

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ
STUDIUM**

2014 – 2016

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Soňa Svačinová

**Motivace zaměstnanců ve společnosti
Albatros Media (AM)**

Praha 2016

**Vedoucí bakalářské práce:
Ing. Jindřich Kolek, MBA**

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

**MASTER COMBINED (PART TIME)
STUDIES**

2014 – 2016

MASTER THESIS

Soňa Svačinová

**Motivace zaměstnanců ve společnosti
Albatros Media (AM)**

Prague 2016

**The Master Thesis Work Supervisor:
Ing. Jindřich Kolek, MBA**

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 7. 3. 2016

Jméno autorky: Soňa Svačinová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat především svému vedoucímu diplomové práce Ing. Jindřichu Kolkovi, MBA za jeho odborné vedení a cenné připomínky během zpracování diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala vedení společnosti Albatros Media a. s. za umožnění přístupu k informacím týkajícím se problematiky této práce. Poděkování patří také Mgr. Milanu Pohlovi za jeho cenné připomínky.

Anotace

Diplomová práce se věnuje tématu motivace a odměňování zaměstnanců ve společnosti Albatros Media a. s. Teoretická část nabízí nahlédnutí do teorie motivace, která je zaměřená na proces a na obsah, a do systému hodnocení a odměňování zaměstnanců. Její první oddíl definuje základní pojmy spojené s motivací a představuje její typy a zdroje. Také seznamuje s jejími faktory. Další oddíl se zabývá přehledem hodnocení zaměstnance. Praktická část zahrnuje analýzu současného systému odměňování ve společnosti Albatros Media a. s. Práce zkoumá, zda má společnost Albatros Media propracovaný motivační systém a zda je vnímána jako prestižní zaměstnavatel. Studie čerpá z interních zdrojů společnosti Albatros Media a. s. Závěrem nabízí komplexní doporučení na změnu motivačního systému této firmy, podložené analýzou současného stavu a jeho vnímání mezi zaměstnanci.

Klíčové pojmy

Benefit, diplomová práce, dovednosti, hodnocení, hodnotící pohovor, motiv, motivace, odměňování, potřeba, schopnosti, systém kafeterie, systém odměňování, vztahy na pracovišti, zaměstnanec, zaměstnavatel.

Synopsis

This thesis deals with the topic of motivation and rewarding of employees in the company Albatros Media. The theoretical part offers an insight into theory of motivation focused on process and content, and into the system of evaluation and rewarding of employees. Its first section defines basic terms connected with motivation and presents its types and sources. It also mentions its factors. The next section presents an overview of evaluation of employees. The practical part includes an analysis of current system of rewarding in the company Albatros Media. It investigates whether the company Albatros Media has an elaborated motivational system and whether it is perceived as a prestigious employer. The study draws from internal sources of Albatros Media. Finally it offers a complex recommendation for a change of the motivational system of this company, based on the analysis of the current state and its perception among the employees.

Key words

Abilities, benefits, cafeteria system, diploma thesis, employee, employer, evaluation, evaluating interview, motive, motivation, needs, rewarding, rewarding system, skills, workplace relationships.

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	
1 CÍL A METODOLOGIE	12
1.1 Cíl.....	12
1.2 Metodologie	13
2 MOTIVACE	14
2.1 Definice pojmů.....	14
2.2 Typy motivace.....	18
2.3 Zdroje motivace	22
3 FAKTORY MOTIVACE	26
3.1 Vnější faktory motivace	27
3.2 Vnitřní faktory motivace	29
3.3 Motivační faktor prostřednictvím finančního ohodnocení.....	31
3.4 Motivační faktor prostřednictvím pochvaly a kritiky	32
4 TEORIE MOTIVACE	34
4.1 Teorie motivace zaměřené na obsah (dále jen „teorie potřeb“)	34
4.2 Teorie motivace zaměřená na proces	42
5 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	46
5.1 Cíle hodnocení zaměstnanců.....	46
5.2 Proces hodnocení zaměstnanců.....	49
5.3 Metody hodnocení zaměstnanců	52
6 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	61
6.1 Vymezení základních pojmů.....	61
6.2 Cíle odměňování	63
6.3 Základní mzdové formy odměňování	64
6.4 Nepeněžní formy odměny	68
6.5 Zaměstnanecké výhody	69
6.6 Odměňování z pohledu práva.....	73

PRAKTICKÁ ČÁST

7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ALBATROS MÉDIA.....	79
7.1 Historie společnosti Albatros Media a. s.....	79
7.2 Předmět činnosti.....	84
7.3 Struktura společnosti.....	85
8 ANALÝZA SYSTÉMU HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI ALBATROS MEDIA a. s.....	89
9 ANALÝZA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI ALBATROS MEDIA a. s.....	95
9.1 Mzdové formy ve společnosti AM.....	96
9.2 Odměny ve společnosti AM.....	98
9.3 Zaměstnanecké výhody ve společnosti AM.....	100
10 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ – SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ S ODMĚŇOVACÍM SYSTÉMEM AM.....	103
11 NÁVRH VLASTNÍHO ŘEŠENÍ.....	115
ZÁVĚR.....	120
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	124
Seznam použité české literatury	124
Seznam zahraniční literatury	126
Seznam elektronických zdrojů.....	127
Seznam ostatních zdrojů	127
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....	128
SEZNAM PŘÍLOH.....	129

ÚVOD

V životě každého člověk hraje velmi důležitou roli práce. Nejen proto, že přináší jedinci finanční prostředky, které potřebuje, aby zajistil sobě a své rodině základní potřeby, ale také proto, že vnáší do života uspokojení, uznání a úspěch.

Dříve byla práce vnímána pouze jako nástroj k obživě a k zaměstnanci se přistupovalo tak, že pracuje pouze pro peníze. Později se situace začala měnit a do popředí se dostávala skutečnost, že práce má pro člověka i psychologický přínos. Postupně si zaměstnavatel začal uvědomovat, že člověka, který do práce vnáší své dovednosti a schopnosti, může vnímat jako konkurenční výhodu a cenný zdroj. Zaměstnavatel se začal o své zaměstnance starat a investovat do nich.

Všechny firmy mají stejný cíl a tím je zisk. K jeho dosažení je nutná strategie a kvalifikovaný, motivovaný personál. Personální strategie se proto zaměřuje na zajištění motivačního systému, jenž má za úkol zajistit, aby zaměstnanci měli chuť pro společnost pracovat a odvádět kvalitní výkony.

Práce a pracovní motivace spolu velmi úzce souvisí. Je nutné k tomuto faktu přistupovat komplexně a využívat všechny nástroje, které budou posilovat spokojenost zaměstnance. Spokojenost a motivace pracovníka se totiž zvyšuje, pokud je práce, kterou vykonává, zajímavá a má v ní možnost se seberealizovat a rozvíjet.

Každý člověk má své důvody, proč danou práci vykonává. Motivy jsou velmi důležitým aspektem pro efektivitu práce. To je důvod, proč mnoho organizací přistupuje k formulování vlastních motivačních programů. Na základě dobře sestavených motivačních programů je společnost schopná vytvářet a udržet pozitivní vztahy na pracovišti a loajalitu zaměstnanců. Tím pozitivně ovlivňuje jejich pracovní výkon.

Pro účinnost a efektivitu motivace je zapotřebí věnovat pozornost širším souvislostem motivace, to znamená vnímat, že každý člověk má jiné potřeby, zájmy, hodnoty a cíle a přizpůsobit situaci daným potřebám.

Pracovníka může k výkonu práce motivovat prakticky cokoliv, a proto je kladen důraz na znalost jeho potřeb a hodnot, aby mohlo být zajištěno správné zvolení motivačních prostředků. Právě volba vhodných motivačních prostředků může být rozhodujícím faktorem úspěšnosti.

