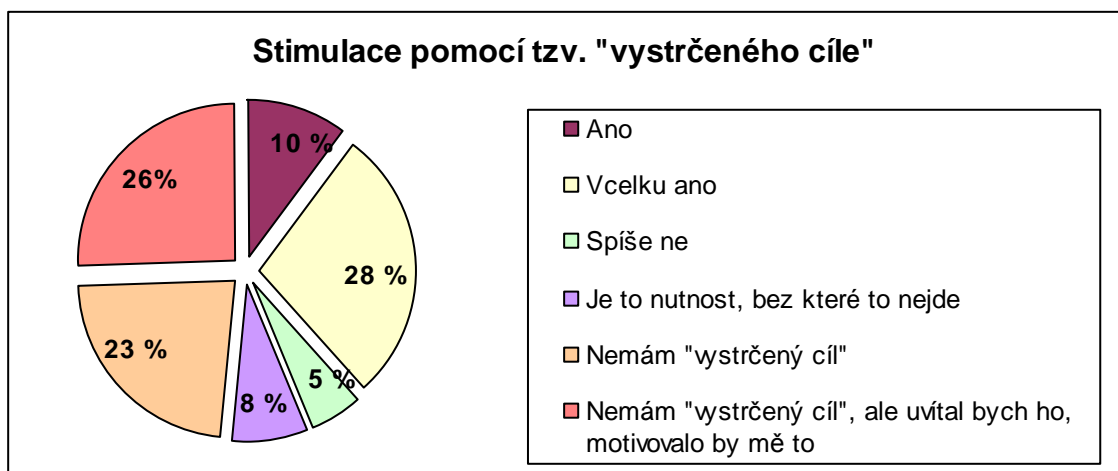
Graf č. 13: Faktory, které by vedly k zamyšlení změnit zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Jedním ze stimulačních nástrojů, které jsou využívány v daném útvaru, je „Stimulace pomocí tzv. vystrčeného cíle“. Jak tento způsob pracovníci vnímají, mají-li „vystrčený cíl“ (dlouhodobý osobní cíl, úkol)? „Vystrčený cíl“ je motivující pro 10 % respondentů, kteří jej mají, a pro 28 % je vcelku motivující. Spíše není motivující pro 5 % respondentů a za nutnost jej považuje 8 % respondentů. 49 % respondentů nemá vystrčený cíl, ale 26 % z nich by jej uvítalo, považovalo by jej za stimulační.

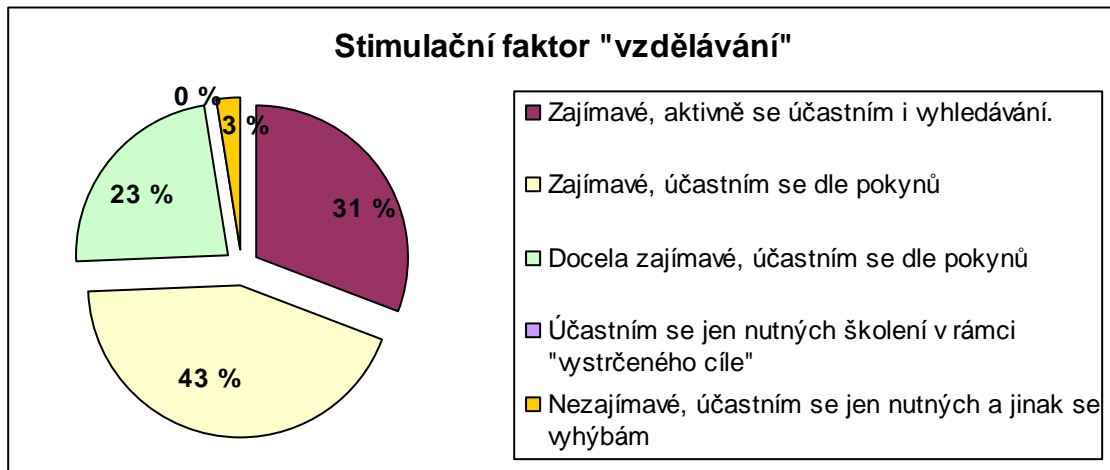
Graf č. 14: Stimulace pomocí tzv. „vystrčeného cíle“



Zdroj: vlastní zpracování

Dalším stimulačním faktorem je vzdělávání. Vzdělávání je až na výjimku velice dobře přijímáno, 31 % respondentů se aktivně zapojuje i do vyhledávání školení.