Práce se zaměřuje na motivaci a odměňování v případě jednoho z klíčových zaměstnavatelů na českém knižním trhu, kterým je společnost Albatros Media a. s. Většina zaměstnavatelů si dnes uvědomuje, jak může motivovaný člověk přispět kvalitním výkonem ke konkurenceschopnosti, v mnoha firmách však stále bývá oblast motivace zaměstnanců nedoceněna a opomíjena. Nahlédnutí pod pokličku Albatrosu, nám na analýze konkrétního příkladu pomůže, pochopit, jak vypadá situace v zavedené společnosti, která vzhledem ke své velikosti (145 zaměstnanců) a vzhledem k poměrně velké konkurenci svého odvětví nevyhnutelně musí otázku motivace řešit.

Na pracovní motivaci je zapotřebí nahlížet komplexně. Tato práce ve své teoretické části poskytuje přehled pracovní motivace, poukazuje na faktory a teorie motivace, které mají značný význam při tvorbě motivačního systému. Také poskytuje obecný pohled na problematiku hodnocení a odměňování ve společnosti.

První kapitola seznamuje čtenáře se stanoveným cílem této diplomové práce a s metodikou, která byla pro získání cíle použita. Druhá kapitola se věnuje vysvětlení základních pojmů, které jsou s motivací úzce spjaty, a dále popisuje typy a zdroje motivace. Třetí kapitola poskytuje informace o faktorech motivace. Kapitola charakterizuje vnější a vnitřní faktory motivace a také motivační faktory formou mzdy i pochvaly a kritiky. Čtvrtá kapitola je orientována na teorii motivace, která se zaměřuje na obsah a proces. Pátá kapitola zavede čtenáře do problematiky hodnocení pracovníka a představí mu cíle hodnocení, samotný proces hodnocení a metody hodnocení. Šestá kapitola se věnuje oblasti odměňování pracovníka, popisuje úkoly odměňování, formy odměňování a poskytuje informace o zaměstnaneckých výhodách.

Praktická část, v sedmé kapitole, seznámí čtenáře se společností Albatros Media a. s., představí její historii, předmět podnikání a strukturu společnosti. Osmá a devátá kapitola je zaměřena na analýzu systému hodnocení a odměňování, jenž je v současné době nastaven ve společnosti Albatros Media a. s. Desátá kapitola obsahuje vyhodnocení dotazníkového šetření, které bylo provedeno ve společnosti Albatros Media a. s. Jedenáctá kapitola nám na základě výsledku tohoto šetření pomůže definovat oblasti možného zlepšení.

Cílem praktické části je ověřit pravdivost či nepravdivost hypotéz, které jsme si stanovili. Shrnutí a potvrzení pravdivosti čtenář nalezne v závěru práce.

TEORETICKÁ ČÁST

1 CÍL A METODOLOGIE

1.1 Cíl

Práce je příspěvkem ke studii motivace a odměňování zaměstnanců. Jejím cílem je analyzovat a zhodnotit systém odměňování se zaměřením na benefity ve firmě Albatros Media a. s. (dále jen „AM“). Studie se zaměřuje zejména na posouzení systému odměňování ve společnosti AM z hlediska funkčnosti, identifikace slabých míst a doporučení možných změn. Odpovědi na tyto otázky budeme hledat prostřednictvím dotazníkového šetření. Zformulovali jsme několik hypotéz, na jejichž bázi chceme objasnit, zda společnost AM má propracovaný systém odměňování, zda se snaží různými prostředky své zaměstnance motivovat a zda je vnímána jako prestižní zaměstnavatel.

Hypotéza:

- I. Společnosti AM má propracovaný motivační program, zaměřený na benefity, které korespondují s potřebami svých zaměstnanců a motivují je k lepšímu pracovnímu výkonu. Zaměstnanci znají všechny možnosti nabízených benefitů a vědí, kde hledat informace o nabízených benefitech.
- II. Společnost AM vnímá jako důležitou součást motivace kvalitní vztahy, a proto si klade za cíl zabezpečit harmonické vztahy na pracovišti a zajištění pracovní náplně, která koresponduje s jejich znalostmi a dovednostmi.
- III. Společnost AM je vnímána jako prestižní zaměstnavatel a zaměstnanci by ji doporučovali.

Hypotéza práce je založena na předpokladu, že významná společnost s dlouholetou tradicí na trhu má pověst prestižního zaměstnavatele, snaží

se motivovat své zaměstnance a má propracovaný motivační systém, který koresponduje s potřebami zaměstnanců.

1.2 Metodologie

Práce je rozvrhnutá na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se zabýváme obecně problematikou motivace, hodnocení a odměňování. Podstatná část práce je zaměřena na praktickou část, jež se věnuje analýze současného systému hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti AM. Při práci jsme využili dotazníkového šetření, jehož interpretaci je možné nalézt rovněž v praktické části. Ta také obsahuje vlastní návrh zlepšení motivačního systému.

Hlavními zdroji pro získání těchto poznatků jsou vnitropodnikové zdroje společnosti, které nám pomohly nastínit funkčnost hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti. Zároveň vycházíme i z vlastních konkrétních pracovních zkušeností v této firmě.

Kromě interních zdrojů společnosti AM bylo aplikováno již výše zmíněné dotazníkové šetření, které jsme prováděli u zaměstnanců společnosti Albatros Media a. s. Z odborné literatury jsme využívali mnoho knih, především však známou příručku *Řízení lidských zdrojů* od Michaela Armstronga z roku 2007. S problematikou motivace nás seznámil John Arnold a kol. v knize *Psychologie práce*. Oblasti motivace se také věnuje kniha *Management* od Jamese H. Donnellyho jr. a kol.

Přínosem práce je příspěvek pro lepší orientaci v problematice hodnocení a odměňování zaměstnanců.

2 MOTIVACE

Motivace úzce souvisí s osobností člověka a jeho působením ve společnosti. Lidskou společnost zajímá, z jakého důvodu a příčin člověk jedná tak, jak jedná a co ho k tomu vede.

Dnešní doba se vyznačuje vysokou pracovní konkurencí. Nastavením kvalitního systému motivace získává firma silnou konkurenční výhodu. Dostatečná motivace eliminuje možnou fluktuaci zaměstnanců, a tím si společnost zajišťuje pevné postavení na trhu.

Motivace je jednou z důležitých oblastí, kterými se zabývá řízení lidských zdrojů. Pro efektivní funkčnost motivace je nutné využít správný „motivátor“. Každý člověk je osobitý a jedinečný a z toho vyplývá, že má rozdílné potřeby, odlišné hodnoty i cíle, tedy že každého jedince motivuje něco jiného. Existuje mnoho motivačních faktorů, jimiž je možné motivaci ovlivnit, respektive „ušít na míru“ konkrétnímu zaměstnanci.

Význam pracovní motivace je klíčový pro růst a efektivitu společnosti. Existuje celá řada nástrojů, jimiž je možné posílit sounáležitost zaměstnance s organizací a ovlivnit jeho pracovní výkon. Firmy vytvářejí své vlastní motivační programy, jimiž chtějí dosáhnout na nastavené cíle.

Uplatňování motivačních složek vede k tomu, že firma je schopna prostřednictvím zaměstnanců, získat takovou přidanou hodnotu, která zajistí lepší funkčnost společnosti.

2.1 Definice pojmů

Tato kapitola má za úkol objasnit některé základní pojmy, které jsou významné pro orientaci v dané oblasti.

Motivace

Pojem **motivace** patří k těm, u nichž v psychologii neexistuje univerzální definice. Motivace je odvozena od latinského slova „motus“, což znamená pohyb. Na základě tohoto významu můžeme vnímat motivaci jako

jakousi „hybnou silou“ k chování, které přináší pocit uspokojení. V odborné literatuře je možné najít několik různých definic. V čem se ale psychologové shodují, je, že pokud řešíme otázku motivace, vždy hledáme odpověď na otázku, proč se člověk chová daným způsobem.