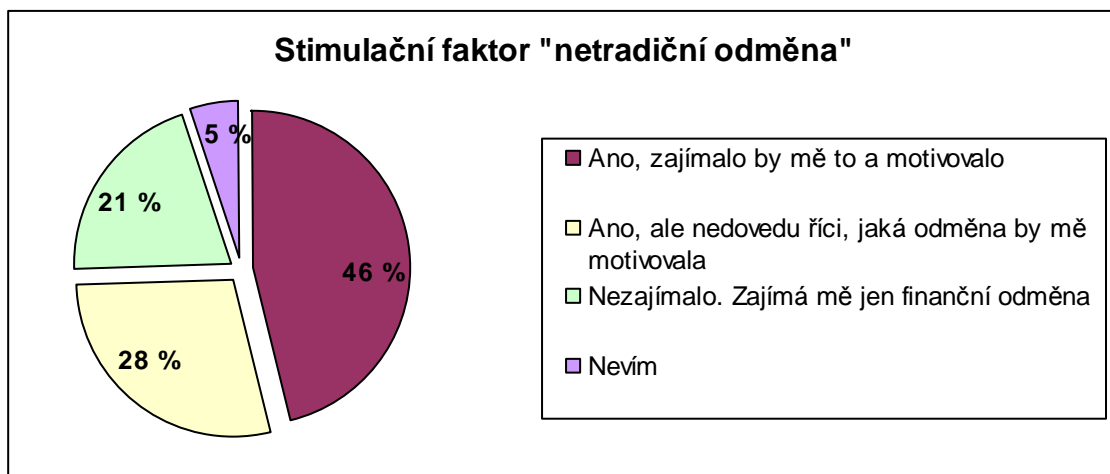
Graf č. 15: Vzdělávání v systému stimulace



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázkou v dotazníku bylo „Stimulovala by vás jiná, netradiční forma odměny (mimo finanční odměnu)?“ Myšleno zde bylo například výměnné pracovní pobyty, zahraniční jazykové kurzy aj. Nad tímto způsobem stimulace by uvažovalo celkem 74 % respondentů, z toho 28 % respondentů nedokáže říci, co konkrétně by je mohlo stimulovat. Jen finanční odměna stimuluje 21 % respondentů.

Graf č. 15: Stimulace prostřednictvím netradičních odměn



Zdroj: vlastní zpracování

4.6.5 Vyhodnocení dotazníků – Shrnutí

Výsledky dotazníkového šetření se z velké části odvíjejí od skupiny respondentů jako takové, kterou tvoří převážně mladí muži ve věku 25-40 let, většinou s vysokoškolským vzděláním, což představuje mladou ambiciózní skupinu, která je orientovaná především na výkon a finanční ohodnocení.

Negativní odpovědi tvoří cca 5-8 % odpovědí, kdy se jedná stejnou skupinu „se vším nespokojených“ pracovníků.

Šetření ukazuje, že pro pracovníky je nejdůležitější jistota zaměstnání a pravidelné finanční ohodnocení, což koresponduje i s chápáním a uspokojováním potřeb člověka. Dalším důležitým faktorem je rozvoj osobnosti a pracovní rozvoj, kdy nedostatečná příležitost k osobnímu růstu a rozvoji může znamenat odchod pracovníků z důvodu osobní demotivace a nedostatečného sebeuspokojení. Velká nadnárodní společnost si toho je dobře vědoma a nabízí svým pracovníkům i možnost přesunů v rámci celé společnosti.

Z dotazníků je patrné, že nejslabším článkem v celém systému odměňování a stimulace je hodnocení pracovníků. Hodnocení se provádí pouze u některých pracovníků, kteří mají tzv. vystrčený (dlouhodobý) cíl. Ostatní pracovníci postrádají přímé zadání úkolů, jejich následné vyhodnocení a jasnou vazbu mezi odvedenou prací a odměnou. Nehodnotit pracovníky za jejich výkon může být i nemotivující. Požadavek na pravidelné hodnocení odvedené práce, jasné zadání a hodnocení výkonu je nejvíce patrné v celém dotazníkovém šetření.

Současný systém vyplácení odměn (pohyblivé složky mzdy) se odvíjí od realizovaných projektů z pohledu finančního výsledku projektu. Z pohledu pracovníků nemá odměna spojitost s jimi odváděnou prací, s konkrétními úkoly a následnými výsledky, odměna není závislá na vykonané práci. Pracovníci jsou často odměňováni za něco, co už bylo dávno ukončeno a oni plní jiné úkoly, proto by raději uvítali odměny v závislosti na konkrétním plnění úkolu.

Stimulujícím prvkem by byla pro pracovníky individuální možnost výběru odměn (výběr z benefitů) nebo netradiční forma odměna. Pracovníci by uvítali zpět i složku odměny „příspěvek na kulturu, sport a relaxaci“.

4.7 Návrhová část

4.7.1 Systém hodnocení

Hodnocení zaměstnanců má sloužit jako efektivní nástroj pro výměnu informací mezi nadřízenými, podřízenými a vedení společnosti. V oblasti řízení odměňování má mimořádný význam.

Dle zjištěného dotazníkového šetření, nemá v daném závodě až 49% respondentů pravidelné hodnocení, kterým je myšleno především hodnocení a stimulace pomocí tzv. vystrčeného cíle (dlouhodobé cíle, úkoly). Pracovníci dle dotazníkového šetření nejvíce postrádají přímé hodnocení, přímou vazbu mezi zadáním úkolů, hodnocení jejich plnění a odměňování.

Ve společnosti ABC a.s. se uplatňují tři stupně hodnocení a to:

- *Systematické hodnocení*, které je prováděno ve společnosti ABC a.s. jedenkrát ročně pouze u vybraných pracovníků. Během tohoto hodnocení je kladen důraz především na dlouhodobý rozvoj konkrétního pracovníka.
- *Hodnocení při dosažení výsledku práce* je systematické hodnocení po ukončení určitého pracovního celku - zhodnocení ukončeného projektu/zakázky a to po všech stránkách (finanční, termínové, kvality práce aj.).
- *Každodenní styk* mezi vedoucími pracovníky a podřízenými vede k průběžnému a pravidelnému hodnocení vykonávané práce. Je to nástroj především operativního řízení, kdy se v každodenním procesu řeší vzniklé skutečnosti, vytýkají se chyby a chválí se úspěchy.