Buchtová¹ považuje *motivaci* za dynamický celek toho, co člověka vnitřně vede k činnosti (či naopak k nečinnosti), a tím určuje jeho jednání. Nakonečný hovoří o motivaci takto: „*Motivace je proces usměrňování, udržování a energetizace chování, který, i když vychází z biologických zdrojů, je psychický fenomén, je to psychikou řízený druh regulace...*“²

K dalším definicím motivace je vhodné přiřadit také tuto od autorů populární příručky Management do A až do Z: „*Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnosti člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.*“³

Bedrnová a Nový⁴ popsali motivaci takto: „*Motivace je stručně řečeno to, co způsobí, že se jednotlivec chová a jedná určitým způsobem. Je to kombinace intelektuálních, psychologických a fyzických procesů, které v daných situacích určují, jak energicky jednáme a jakým směrem je naše energie zacílena.*“

¹ BUCHTOVÁ, Božena a kol. *Člověk-psychosomatická bytost*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 1996. ISBN 80-210-1341-9.

² NAKONEČNÝ, Milan. *Encyklopedie obecné psychologie*. 2. vyd. Praha: Academia, 1997, str. 105. ISBN 80-200-0625-7.

³ Karlof Bengt, Lövingsson, Helin Frederik. *Management od A do Z*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2006, str. 125. ISBN 80-251-1001-X.

⁴ BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3 rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2007, str. 22. ISBN 978-80-7261-169-0.

Motiv

Pro každou řízenou činnost, která má vést motivovaného člověka k cíli, je hlavním pilířem **motiv**. „*Motiv je každá vnitřní pohnutka podněcující jednání člověka.*“⁵

Cílem motivu je dosáhnout takového psychického stavu, jenž navodí jedinci vnitřní uspokojení. Motiv určuje směr, intenzitu i trvalost chování. Pomocí vnitřní hnací síly člověk vykonává, co je nutné, a to tak dlouho, než dojde k plánovanému záměru. Tyto hnací síly mohou přicházet z okolí včetně kamarádů, spolupracovníků, rodiny, ale mohou taky pramenit z vnitřních potřeb člověka.

Chování člověka bývá obvykle spojeno s několika motivy najednou. Zpravidla se jedná o celý komplex podnětů, jež jsou vyvolané na základě jeho potřeb, zájmů či postojů, a vedou ho k určitému jednání. To vysvětluje, proč se v dané chvíli člověk chová určitým způsobem. Motivy jsou na subjektivní bázi a může se stát, že směřují k odlišným cílům.

V zaměstnání je motiv vnímán jako nástroj, který manažerovi pomáhá ovlivnit chování zaměstnance. Pokud umí manažer s tímto nástrojem zacházet, je schopen z pracovníků dostat ty nejlepší výkony.

Stimul a stimulace

Pojem stimul a stimulace často bývají zaměňovány s pojmy motiv a motivace. Je ale zapotřebí tyto pojmy od sebe odlišit. Stimul pochází z latinského „stimulus“ a znamená podnět. Každý člověk má určité slabé místo, kterého je možné se dotknout efektivním nástrojem, a nezáleží, zda působí v pozitivním či negativním smyslu.⁶

Stimulace má vliv na motivaci, ale na rozdíl od motivace, je to síla, která působí z vnějšku, a přichází z okolního prostředí, např. člověk chodí do zaměstnání, protože musí zajistit existenční potřeby, ale necítí žádnou vnitřní

⁵ RŮŽIČKA, Jiří. *Motivace pracovního jednání*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992, str. 8. ISBN 80-7079-626-X.

⁶ PROVAZNÍK, Vladimír, KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. 1. Vyd. Praha: Oeconomica, 2004, ISBN 80-245-0703-X.

motivaci pro firmu pracovat. V práci dostane úkol, který musí být hotov do určitého termínu. Aby se u zaměstnance projevilo odhodlání zadanou práci stihnout, vedoucí ho stimuluje výjimečnou odměnou, již dostane, pokud bude úkol ve stanovené lhůtě splněn.

Postoj

Armstrong uvádí, že **postoj** je stabilizovaný způsob myšlení, který má hodnotící povahu. Postoje si člověk vytváří na základě zkušeností a na základě nových zkušeností se mohou měnit.⁷ Kladné postoje podporují aktivitu a zájem, záporné vedou jedince k odmítání a nesouhlasu.

Pracovní motivace

Součástí motivace je také problematika pracovní motivace, jejíž uplatňování si klade za cíl podporovat zaměstnance, aby měli důvod dosáhnout takových cílů, které přesáhnou vynaložené náklady, a jejich produkce přinese zisk. Cílem organizací je rozvíjet motivační procesy k tomu, aby napomohli zaměstnancům dosáhnout co nejvyšších výsledků.⁸

Motivace je vlastně klíčovým rysem pro úspěch, a to jak v běžných životních situacích, tak v zaměstnání. Za nejlepší motivační přístup je považováno, pokud práce člověka uspokojuje natolik, že se stane motivátorem samotným. Jestliže je pracovník v zaměstnání spokojen, svou práci rád vykonává a vnímá ji jako užitečnou, je automaticky motivován odvádět nejlepší výkon.

⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, str. 223-227. ISBN 978-80-247-1407-3.

2.2 Typy motivace

Pracovní motivace se projevuje dvěma způsoby. Buď lidé vyhledávají a vykonávají takovou práci (nebo je jim přidělena), která je uspokojuje a umožňuje jim splnit své cíle, nebo jsou zaměstnanci motivováni managementem prostřednictvím různých nástrojů, jako je odměňování, povýšení, pochvala atd.

Armstrong uvádí dva typy motivace:⁹

1. **Vnitřní motivace** – motivace vychází z člověka a vede ho určitým způsobem k uspokojení potřeby. Síla pracovní motivace je ovlivněna charakterem osobnosti jedince, schopností využívat a rozvíjet svoje dovednosti a schopnosti. Vnitřní motivace se pojí s odměnami, jako jsou patřičné ocenění, uznání, pochvala, ale také v podobě trestu jako např. kritiky či odsouzení. Pokud je pro zaměstnance vykonávána práce zajímavá a dává mu možnost dalšího rozvoje nebo kariérního postupu, utužuje to jeho loajalitu.
2. **Vnější motivace** – je to, co inspiruje člověka k činům, které jsou zaměřeny na uspokojení potřeb. Může být tvořena odměnami – např. zvýšení platu, kariérní posun, benefity v různých podobách. Motivaci zaměstnance významně ovlivňuje i samotná pracovní náplň. Vnější motivátory mají okamžitý a výrazný účinek, ale nemusí být stabilní a dlouhodobě působit. V praxi se využívá i negativní motivace - nátlak, hrozba, např. pokud nebude splněn úkol, nebudou vyplaceny odměny, nebude prodloužena smlouva atd.)

Manažeři k motivování zaměstnanců využívají také motivaci hmotnou a nehmotnou.

1. **Hmotná motivace** – je jedním z nejdůležitějších prostředků ke stimulaci zaměstnance, a to především z důvodu existenčních potřeb zaměstnance a jeho rodiny.¹⁰

⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, str. 223-227. ISBN 978-80-247-1407-3.

Uvádí, že zvýšená síla hmotné motivace se projeví především u člověka s nižší životní úrovní, ale je vhodným nástrojem i pro zaměstnance, jež jsou materiálně založení, a jako svou potřebu mají nastavenou vysokou životní úroveň. Hmotná motivace nepůsobí na zaměstnance stále stejnou intenzitou. Tím, že si jedinec zvýší svou životní úroveň, může docházet ke změně jeho potřeb, hmotná motivace ztratí svou prioritu a do popředí se dostane potřeba nehmotné motivace.¹¹

Mezi hmotnou motivaci řadíme:

- mzdu, osobní ohodnocení,
- odměnu a cílové prémie, podíl na zisku,
- úhradu životního pojištění,
- služební auto, telefon, notebook i pro soukromé využití,
- 13. a 14. plat,
- sick days (dny placeného volna v případě nevolnosti či krátké pracovní neschopnosti),
- poskytování půjček s výhodným úročením, popř. bez úročení,
- příspěvek na vzdělávání,
- věcné dary při jubileu či za určité odpracované roky ve společnosti,
- příspěvek na stravu („gastroturky“), sport, dopravu, dovolenou,
- produkty firmy v podobě naturálií.

Pro účinnost hmotné motivace jsou stanovena pravidla, kdy platí, že:¹²

- je nepostradatelný přímý vztah k výkonu,

¹⁰ BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3 rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2007, str. 244-256. ISBN 978-80-7261-169-0.

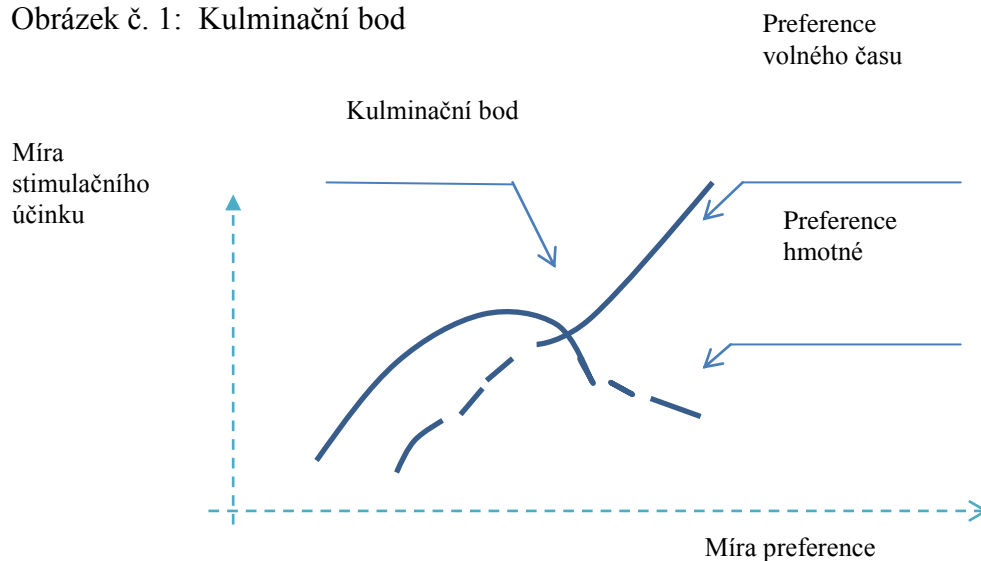
¹¹ PORVAZNÍK, Ján. *Celostní management*. 1.vyd. Bratislava: SPRINT, 2003. ISBN 80-89085-05-9.

¹² BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3 rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2007, str. 228-256. ISBN 978-80-7261-169-0.

- odměny přicházejí co nejdříve po skončení úkolu (předem nikdy),
- je stanovený přesný vztah mezi vynaloženým úsilím a odměnou, odměna je nastavena za úkol, který pracovník přesně zná,
- jsou vymezena závazná pravidla mezi výkonem a odměnou.

Porvazník¹³ také hovoří o tzv. „kulminační době“, která označuje bod, kdy zaměstnanec přijme své nástroje pro hmotnou motivaci jako standard a jeho zájem o zvyšování svých finančních prostředků klesne a začne dávat přednost svým vlastním aktivitám. Tento bod není možné u člověka stanovit, neboť u každého jedince je jinde.

Obrázek č. 1: Kulminační bod



Zdroj: PORVAZNÍK, Ján online, cit. 2016-02-24

Zdroj¹⁴

¹³ PORVAZNÍK, Ján. *Celostní management*. 1.vyd. Bratislava: SPRINT, 2003. ISBN 80-89085-05-9.

¹⁴ PORVAZNÍK, Ján. *Celostní management*. 1.vyd. Bratislava: SPRINT, 2003, str. 161. ISBN 80-89085-05-9.

2. Nehmotná motivace – není určitě slabším podnětem k výkonu zaměstnance, ačkoli by to na první pohled mohla asociovat. Někteří zaměstnanci dávají přednost právě tomuto druhu motivace. Nehmotná motivace působí subjektivně, má možnost širšího záběru a rozmanitější nabídky. Je úzce spjata s osobním postojem jedince a často mívá dlouhodobější efekt. Vyspělejší organizace využívají rozmanité nástroje nehmotné motivace jako klíčový faktor pro dlouhodobou efektivní prosperitu. Nehmotná motivace je úzce spjata s postoji, hodnotami a cíli jednotlivých zaměstnanců.¹⁵

Příklady nehmotné motivace jsou:

- obsah práce (samostatný přístup, možnost využití kreativity, hrdost na práci),
- dobré pracovní vztahy,
- bezkonfliktní a účinná komunikace,
- dobré pracovní podmínky – kulturní a zdravé prostředí,
- vysoká firemní kultura,
- společenský význam práce, produktů a firmy,
- vhodná lokalita firmy z hlediska dopravní dostupnosti,
- udělování pochval a uznání,
- flexibilní pracovní doba,
- kulturní a společenské firemní akce,
- péče o nové zaměstnance – adaptační program,
- možnost zvýšení kvalifikace a podpora vzdělávání,
- povyšování vlastních zaměstnanců,
- dny dovolené navíc.

¹⁵ PORVAZNÍK, Ján. *Celostní management*. 1.vyd. Bratislava: SPRINT, 2003, ISBN 80-89085-05-9.

2.3 Zdroje motivace

V případě, že chceme konkrétního člověka ovlivňovat a působit na něj tak, abychom ho nasměrovali k vytyčenému cíli, musíme si položit základní otázky a těmi jsou: Co je zdrojem motivace? Jakým způsobem ovlivnit chování a jednání zaměstnance? Jakou intenzitou? A na jak dlouho? Odpovědi na položené otázky nám poskytnou zdroje motivace, kterými jsou: potřeby, zájmy, hodnoty, návyky, ideály.

Potřeba

Potřeba vzniká, pokud člověk prožívá určitý nedostatek, popř. i nadbytek něčeho, co je pro život jedince důležité. Jde o narušení vnitřní rovnováhy a následnou snahu o její nabytí zpět.¹⁶ Pokud nedojde k naplnění potřeb, jedinec zažívá napětí a nerovnováhu, která ho vede k tomu, aby vše uvedl do pořádku. Takovéto chování zajišťuje uspokojení našich potřeb.¹⁷

Další definice říká, že potřeby jsou: „..., *takové skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i orientaci (zaměření) lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují stálost...těchto tendencí.*“¹⁸

Psychologie rozlišuje dvě základní skupiny potřeb – **biologické a psychologické**. Do těchto skupin řadíme např. potřebu potravy, tekutin, vzduchu, odpočinku, spánku. Potřeby můžeme označovat také jako **primární potřeby**. Mezi **potřeby sekundární** zařazujeme potřebu sociální, společenskou, psychogenní. K projevům zdrojů motivace patří láska, sebeúcta, štedrost, společenské postavení, přátelství, touha, úspěšnost.¹⁹

¹⁶ PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. 1.vyd. Praha: DAHA, 1997. ISBN - 80-902232-1-4.

¹⁷ ARNOLD, John, SILVESTER, Joanne, PATTERSON, Fiona, a kol. *Psychologie práce*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.

¹⁸ PROVAZNÍK, Vladimír, KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. 1. Vyd. Praha: Oeconomica, 2004, str. 40. ISBN 80-245-0703-X.

¹⁹ BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3 rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2007, str. 228-256. ISBN 978-80-7261-169-0.

Oproti tomu Nakonečný²⁰ rozděluje potřeby do tří skupin

- **biologické** - hlad, žízeň,
- **ekonomické** – vlastnictví,
- **psychologické** - sociální kontakty, uznání.

Velmi silnou potřebou je potřeba sounáležitosti. Lidi uspokojuje vytvářet společenské vazby a neradi tyto vazby narušují. Naše vztahy ovlivňují to, jak přemýšlíme a jak řešíme situace, do nichž se dostáváme.