Vedení útvaru je navrhováno, aby byl změněn systém hodnocení. Hodnocení by mohlo být rozděleno na 3 části:

- *Systematické hodnocení*, které bude aplikováno na všechny pracovníky. Cílem tohoto hodnocení je stanovovat osobní cíle, prostřednictvím kterých vedení stimuluje pracovníky k osobnímu rozvoji, jakým je např. rozvoj jazykových znalostí nebo rozšiřování a doplňování vzdělávání, ale také určuje krátkodobé

pracovní cíle. Toto systematické hodnocení by mělo být přímo provázáno na osobní ohodnocení, pohyblivou složku mzdy. Hodnocení by mělo být prováděno častěji, než jedenkrát ročně, optimálně dvakrát za rok. Doporučení vyplývá především z dotazníkového šetření, kdy pracovníci postrádají systematické hodnocení jako takové nebo těsnější vazbu mezi výkonem a ohodnocením.

- *Hodnocení dosažených pracovních výsledků po ukončení pracovního celku* by mělo být provedeno co nejdříve po ukončení projektu, aby pracovníci měli v co nejčerstvější paměti realizovaný projekt, aby hodnocení mělo co nejtěsnější vazbu na výkon. Toto doporučení vychází z dotazníkového šetření, kdy pracovníci postrádají těsnou vazbu mezi výkonem a hodnocením.
- *Každodenní hodnocení* pracovních výkonů také zůstane zachováno.

4.7.2 Systém odměňování

Současný systém odměňování TH pracovníků v závodě DPS_05, společnosti ABC a.s., je vázán na odměnách dle uzavřených smluv a na odměnách závislých na výsledku realizovaného projektu, jedná se o tzv. projektové odměňování.

Projektové odměny představují nenárokovou složku mzdy, která je vyplácena za určitých, předem stanovených podmínek po ukončení a vyhodnocení realizovaného projektu. Projektové odměny jsou vypočteny a vyplaceny, pokud je zakázka realizována v tzv. nadzisku. Nadzisk představuje vyšší zisk než předem plánovaný a očekávaný, ke kterému může dojít např. díky úsporám při nákupu materiálu, efektivnější logistice výroby, dodržení termínů apod.

Vzhledem k tomu, že zvolený podnik působí v odvětví stavebnictví, které se v současné době stále potýká s ekonomickým poklesem, je tento systém projektových odměn velmi nestabilní. Některé zakázky mohou být ziskové, jiné ve ztrátě. Toto není zajímavé pro pracovníky, neboť se na realizaci podílejí různé týmy a ty, i přes veškerou snahu dodržení všech podmínek (dodržení termínu, předání bez vad a nedodělků apod.) by mohli být znevýhodněni. Souhrnný ekonomický výsledek za období jednoho účetního roku pak může být nízký nebo nulový. Toto není příliš zajímavé ani pro společnost.

Možností, jak uspokojit přání pracovníků, tj. být zajímavě finančně ohodnocen a stimulován k dobrým pracovním výkonům a zároveň vyplácet odměny dle finančních

možností podniku je upravit systém odměňování především v návaznosti na hodnocení a s ohledem na hospodářský výsledek společnosti.

4.7.2.1 Prémie, jako složka odměňování

Prémie představují pohyblivou složku mzdy, která se vztahuje na plnění stanovených pracovních úkolů, osobní ohodnocení. V současnosti je u TH pracovníků vyplácena prémie jedenkrát ročně jen v závislosti na splnění hospodářského výsledku společnosti, u některých pracovníků je provedeno i hodnocení, ale pouze jedenkrát ročně.

Vyplácení prémie by mělo být jasně provázáno s hodnocením pracovníka. Hodnocení by se mělo provádět častěji, optimálně dvakrát za rok.

Požadavek na hodnocení, tedy jasnou zpětnou vazbu na odváděnou práci vyplývá z výsledků dotazníkového šetření.

Hodnocení má být oboustranný dialog mezi hodnoceným a hodnotitelem – přímým nadřízeným. Výsledkem hodnocení má být shoda, kdy hodnocený má možnost vyjádřit se k těmto otázkám:

- Co se vám podařilo, jaké jste měl úspěchy?
- Co se vám nepodařilo, čím to bylo způsobeno?
- Co byste mohl zdělat lépe, jinak? Co byste mohl zlepšit?

A ke stejným otázkám se vyjadřuje i hodnotitel.

Do hodnocení je možné zahrnout i hodnocení dalších dovedností ve vztahu k určité pozici, jako strategické myšlení, vedené lidí, obchodní dovednosti apod. Součástí hodnocení mají být stanovené úkoly na další období a časový cíl, do kdy dané úkoly mají být realizovány.

Hodnocení provádí přímý nadřízený s ohledem na podnikovou strategii. Váha jednotlivých úkolů a následné vyhodnocení je odsouhlasena s hodnoceným. V případě neshody s hodnocením ze strany hodnoceného je hodnocení provedeno opětovně spolu s ředitelem závodu.

Hodnocení je vyjádřeno procenty. Získaný počet procent je pak základ pro výplatu prémie ze stanovené maximální možné částky.

Na následujícím příkladu hodnocení (Tabulka č. 9) je možné porovnat stanovené úkoly a jejich zhodnocení s vyjádřenou mírou váhy důležitosti a zhodnocení jejího splnění. V příkladu se vychází z pravidelného hodnocení.

Výplata prémie (osobního ohodnocení) je vyplacena buď na konci hodnoceného období – pololetí. Tuto variantu, tedy častější formu výplaty odměn by preferovali pracovníci. Pro společnost je přijatelnější výplata prémie jednorázově po ukončeném a vyhodnoceném hospodářském výsledku společnosti.

V případě, že bude ze strany společnosti i dále upřednostňována výplata prémie po splnění hospodářského výsledku společnosti, je vhodné, aby se výše vyplácených prémie prováděla na základě zhodnocené činnosti pracovníka za jednotlivá období individuálně, to znamená, každé období je zvlášť zhodnoceno, vypočtena adekvátní výše prémie a následně je prémie vyplacena kumulovaně v jedné částce.

Tabulka č. 9: Příklad hodnocení pozice *technik*

Úkol	% (váha úkolů)	termín splnění	výsledek	splněno v %	body splnění
Ostatní pracovní úkoly související s popisem prac. místa a nedefinovaných níže, řešení běžných operativních úkolů	40%	30.6.20xx	plněno v požadovaných termínech, kvalitně, přesně	100%	40%
Evidence pracovních pomůcek, revize jejich technického stavu	30%	30.6.20xx	hotovo (vč. odstranění nedostatků)	100%	30%
Příprava na zkoušku „technik BOZP“, složení zkoušky	30%	1.6.20xx	Komplexní školení proběhlo, zkouška vzhledem k termínu přesunuta do dalšího období	90%	27%
<i>Celkem</i>	<i>100%</i>				

**CELKOVÉ
POLOLETNÍ
HODNOCENÍ: 97%**

Zdroj: vlastní zpracování

Důležitým základem pro poskytování prémie je stanovit katalog funkcí – rozdělit jednotlivé pracovní pozice do skupin a přiznat jim procentuelní výši prémie z jejich základní mzdy. Každá pracovní pozice je zařazena do určitého stupně a náleží mu určitá maximální výše osobní odměny, která se vypočte ze základní mzdy. Katalog funkcí je důležitý především pro sjednocení pravidel odměňování v rámci všech útvarů společnosti. Jednotlivé pracovní pozice mohou být v rámci katalogu funkcí podrobně členěny s ohledem na další odborné parametry.

Tabulka č. 10: Katalog funkcí - příklad

Název tarifního skupiny	% prémie, pohyblivá složka, výše osobní odměny	Příklad pracovní pozice
Administrativní pracovník	10	recepční
Asistent/ka	15	asistentka, senior asistentka
Specialista I	20	správce sítě, účetní, technik
Specialista II	30	administrátor, stavbyvedoucí, kalkulanta, příprava zakázek, stavbyvedoucí, mistr výroby
Specialista projektů	40	vedoucí projektu
Projektant	30	projektant
Vedení týmu	50	hlavní projektant, vedoucí výroby, manažer závodu

Zdroj: vlastní zpracování

Celý systém odměňování, kdy pracovníci mají jako součást mzdy pohyblivou složku – prémie (osobní ohodnocení) lze vysvětlit na následujícím příkladu.

Příklad č. 1:

Pracovník závodu DPS_05, Ing. J. N., má vysokoškolské vzdělání, praxi 1 rok a je zaměstnán na pozici technik závodu. Jeho základní měsíční mzda je dle mzdového řádu ve výši Kč 22 000,- a dle katalogu funkcí byl zařazen do skupiny „Specialista I“ s prémie ve výši 20 % ze základní měsíční mzdy. Hodnocení se provádí pololetně, výplata prémie jedenkrát ročně.

Základ pro výpočet prémie tvoří skutečně vyplacená mzda za pololetí (6 měsíčních mezd ve výši Kč 22 000,-, tj. Kč 132 000,-) a z této částky při maximálním plnění úkolů může získat až 20 %, tj. Kč 26 400,-.

Technik za uplynulé pololetí své úkoly plnil na 97 % (viz. tabulka č. 9), náleží mu tedy prémie ve výši 97 % z Kč 26 400,- (tj. Kč 25 608,-). Částky jsou před zdaněním.

V případě, že bude výplata prémie provedena jednorázově, je tato částka uložena na „virtuální účet“. Další pololetí se zhodnotí individuálně a je opět vypočtena prémie. Částky jsou vyplaceny kumulovaně.

4.7.2.2 Roční projektové odměny, jako složka odměňování

Závod DPS_05 představuje samostatnou obchodní jednotku (SBU) v rámci celé společnosti. Část odměn vyplácí dle vnitřních pravidel individuálně, což představují tzv. *projektové prémie*, které dosud byly vypláceny po ukončení projektu.

V současné ekonomické situaci je vyplácení projektových odměn velmi nestabilní složkou odměňování jak pro pracovníky, tak pro společnost. Výsledky jsou nerovnoměrné z mnoha důvodů.