Intenzita a rozsah potřeb jsou u každého jedince jiné, a během jejich života se průběžně mění. Pokud dokážeme identifikovat potřeby, které zaměstnance uspokojí, máme nástroj pro ovlivňování jeho chování.²¹

Zájem

Významným zdrojem motivace jsou také **zájmy**. Definice pojmu zájmu není jednoznačně vymezena. Zájem je vlastně potřeba, která vyvolává činnost či oblast, jež jedince těší a u níž jedinec vytrvá. Palán uvádí: „*Zájmy tvoří významnou součást motivační struktury osobnosti. Vznikají v činnosti na základě potřeb, vloh, schopností, citových vztahů a podmínek prostředí.*“²²

Bedrnová a Nový tvrdí, že: „*Zájem lze také chápat jako odvozenou potřebu, která je uspokojována prováděním určité (zájmové) činnosti.*“²³

Zájmy mohou být např. sociální, přírodní, obchodní, rukodělné, sportovní, výtvarné, vědecké, ale třeba i estetické, hudební, jazykové atd.

Zájem se projevuje aktivním úsilím poznávat, ovládat, mít rozsah, hloubku a stálost. Charakteristické jsou tři prvky: mobilizace pozornosti, citový vztah, snahové poznání. Zájmy podstatně ovlivňují způsob trávení volného

²⁰ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1.vyd. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.

²¹ VEBER, Jaromír & kol. *Management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-274.

²² PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002, str. 242. ISBN 80-200-0950.

²³ BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, str. 228. ISBN 80-85943-57-3.

času.²⁴ Zájem u člověka podporuje rozvoj osobnosti, aktivuje vůli a myšlení, přináší uspokojení z vykonané činnosti, přináší člověku zábavu a pocit uvolnění.

Hodnota

Během života se člověk setkává s novými a neznámými skutečnostmi, které vyhodnocuje a přisuzuje jim určitý význam a důležitost, zkrátka určitou **hodnotu**. Hodnotová stupnice jedince je výrazně ovlivněna prostředím, ve kterém žije. Přesto však existují obecně platné hodnoty jako je zdraví, rodina, děti, práce, přátelství, peníze, pravda, úspěch atd.

Psycholog Spranger rozlišoval šest osobnostních typů podle toho, jaké zaměření u osoby převažovalo.²⁵

- **typ teoretický** – jedinec se zaměřuje na hledání pravdy, kritiky, nejvyšší hodnota je poznání,
- **typ sociální** – jedinec lpí na společnosti, je zaměřen na silný sociální vliv,
- **typ ekonomický** – jedinec je zaměřený na vlastní prospěch, vše měří praktičností a užitečností,
- **typ estetický** – hodnotu jedinec spatřuje v kráse a harmonii,
- **typ politický** – jedinec neustále poměřuje své síly s ostatními, vyhledává soutěžení a moc považuje za nejvyšší hodnotu,
- **typ náboženský** – jeho hodnoty jsou zaměřené na duchovní oblast.

Návyk

Návyk je určitý způsob chování, který má člověk zažitý. Díky tomu, že člověk toto jednání v určitých životních situacích opakuje, o dané situaci

²⁴ NAKONEČNÝ, Milan. *Encyklopedie obecné psychologie*. 2. vyd. Praha: Academia, 1997, str 74 – 81. ISBN 80-200-0625-7.

²⁵ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, str. 55 - 70. ISBN 80-247-0405-6.

přestává přemýšlet, jedná již jednou vyzkoušeným způsobem. Naučí se na různé podněty reagovat stejně a tím vznikne naučený vzorec chování.

Tento vzorec poté používá i v době, kdy si sám uvědomuje, že jeho chování není adekvátní. Návykům, které jsou společností odsuzovány, říkáme zlozvyky. Návyky vznikají jak výchovou v rodině, školou či kolektivem, tak i sebevýchovou.

Automatizace jednání přináší to, že člověk přestává zatěžovat psychiku při řešení každodenních situací, kde není nutné využívat kreativního přístupu. Jako návyk *"označujeme opakovaný, fixovaný automatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci"*.²⁶

Ideál

Ideál je myšlenková či názorná představa něčeho po čem touží, kladně posuzuje, co má pro jedince význam a snaží se ho dosáhnout. Na ideály velmi působí společnost a její hodnocení. Člověk se při svém jednání dívá do budoucnosti. Snaží se ve svém životě něčeho dosáhnout a vše co ho obklopuje, hodnotí. Může to být člověk, vzor či stav, který nutí člověka dělat kroky k vytyčenému cíli. Ideály vznikají individuálně, ale velký vliv má rodina či jiná autorita. Nakonečný²⁷ uvádí, že ideály jsou abstraktní koncepty fungující jako vnitřní stimul, který jedince provokuje ke snaze. Ideály jsou součástí osobní morálky.

Popsané zdroje motivace představují motivaci lidské činnosti a vyvolávají u člověka to, že se o něco snaží, po něčem touží, něco odmítá, k něčemu směřuje. Význam zdrojů motivace se mění jak vývojem ve společnosti, tak vývojem vlastním a je ovlivněn mnoha faktory.

²⁶ BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 254. ISBN 978-80-7261-169-0.

²⁷ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.

3 FAKTORY MOTIVACE

Lidé jsou ke každé činnosti hnáni vnitřní silou. Stupeň vnitřní síly je dán pohnutkami a motivy jedince. Pro každou osobnost jsou pohnutky a motivy specifické a často nebývají ani na vědomé úrovni. Směr těchto pohnutek a motivů orientuje člověka ke stanovenému cíli. Intenzitu určuje výdrž, již má osoba při dosahování cíle. Motivace je spjata s faktory, které nutí jedince chovat se určitým způsobem = ovlivňují nás. Tyto faktory dělíme na tři složky:²⁸

- **směr** – co se osoba snaží udělat,
- **úsilí** – jak moc se osoba snaží,
- **vytrvalost** – jak dlouho se osoba snaží.

Faktor ovlivňující motivaci je označován jako motivátor. Právě poznání těchto faktorů má mimořádný význam pro použití v procesu motivování pracovníků a při volbě nástrojů motivace. K dosažení výsledku je zapotřebí motivovat lidi k pohybu směrem stanoveného cíle. Proces motivace je neodlučitelně spojován s potřebami, motivace je iniciována zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vyvolávají přání uspokojit, něco získat nebo něčeho dosáhnout. Člověk si stanoví cíle a volí různé cesty nebo způsoby chování, které povedou k jejich dosažení. Potřeba je uspokojena v případě, že se podaří stanoveného cíle dosáhnout. Je pravděpodobné, že se podobné chování může opakovat v případě uspokojení podobné potřeby. V opačném případě člověk zvolí jiné způsoby chování.

V případě, že chce vedoucí pracovník dosáhnout cíle, musí motivovat zaměstnance a uvést ho do pohybu. Úkol manažera je přivést lidi k pozitivnímu internímu napětí, které ukáže odhodlání splnit zadaný úkol. Základem úspěchu je uplatnit více motivačních faktorů a správně je nastavit. Každý zaměstnanec

²⁸ ARNOLD, John, SILVESTER, Joanne, PATTERSON, Fiona, a kol. *Psychologie práce*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, str. 302. ISBN 978-80-251-1518-3.

je originální a každý si může vybrat jiný motivační faktor. Složitost spočívá v kombinaci faktorů, aby si každý zaměstnanec našel něco pro sebe. Manažer, který má zájem zaměstnance motivovat, musí rozpoznat, který faktor je pro zaměstnance motivující. Při stanovování motivačních faktorů je zapotřebí vycházet z osobních hodnot a potřeb zaměstnance. I při správném stanovení motivační charakteristiky a správných nástrojů, se může stát, že se kýžené výsledky nedostaví. Příčinou může být fakt, že velmi podstatnou roli hraje i, jak moc se zaměstnanec identifikuje s prací i s organizací.

Identifikaci s firmou je možné podpořit i těmito skutečnostmi:²⁹

1. organizace má vysokou a všeobecnou prestiž,
2. existuje dobrá spolupráce mezi členy organizace,
3. značná část potřeb jedince je uspokojována v rámci organizace,
4. vzájemný konkurenční boj mezi členy organizace je výrazně omezen.

3.1 Vnější faktory motivace

Armstrong³⁰ poukazuje na to, že faktory motivace je zapotřebí dělit na vnější a vnitřní. Mezi vnější faktory řadí – odpovědnost, autonomii, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavou a podnětnou práci, příležitost k postupu při hierarchii pracovních funkcí. Tyto faktory vedou pracovníky k tomu, aby se chovali určitým způsobem a šli požadovaným směrem.

Vnější faktory jsou tvořeny stimuly, jež povzbuzují zaměstnance a upravují jeho chování tak, aby dosáhl nastaveného cíle. Mezi stimulační prostředky, které na zaměstnance nejvíce působí, a jsou v pozitivní formě, patří plat, pochvala, povýšení a v té negativní to je kritika, snížení platu, disciplinární řešení.

²⁹ NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0577-X.

³⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

Podrobnější přehled do vnějších faktorů řadí hmotnou odměnu, obsah práce, povzbuzování, atmosféru pracovní skupiny, pracovní podmínky a režim práce, externí stimulační programy (rozebráno níže).³¹

Bedrnová a Nový³² vnímají **hmotnou odměnu** jako jeden z nejdůležitějších prostředků stimulace, neboť je zdrojem k uspokojení existenčních prostředků zaměstnance a jeho rodiny. Zaměstnanec může hmotnou odměnu získat např. v podobě mzdy, prémie či bonusu, nebo také jako služební auto, které je možné využívat k soukromým účelům, flexipasy, příspěvky na oblečení, dopravu, cvičení, apod. V případě, že zaměstnanec nevnímá hmotné odměny jako dostatečné, může u něho působit faktor nespokojenosti a on neodvádí dostatečnou práci.

Obsah práce je považován za významný faktor stimulace. Vzhledem k tomu, že u každého je faktor stimulace individuální, pro každého zaměstnance může být apel na něco jiného. Výzvou pro zaměstnance může být např. hrdost na to, že je schopný a zvládne těžký úkol, na samostatnost, kdy pracuje na úkolu sám, přichází se svými vlastními nápady a řešeními, sebevzdělávání, kdy zaměstnance motivuje, že při zadaném úkolu získá nové znalosti, schopnosti.³³

Povzbuzování bývá využíváno vedoucími pracovníky v době, kdy je jejich úkolem vzbudit u zaměstnance stimulační hodnotu v náplni práce. Zpravidla je k povzbuzování využívána zpětná vazba, jež je nejúčinnější bezprostředně po dokončení činnosti zaměstnance.

Atmosféra pracovní skupiny – každá pracovní skupina je individuální a její chování a pravidla působí na zaměstnance pozitivně či negativně. Ovlivnit její dění a působit na ni je úkolem vedoucího pracovníka. Pokud manažerovi dokáže vypěstovat důvěru a respekt ve skupině, výkon zaměstnanců často vede k pozitivnímu výsledku. Naopak špatná atmosféra

³¹ BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

³² BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

³³ BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

může být silně demotivující a ve skupině se začnou objevovat negativní příznaky jako nepřátelství, nenávisť, pomluvy, šikana atd.)

Nesmíme zapomínat, že pro zajištění zadaného cíle jsou také bezpodmínečně důležitou součástí i **pracovní podmínky a režim práce**. To, že organizace zajistí zaměstnanci ke své práci prostředí, kde se mu dobře pracuje např. teplo, sucho, klid, pracovní stůl atd. mezi nimi zlepšuje pracovní vztah. Neuspokojení těchto potřeb se nemusí projevovat okamžitě, nicméně dlouhodobě vede k pracovní neschopnosti.

Externí stimulační faktory mají širší než podnikový okruh. Příklad externího stimulačního faktoru je např. image firmy. Silná pozitivní image společnosti dodává zaměstnancům hrdost, že oni jsou její součástí a mohou zde pracovat. Oproti tomu negativní image společnosti vyvolává u zaměstnanců laxní přístup. Oblast externích stimulačních faktorů zahrnuje také třeba rodinné zázemí a rodinné vztahy. Zaměstnanec s pevným rodinným zázemím je ve své práci podporován a ostatní členové od něj očekávají úspěch, což u něho může vyvolat podnět k dobře odvedené práci. Pokud ale zaměstnanec rodinné zázemí nemá, rodina mu nevěří, nedoceňuje jeho práci a neváží si ho, odráží se to i na pracovní motivaci.

3.2 Vnitřní faktory motivace

Nedílnou součástí motivace jsou také vnitřní faktory pracovní motivace. Zaměstnance láká uplatňovat činnost, která ho naplňuje a uspokojuje jeho potřeby. Armstrong³⁴ řadí k vnitřním faktorům motivace – vlastní odpovědnost (pocit, že práce je důležitá), samostatnost, příležitost využívat své znalosti a dovednosti a rozvíjet je, zajímavou práci a příležitost k pracovnímu postupu. Provazník a Komárková³⁵ mezi faktory vnitřní pracovní motivace řadí:

³⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

³⁵ PROVAZNÍK, Vladimír, KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, ISBN 80-245-0703-X.

- **pracovní výkon** – zaměstnanec je stimulován k vyšší kvalitě produkce nebo je veden k tomu, aby svou pracovní kapacitu využíval efektivněji,
- **tvořivost** – je vnímána jako významné bohatství firmy, neboť se jedná o vnitřní sílu, která posunuje vývoj kupředu. Z toho důvodu se vyplatí zaměstnance podněcovat a hovořit o nápadech a podpořit realizaci nových nápadů,
- **seberozvoj** – zaměstnanec je vnitřně motivován k rozvíjení svých dovedností a schopností a organizace ho bude podporovat např. kvalifikačními kurzy, školení atd.,
- **odpovědnost za vlastní jednání** – podporovat ochotu za převzetí odpovědnosti je velmi složité, neboť tento druh odpovědnosti dokážou přijmout jen někteří lidé, většinou se jedná o zaměstnance, kteří umí vnímat realisticky svět kolem sebe. K podpoře zodpovědnosti za vlastní jednání je využívána zpětná vazba a jejich realistické hodnocení.

Oproti výše popsanému dělení motivačních faktorů rozdělujeme motivační faktory i takto:³⁶

- **objektivní** – mezi tyto faktory patří např. podmínky na pracovišti, zadaný pracovní úkol, mzda, image firmy, sociální vztahy na pracovišti atd.,
- **subjektivní** – jedná se o podmínky ze strany zaměstnance a jsou odrazem jeho okamžitého fyzického i psychického stavu např. únava, současné potřeby, pracovní postoje, kvalifikace, zájmy, pracovní návyky atd.

³⁶ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-8560-301-2.

Kollárik³⁷ poukazuje na to, že je nutné vnímat motivaci komplexně a nejen v okruhu osobnostních a sociálních motivačních faktorů.

Jeho rozdělení pohlíží na motivační faktory jako celkový systém práce s lidmi a říká, že tento systém se liší podle charakteristik pracovišť a mění se v čase. Je tvořen:

- celospolečenskými, mimopodnikovými faktory,
- podnikovými, pracovními faktory,
- osobnostními faktory.

3.3 Motivační faktor prostřednictvím finančního ohodnocení

Životní úroveň jedince je ovlivněna jeho finančními příjmy. Mzda je považována za jeden z největších podnětů v motivaci zaměstnanců, protože prostřednictvím mzdy mohou jedinci uspokojovat své potřeby. Lidé mají různé potřeby a různé zájmy a proto je mzda jako motivační faktor u každého zaměstnance subjektivní, záleží na ostatních motivačních faktorech, které zaměstnance ovlivňují.

Peníze mají ohromnou moc, jelikož jsou prostředkem k dosažení různých cílů. Jejich síla spočívá v tom, že ať už přímo, či nepřímo jsou spjaty s uspokojováním potřeb. Pokud má jedinec pravidelnou mzdu, dává mu prostor uspokojit základní potřeby přežití a bezpečí. Finanční odměna za vykonanou práci může také uspokojovat např. potřebu sebeúcty, neboť peníze může vnímat jako viditelný znak ocenění. Peníze také ovlivňují postavení. Vysoká mzda může zajistit jedinci vyšší úroveň a tím se odliší od ostatních zaměstnanců.