Vzhledem k tomu, že projektové odměny jsou jasné, průhledné a pro pracovníky pochopitelné, je možné tento způsob ponechat s tím, že výplata těchto odměn bude vyplacena až na závěr roku, po vyhodnocení ekonomické činnosti závodu.

V praxi by to znamenalo úpravu pravidel pro roční projektové odměny následujícím způsobem:

- Každý projekt je vyhodnocen stejným způsobem a projektové odměny vypočteny jako dosud.
- Výplata projektových odměn se neprovede po ukončení projektu, ale její část se připíše na „virtuální konto“ pracovníka.
- Po vyhodnocení ekonomické činnosti závodu za uplynulý rok dojde k výplatě odměn.
- Výplata odměn může být buď v plné výši, nebo je ponížena.

Na následujícím příkladu technika pracujícího v závodě DPS_05 je vysvětlen celý princip.

Příklad č. 2:

Pan Ing. P. M. je projektantem v závodě DPS_05. Podílí se na několika projektech. Každý projekt je individuálně vyhodnocen po realizaci a jemu náleží podle předem stanovených pravidel projektová odměna.

Všechny odměny za celý rok tvoří částku Kč 100 000,-.

Na konci roku je vyhodnocen hospodářský výsledek závodu s výsledkem plnění na 90 %. Výplaty projektových odměn jsou provedeny ve výši 90 % z částek, které jsou přiznány jako projektová odměna, v případě Ing. P. M. je to částka Kč 90 000,-.

4.7.3 Systém mimoplatových odměn - benefitů

Vedení společnosti si uvědomuje, že často jen mzda nestačí a tak v rámci udržení konkurenceschopnosti a stimulace pracovníků poskytuje mimoplatové odměny.

V současnosti jsou pracovníkům poskytovány tyto benefity:

- **Dny osobního volna** jsou pracovníkům poskytnuty v rozsahu 5 pracovních dní nad rámec stanovených Zákoníkem práce (ZP).
- **Příspěvek na stravování** je poskytován všem pracovníkům a to buď slevou na odebrané jídlo v závodní jídelně, nebo formou poskytnutí stravenek, není-li v místě jejich výkonu práce jídelna.
- **Příspěvek na penzijní připojištění** může být poskytnut zaměstnancům po skončení tzv. zkušební lhůty ve výši maximálně Kč 6 000,- za rok.
- **Příspěvky na jazykový rozvoj** jsou zaměstnancům poskytovány formou finančního příspěvku na skupinové, individuální nebo intenzivní kurzy, které organizačně zajišťuje zaměstnavatel.

Nad rámec těchto benefitů by pracovníci dle realizovaného průzkumu využili i benefit „**Příspěvek na relaxaci, kulturu, sport** aj., tzv. FlexiPASS“, který byl zaměstnancům poskytován ve výši Kč 7 500,- na rok. Tato forma odměny byla zrušena k 1. 1. 2010 především z ekonomických důvodů ze strany zaměstnavatele.

4.7.3.2 Systém *cafetérie*, jako nová složka odměňování

Velmi zajímavým systémem benefitů, který respektuje individualitu všech pracovníků, je tzv. *cafetérie*. Každý člověk má jiné zájmy, potřeby, koníčky a tedy jinak využije nabídku. *Cafetérie* představuje nabídku produktů, kdy každý pracovník zvolí pro něj nejzajímavější možnost do výše finančního limitu, který mu zaměstnavatel dává.

Benefitní systém - *cafetérie* je možné rozdělit na dvě části. Jednu část mohou tvořit benefity plošné, automaticky náležející každému zaměstnanci, tak jak dosud společnost ABC a.s. nabízí druhou část pak výběrové benefity, kde každý pracovník má svůj pomyslný účet, sám si může do výše svého limitu vybrat benefity.

Benefity náležející všem zaměstnancům lze zařadit:

- Týden dovolené navíc.
- Příspěvek na stravování – stravenky nebo závodní stravování.
- Placená absence bez lékařského potvrzení – 2 dny zdravotní indispozice.

Každý zaměstnanec si další část benefitů může vybrat podle svých zájmů a potřeb. Je možné říci, že má svůj virtuální účet ve výši Kč 10 000,- ročně a může si vybírat z určité nabídky. Nabídka může být strukturována např. takto:

- Penzijní připojištění.
- Kapitálové životní pojištění.
- Příspěvek na dopravu do zaměstnání.
- Příspěvkem na individuální jazykové vzdělávání.
- Příspěvek na relaxaci, odpočinek a ostatní aktivity
 - poukázkami RelaxPASS;
 - příspěvkem na dovolenou;
 - příspěvkem na prázdninové pobyty dětí.

Vzhledem ke struktuře dosud nabízených mimoplatových odměn – benefitů by systém cafetérie nabídl širší, více individuální systém mimoplatových odměn, které by mohli pro pracovníky znamenat další stimulační složku.

Příklad č. 3

Pan Ing. J. N., je svobodný, bezdětný a rád by získal další odborné znalosti. V rámci firemních programů by chtěl využít možnosti pracovních stáží v rámci celé skupiny. Podmínkou pro zařazení do programu Global Trainee Program, který ve společnosti funguje a pro který splňuje základní předpoklady, je velmi dobrá znalost angličtiny. Pan J. N. proto pro rok 2012 zvolí možnosti „příspěvek na jazykové vzdělávání“, a to v plné výši.