Efektivně plní mzda funkci motivačního faktoru především u zaměstnanců na nižších pozicích. Zvýšení mzdy u takovýchto zaměstnanců jim zajistí vyšší životní úroveň. Oproti tomu zaměstnanci na vyšších pozicích

³⁷ KOLLÁRIK, Teodor. *Člověk v sociálnom systéme práce*. Bratislava: ROH, 1983.

mají jiné hodnoty, neboť jejich standard životní úrovně je zajištěn. Proto je pro ně více motivující např. povýšení, úspěch, benefity atd.

Arnold a kol.³⁸ upozorňují na to, že pokud má finanční odměna působit motivačně, je nutné, aby byla vnímána spravedlivě, a má zajistit zpětnou vazbu na odvedenou práci zaměstnance. Člověk je zvyklý srovnávat a tak i v tomto případě zaměstnance zajímá, zda je jeho mzda spravedlivá vzhledem ke mzdám, které obdrželi ostatní zaměstnanci. Arnold a kol.³⁹ uvádí studii platů u amerických hráčů baseballu v letech 1985 – 1993. Výsledkem tohoto výzkumu bylo, že přibližně stejně vysoké platy různých hráčů v jednom týmu motivovaly k výkonům jak jednotlivce, tak i týmy. Z toho vyplývá, že platy ostatních zaměstnanců jsou pro jednotlivce důležité stejně jako jeho plat a že pro hráče není motivující k výkonům mít v týmu přeplacené „superhvězdy“.

Plat má dominantní úlohu při výběru zaměstnavatele a je také nejmocnějším nástrojem, který spojuje lidi s jejich zaměstnáním. Za správných okolností finanční ohodnocení je kvalitním motivačním faktorem nejen proto, že je lidé potřebují a chtějí, ale také proto že jsou hmatatelným nástrojem uznání.⁴⁰

3.4 Motivační faktor prostřednictvím pochvaly a kritiky

K ocenění dobře odvedené práce mohou vedoucí pracovníci využívat také pochvalu. Pochvala je vnímána jako silný motivační nástroj. Aby měla pochvala svou váhu, je vhodné ji sdělovat veřejně před ostatními pracovníky a co nejdříve po kvalitně odvedené práci.

Mezi motivační faktory patří také kritika, je-li zvolena její správná forma. Zacházet s kritikou je velmi složité a je nezbytné, aby se hodnocený necítil méněcenný, ale cílem je, aby se zaměstnanec s chybou vnitřně ztotožnil

³⁸ ARNOLD, John, SILVESTER, Joanne, PATTERSON, Fiona, a kol. *Psychologie práce*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.

³⁹ ARNOLD, John, SILVESTER, Joanne, PATTERSON, Fiona, a kol. *Psychologie práce*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.

⁴⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

a poučil se z ní. Pro zaměstnance je při kritice důležité i ujištění, že se s ním do další práce počítá a že bude ve zlepšení podporován. Kritizovat je zapotřebí neprodleně po odvedené práci a kritika by se, na rozdíl od pochvaly, měla odehrávat v ústraní. Taktní, pozitivní a konstruktivní kritika vzbuzuje mezi zaměstnancem a vedoucím pracovníkem vzájemnou důvěru.

4 TEORIE MOTIVACE

Každá organizace má zájem dosáhnout vysokého výkonu zaměstnanců a udržet si ho a zajistit si tím stabilitu na trhu. Lidé při práci vyvíjejí úsilí a firma se snaží zaměstnance povzbudit, aby toto úsilí uplatnili a podpořili tak splnění cílů společnosti a přitom uspokojili i své potřeby.

Teorie motivace napomáhají manažerům lépe pochopit, proč se lidé chovají daným způsobem. Univerzální vysvětlení lidského chování však žádná z nich nenabízí, neboť lidské chování je velmi komplikované. Teorie motivace nejsou jednoznačným návodem, jak k zaměstnancům přistupovat, ale jsou pomůckou pro manažery, kteří mají zájem je využívat k rozvoji motivačních přístupů.

Nejčastěji se setkáváme s teoriemi, které jsou zaměřené buď na obsah, nebo na proces. Teorie zaměřená na obsah se snaží pracovat s potřebami, které vzbuzují a udržují určité chování, tj., co konkrétně lidi motivuje. Teorie zaměřená na proces se soustřeďuje na průběh procesů, které ovlivňují chování. Přibližuje vztah lidí k pracovnímu prostředí a způsoby, jak je vnímají, obsahují detailnější návod, jak postupovat při motivování.⁴¹

Většina teorií nabízí pohled na proces i obsah zároveň, v podstatě se od sebe liší tím, zda kladou důraz na jedno či druhé.

4.1 Teorie motivace zaměřené na obsah (dále jen „teorie potřeb“)

Teorie motivace vychází z toho, že se lidé chovají tak, aby docházelo k uspokojení jejich potřeb. Potřeby každého člověka jsou individuální, časem se vyvíjejí podle různých situací. Ve většině teorií potřeb najdeme také informace o tom, jak a kdy se potřeby stávají významnými, tedy také údaje o procesu.

⁴¹ ARNOLD, John, SILVESTER, Joanne, PATTERSON, Fiona, a kol. *Psychologie práce*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.

Nejvlivnějšími teoriemi zaměřenými na obsah jsou:⁴²

- Maslowova hierarchie potřeb,
- Herzbergova teorie dvou faktorů,
- McGregorova teorie X a Y,
- Alderferova ERG teorie.

Maslova hierarchie potřeb

Mezi nejznámější teorie zaměřené na obsah patří teorie Abrahama Maslowa, který se velmi významně zabýval potřebami. Vychází z předpokladu, že lidské chování je ovlivňováno celou řadou potřeb. Člověk nejprve řeší uspokojení vlastních základních životních potřeb a potřeb své rodiny. V případě uspokojení těchto základních potřeb se začnou objevovat další potřeby na vyšší úrovni, tj. potřeby sociálních jistot a uznání. Maslowa teorie poukazuje na dva základní předpoklady.⁴³

První hovoří o tom, že člověk je tvor, který nikdy nemá dostatek, a naše potřeby se odrážejí od toho, co již máme. Lidské chování ovlivňují pouze takové potřeby, které ještě nejsou uspokojeny, uspokojená potřeba přestává být motivátorem.

Druhý předpoklad poukazuje na to, že potřeby mají své hodnoty a jsou dle našeho významu hierarchicky uspořádány. V případě uspokojení jedné potřeby se začne objevovat nová potřeba, která vyžaduje být také uspokojena.

Maslow rozdělil potřeby do pěti úrovní:⁴⁴

- potřeby fyziologické,
- potřeby bezpečí,
- sociální potřeby,
- potřeby uznání,
- potřeba seberealizace.

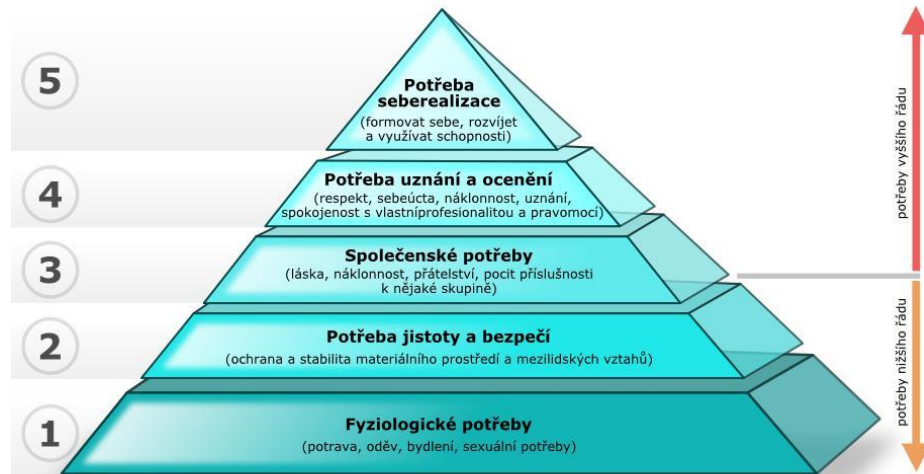
⁴² VEBER, Jaromír & kol. *Management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2014, str. 112 - 118. ISBN 978-80-7261-274-1.