Jeho kolega, pan Ing. P. Z. je otcem dvou školáků a proto je pro něj velmi zajímavá nabídka příspěvku na prázdninový pobyt dětí v dětském táboře.

Pracovníci si svou volbu „objednají“ v interním systému a následně si vyřídí administrativu dle pokynů.

4.7.4 Neformální odměny

Zaměstnavatelé dnes poskytují mnoho forem odměn, benefitů, příspěvků, výhod. Cíl je jediný a to být konkurenceschopným se stabilním a výkonným týmem pracovníků.

Neformální odměny jsou spíše využívány jako stimulační prvky v rámci celkové péče o zaměstnance. Patří k nim různé teambuildingové aktivity (programy pro upevnění týmu, často sportovního charakteru), školení spojené se společenskou nebo kulturní částí, předvánoční setkání zaměstnanců, setkání u příležitosti výročí firmy aj. Další možnosti jsou např. nabídka zvýhodněné telefonování pro členy rodiny u telefonního operátora, který poskytuje služby dané firmě, produkty společnosti se slevou, nabídka k odkupu vyřazovaného majetku, technická podpora IT specialistů i pro soukromé účely aj.

V nadnárodní společnosti lze využít i možnosti, jako jsou zahraniční stáže, výměnné pracovní pobyty nebo jazykové kurzy v zahraničí.

Zařazení různých prvků neformálních odměn má více dopad na celý systém péče o zaměstnance. Cílem těchto aktivit je především upevnit svou pozici stabilního zaměstnavatele, který si váží svých pracovníků, podporuje jejich rozvoj a podporuje týmovou činnost.

Zařazení těchto prvků by bylo jistě stimulující a oživujícím prvkem v systému odměňování.

4.7.5 Návrhová část – shrnutí

Systém odměňování a stimulace je ve zvoleném podniku na velmi dobré úrovni.

Současný systém hodnocení by bylo vhodné rozšířit plošně na všechny pracovníky a tento nástroj systému odměňování maximálně využít pro stimulaci, řízení a rozvoj pracovníků a také ke zvyšování výkonnosti práce a její efektivity. Hodnocení představuje především stanovení konkrétních úkolů pro pracovníka a následné zhodnocení plnění těchto úkolů. Hodnocení by mělo být provázáno s odměňováním, kdy pracovník vidí přímou vazbu mezi plněním konkrétních úkolů a odměnou.

Odměna má být závislá na kvalitě odvedené práce. Aby byl pracovník průběžně stimulován, musí být pravidelně hodnocen a odměňován. Odměňování by bylo vhodné rozdělit do dvou částí:

- prémie, které mohou být vypláceny častěji ročně a jsou přímo provázány s plněním stanovených pracovních úkolů;

- roční projektové odměny, které jsou vypláceny při plnění stanoveného ekonomického výsledku závodu (SBU), jako podíl jednotlivého pracovníka na plánovaném ekonomickém nadzisku celého podniku.

Odměna může být i mimoplatová, formou benefitů. Možnost výběru z několika nabízených variant respektuje individuální potřeby pracovníků. Spokojenost pracovníků má dopad i na stabilizaci v personální politice, snížení počtu odchodů a zvýšení efektivity práce.

Pro zefektivnění činnosti jednotlivých týmů nebo zlepšení spolupráce mezi týmy je vhodné použít i neformálních odměn. Mezi ně lze zahrnout např. návštěvu realizovaných projektů (zajímavé stavení projekty) nebo týmové aktivity, jako teambuildingové aktivity, školení spojené s kulturní nebo společenskou akcí.

Jednotlivce lze stimulovat i pracovními stážemi v zahraničí v rámci celé nadnárodní společnosti, jazykovými pobyty v zahraničí, podporou při dlouhodobém vzdělávání aj.

5 Závěr

Cílem této práce bylo na základě teoretických poznatků a analýzy získaných informací zhodnotit, jaké systémy odměňování a stimulace jsou používány ve společnosti ABC a.s. Na základě dotazníkového šetření a semi-strukturovaných rozhovorů lze systém odměňování a stimulace hodnotit jako zajímavý, který s ohledem na současné změny vnějšího prostředí, především ekonomickou situaci v odvětví, dává prostor pro změny. Změny je možné a potřebné provést především v oblasti hodnocení. V oblasti odměňování je prostor pro celou řadu změn, které budou pro pracovníky stimulační a pro podnik ekonomicky únosné. Navrhované změny je možné realizovat i v menším rozsahu, především s ohledem na vynaložené finanční prostředky, ale tak, aby to pro pracovníky bylo stimulační a pro společnost efektivní.

Neexistuje univerzální, ideální systém odměňování a stimulace pro všechny organizace, ani všechny jeho útvary. Při nastavení systému odměňování a stimulace v dané organizaci je nutné respektovat kulturu, cíle a postoje organizace, stav a vlivy vnějšího okolí, složení pracovníků, jejich měnící se potřeby, motivy a přání.

Člověk vykonává určité činnosti na základě pobídek. Motivы představují vnitřní pobídky, pohnutky. Stimulace představuje vnější podnět k vykonání určité činnosti. Devadesát procent lidí pracuje z devadesáti procent s očekáváním určitého přínosu.

Odměňování je dnes chápáno v širším kontextu než jen poskytnutí mzdy. Odměnu je nutné chápat jako celkovou odměnu, tj. peněžitou i nepeněžitou odměnu za vykonanou práci. Stále častěji je do odměňování zařazováno i pochvala, mimořádné ohodnocení nebo vzdělávání zaměstnanců. Manažeři, a výzkum provedený v rámci této práce to ukazuje, si uvědomují, že pro pracovníky je kromě stability a jistoty zaměstnání také důležitý osobnostní i pracovní rozvoj pracovníků v rámci společnosti.

Odměňování je třeba pravidelně vyhodnocovat a spravovat, aby systém plnil svou funkci a tak stimuloval pracovníky k efektivním výkonům. Dnes nestačí dát pracovníkovi jen peněžní odměnu. Celý systém je nutné neustále vyhodnocovat, odstraňovat případné nežádoucí vlivy, jeho slabé stránky a to jak s ohledem na měnící se vnější prostředí i ekonomickou stabilitu dané společnosti.

System odměňování, který byl efektivní, zajímavý a stimuluje před několika lety nebo dokonce i měsíci, se vlivem změn vnějšího prostředí mění na neúnosný z ekonomického hlediska pro zaměstnavatele a demotivující pro pracovníka.

Nastavení změn systému odměňování a stimulace představuje pro společnost nemalé úsilí. Ve společnosti, kde pracuje více jak 6 000 pracovníků, je to pak dlouhodobý proces, který musí být dobře připraven (finančně i organizačně) a velmi dobře komunikován směrem k pracovníkům.

Navrhované změny byly po celou dobu konzultovány s vedením společnosti, aby mohli být využity pro praxi. Některé návrhy byly již do praxe zahrnuty, jiné představují dlouhodobější proces.

6 Seznam literatury

- (1) ADAIR, John. *Efektivní motivace*. 1. vydání, Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.
- (2) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*, 10. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- (3) BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*, Praha: Prospektum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.
- (4) BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*, 2. vydání, Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.
- (5) FOOT, Margaret; HOOK, Caroline. *Personalistika*, 1. vydání, Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6
- (6) HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- (7) KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*, Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- (8) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*, 4. rozšířené a dopracované vydání, Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- (9) KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- (10) NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1. vydání, Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.
- (11) NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.
- (12) PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník lidské zdroje*, Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7
- (13) PLAMÍNEK, Jiří. *Synergický management: Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. 1. vydání, Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5.
- (14) PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 1. vydání. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0403-X.

- (15) PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2009, ISBN 978-80-247-2796-7
- (16) PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*, 2. doplněné vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-3447-7
- (17) STÝBLO, Jiří. *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-05-5.
- (18) URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vydání. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.
- (19) BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. Vydání, Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3

7 Přílohy

Seznam příloh

1. Seznam tabulek	I
2. Seznam obrázků	II
3. Seznam grafů	III
4. Dotazník	IV

Seznam tabulek

<i>Tabulka č. 1:</i> Statistika výzkumného souboru	12
<i>Tabulka č. 2:</i> Mzdové tarify pro dělnické profese ve společnosti ABC a.s	38
<i>Tabulka č. 3:</i> Mzdová pásma TH zaměstnanců ve společnosti ABC a.s.	40
<i>Tabulka č. 4:</i> Příplatky	42
<i>Tabulka č. 5:</i> Podíl na výplatě projektové odměny	49
<i>Tabulka č. 6 :</i> Maximální výše celkové projektové odměny v závislosti na hodnotě projektu	49
<i>Tabulka č. 7:</i> Důvody k ponížení celkové výše vyplácené projektové odměny	50
<i>Tabulka č. 8:</i> Členění respondentů podle pracovních pozic	53
<i>Tabulka č. 9:</i> Příklad hodnocení pozice <i>technik</i>	67
<i>Tabulka č. 10:</i> Katalog funkcí – příklad	68

Příloha č. 2

Seznam obrázků

<i>Obrázek č. 1</i> Maslowova teorie potřeb	31
<i>Obrázek č. 2</i> Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace a její porovnání s teorií potřeb A. Maslowa	33

Seznam grafů

<i>Graf č. 1:</i> Struktura respondentů podle pohlaví	52
<i>Graf č. 2:</i> Struktura respondentů podle věku	52
<i>Graf č. 3:</i> Struktura respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání	53
<i>Graf č. 4:</i> Spokojenost se současným odměňováním	54
<i>Graf č. 5:</i> Spokojenost s frekvencí výplat odměn	55
<i>Graf č. 6:</i> Očekávaná frekvence výplat odměn	55
<i>Graf č. 7:</i> Vztah výše odměny k odváděné práci (výkonu)	56
<i>Graf č. 8:</i> Na čem by měla záviset výplata odměn (možno více preferencí)	57
<i>Graf č. 9:</i> Spokojenost s nabídkou benefitů	57
<i>Graf č. 10:</i> Vnímání ztráty benefitu – FlexiPassu	58
<i>Graf č. 11:</i> Hodnocení současného systému hodnocení	59
<i>Graf č. 12:</i> Faktory, které nejvíce motivují v současném zaměstnání	60
<i>Graf č. 13:</i> Faktory, které by vedli k zamyšlení změnit zaměstnání	61
<i>Graf č. 14:</i> Stimulace pomocí tzv. „vystrčeného cíle“	61
<i>Graf č. 15:</i> Vzdělávání v systému stimulace	62
<i>Graf č. 15:</i> Stimulace prostřednictvím netradičních odměn	62

Dotazník

Výzkum byl proveden prostřednictvím hromadné elektronické pošty a aplikace Google forms

Vážená paní, vážený pane,

Prosím Vás tímto o vyplnění následujícího anonymního dotazníku, který je podkladem k mé diplomové práci na téma „Odměňování a stimulace pracovníků“.

Předem moc děkuji za Váš čas a odpovědi

Lenka Kolínová

1) Pohlaví

- Muž Žena

2) Věk

- Do 25 let 25 – 30 let 30 – 35let
 35 – 40 let 40 – 50 let Více jak 50 let

3) Nejvyšší dokončené vzdělání

- Vyučen SŠ VOŠ
 VŠ – bakalářské VŠ - magisterské

4) Pracovní pozice

- Vedoucí projektu Vedoucí výroby Hlavní projektant
 Stavbyvedoucí Mistr na stavbě Projektant
 Příprava výroby Příprava zakázek Specialista nákupu,
nabídek
 Kalkulant Ekonomický úsek Administrativa
 Management závodu Jiné

5) *Jste spokojen se současným systémem odměňování?* Jedná se o současný stav.

- Úplně ano Ano Vcelku ano Spíše ne Ne

6) *Jakou změny byste navrhol v systému odměňování? Co by Vás zaujalo, motivovalo, co by se Vám líbilo?*

Prosím vypište:

7) *Jste spokojen se současnou frekvencí výplaty odměn?* Jedná se o výplatu odměn po dokončení a vyhodnocení realizovaného projektu.

- Úplně ano Ano Vcelku ano Spíše ne Ne

8) *V případě, že by došlo ke změně systému výplaty odměn, v jaké frekvenci vy vylo pro Vás zajímavá výplata odměn?* Jedná se o výplatu odměn kumulativně, po určitém období, ne po realizaci jednotlivého projektu.

- 1x ročně 2x ročně 4x ročně

9) *Myslíte si, že je výše vyplácených odměn adekvátní k Vámi odváděné práci?*

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

10) *Na čem by měla výplata odměn záviset?* (možno uvést více faktorů)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Plnění stanovených úkolů | <input type="checkbox"/> Aktivita pracovníka |
| <input type="checkbox"/> Samostatnost | <input type="checkbox"/> Spolupráce týmu |
| <input type="checkbox"/> Odbornost | <input type="checkbox"/> Jiné |

11) *Jste spokojen se současnou nabídkou benefitů?* (příspěvek na stravování, penzijní přípojištění....)

- Ano Vcelku ano Spíše ne Ne

12) *Jaké benefity byste rád našel, které by Vás zajímaly, motivovaly?*

Prosím vypište

13) *V minulém roce Vám zaměstnavatel poskytoval benefit „Příspěvek na relaxaci, kulturu...“ (tzv. FlexiPASS). Ztráta tohoto benefitu pro Vás znamená:*

- Je pro mě nemotivující (ztráta části odměny)

- Uvítal bych ji zpět, využíval jsem.
- Nijak mi to nevadí
- Nevyužíval jsem je a řešil „co s nimi“

14) Současný systém hodnocení mi:

- | | |
|-------------------|-------------------|
| ○ Vyhovuje | ○ Docela vyhovuje |
| ○ Vcelku vyhovuje | ○ Nevyhovuje |
| ○ Jiné | ○ |

15) V hodnocení stanovený tzv. „vystrčený cíl“ (dlouhodobý osobní úkol) je pro Vás zajímavý a motivující.

- | | |
|-------------------------|--|
| ○ Ano | ○ Vcelku ano |
| ○ Spíše ne | ○ Je to nutnost, bez které to nejde |
| ○ Nemám „vystrčený cíl“ | ○ Nemám „vystrčený cíl“, ale uvítal bych ho, motivovalo by mě to |

16) V systému hodnocení bych zlepšil nebo uvítal

17) Vzdělávací kurzy a programy (jazykové kurzy, odborné ku

- Peníze (finanční odměny) – snížení nebo stagnace
- Pracovní prostředí
- Náplň práce (pracovní činnost) – „nebaví mě to“
- Možnost pracovního a osobního rozvoje – „nemohu se dále (více) rozvíjet“, „nemám kam růst“
- Nejistota a nestabilita zaměstnání
- Kolektiv
- Jiné

20) Byla by pro Vás zajímavá, motivující i jiná, než běžná forma odměny? (například studijní pobyty v zahraničí, výměnné pracovní pobyty, dárkové poukázky, relaxační víkendové pobyty aj.)

- Ano, zajímalo by mě to a motivovalo
- Ano, ale nedovedu si představit, jaká odměna by mě motivovala
- Ne, zajímá mě jen finanční odměny
- Nevím

Děkuji za vyplnění dotazníku.