⁴³ DONNELLY, James H., GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

⁴⁴ VEBER, Jaromír & kol. *Management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2014, str. 112 - 118. ISBN 978-80-7261-274-1.

Podle důležitosti vytvořil Maslow hierarchii potřeb, kterou pro lepší pochopení znázornil tzv. pyramidou potřeb.

Obrázek č. 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: HÁLEK, Vítězslav, online, cit. 2016-02-28

Zdroj⁴⁵

Člověk se v první řadě snaží o zajištění fyziologických potřeb organismu. Pokud se mu tuto potřebu podaří zajistit, přistupuje k uspokojení vyšších potřeb. Například pokud osoba nebude mít dostatek vody, jídla, lásky, uznání, seberealizace atd., bude prvotně řešit nedostatek vody a jídla, a až uspokojí tuto potřebu, začne ji zajímat uspokojení potřeb na vyšší úrovni. Výše uvedené potřeby Donnelly a kol.⁴⁶ popisují takto:

Fyziologické potřeby – tato skupina zahrnuje potřeby, které je nutné zajistit k existenci člověka, tj. potřeba vody, potravy, vzduchu, vylučování,

⁴⁵ HÁLEK, Vítězslav. *Nákupní chování spotřebitelů*. [online]. [cit. 2013-02-21]. Dostupné z:

<http://halek.info/www/prezentace/marketing-cviceni4/mcvp4-print.php?projection&l=05>.

⁴⁶ DONNELLY, James H., GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997, str. 371. ISBN 80-7169-422-3.

spánku a sexu. V případě neuspokojení těchto potřeb nedochází k motivaci uspokojení vyšších potřeb.

Potřeby jistoty a bezpečí – po uspokojení fyziologických potřeb člověk začne řešit potřebu pocitu jistoty a zabezpečení. Snaží se tím vyřešit pocit, který by při nedostatečném naplnění této potřeby vedl k psychickému a fyzickému strádání. Jako potřebu bezpečí člověk vnímá to, že má místo, kde bude bydlet, udrží si zaměstnání, ochrání se před zraněním či onemocněním.

Sociální potřeby – jsou úzce spjaty se společenskou povahou a touhou jedince. Aby byl člověk spokojený, nutně potřebuje pocit lásky, sounáležitosti, příslušnosti k nějaké skupině lidí.

Potřeby uznání – každý z nás chce někam patřit, být přijímán a uznáván, každý z nás chce mít svůj význam pro ostatní lidi. K pocitu sebedůvěry nás vede oprávněné a zasloužené uznání ostatních lidí.

Potřeba seberealizace – člověk touží po uplatnění svých schopností a talentu. Touha po seberealizaci nutí člověka být úspěšný v jakékoliv roli, ve které se právě nachází, např. v roli rodičů, toužíme po tom být nejlepšími rodiči, v roli zaměstnance toužíme po tom být uznávaným pracovníkem, v roli kamaráda toužíme po tom být přijímáni ostatními atd. Uspokojení potřeby seberealizace je možné až poté, co jsou uspokojeny ostatní potřeby.

Aplikujeme-li tuto teorii potřeb do pracovní praxe, pak mezi fyziologické potřeby, které jsou vnímány jako primární, řadíme mzdu, která zajišťuje živobytí. Každý z nás potřebuje v životě pocit bezpečí a jistoty, což v práci zajistí jistota práce, správné pracovní podmínky a kvalitní pracoviště. Zaměstnání nabízí uspokojení potřeb v sociální rovině pomocí přátelských vztahů, kvalitní pracovní atmosférou. Potřeba uznání odráží respekt k druhým a sebeúctu. Potřeba seberealizace je potřeba, která nemůže být nikdy uspokojena. Maslow mluvil o člověku jako o „živočichovi s přáními“, kterého motivuje pouze neuspokojená potřeba.⁴⁷

⁴⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

Přestože tato teorie nenabízí návod k nástrojům pro motivaci lidí, nabízí skvělé východisko manažerům. Manažeři tuto teorii často uznávají a odvolávají se na ni. Výhodou teorie je, že neuráží, je snadno pochopitelná a zdůrazňuje faktory, jež zaměstnance motivují.

Tabulka č. 1: Oblasti působení manažerů v jednotlivých kategoriích hierarchie potřeb

Kategorie potřeb	Oblast působení manažera
Seberealizace	Podnětnost práce Příležitost k povýšení Prostor pro tvořivost Motivace k vyšším cílům
Uznání	Veřejné uznání dobrého výkonu Pověřování významnými pracovními aktivitami Respekt budící název práce Pověřování odpovědností
Sociální	Příležitost k sociální interakci Stabilita pracovní skupiny Povzbuzování spolupráce
Bezpečí jistoty	Bezpečné pracovní podmínky Jistota zaměstnání Zaměstnanecké výhody
Fyziologické	Spravedlivá odměna Pohodlné pracovní podmínky Teplo, světlo, prostor, klimatizace

Zdroj: DONNELLY, James H., GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. online, cit. 2016-02-24

Zdroj⁴⁸

I přesto, že Maslowova teorie je často považována za akceptovatelnou, dostává se jí i kritiky. Kritika spočívá v tom, že potřeby člověka se překrývají, mohou být zařazené do více úrovní, například plat může uspokojit potřeby

⁴⁸ DONNELLY, James H., GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997, str. 374. ISBN 80-7169-422-3.

různých kategorií. Podle kritiků je hierarchie potřeb příliš statická a potřeby člověka se v průběhu života mění.

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Mezi teorie, které ovlivňují lidskou motivaci, se řadí dvoufaktorová teorie F. Herzberga, jež je také známá pod názvem teorie hygienických faktorů. Svou teorii založil na výsledcích studia uspokojování potřeb u 200 techniků a účetních. Při šetření Herzberga zajímalo, kdy se zaměstnanci ve spojitosti se svou prací cítili zvláště dobře a kdy zvláště špatně, a každý měl popsat situaci, která je vedla k těmto pocitům.⁴⁹

Na základě výsledků vytvořil dvě skupiny různých faktorů:⁵⁰

- hygienické faktory (vnější, nepřímé),
- motivátory (vnitřní, přímé).

Hygienické faktory (nazývané také udržovací) plní podstatnou roli při udržování patřičné úrovně spokojenosti. Tyto faktory mají motivační povahu a vedou ke spokojenosti. Pokud ale k jejich uspokojení nedochází, mají silný dopad a dochází k demotivaci.

Herzberg uvedl deset udržovacích faktorů:⁵¹

- podniková politika a správa,
- odborný dozor,
- vztahy s nadřízenými,
- vztahy s pracovníky stejné úrovně,
- vztahy s podřízenými,
- plat,
- jistota práce,
- osobní život,
- pracovní podmínky,

⁴⁹ DONNELLY, James H., GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN – 80-7169-422-3.

⁵⁰ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, str. 70 - 72. ISBN 80-247-0405-6.

⁵¹ DONNELLY, James H., GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997, str 375. ISBN 80-7169-422-3.

- postavení.

Motivátory mají tu vlastnost, že pokud není dosaženo jejich uspokojení, nedochází k demotivaci okamžitě. Hezberg popsal šest motivačních faktorů:⁵²

- dosažení cíle,
- uznání,
- povýšení,
- práce sama,
- možnost osobního růstu,
- odpovědnost.

Motivační faktory na rozdíl od hygienických mohou vzbuzovat kladné pocity. Je ale třeba si uvědomit, že motivační faktory budou účinkovat za předpokladu, že dochází k souladu obou skupin motivačních faktorů.

McGregorova teorie X a Y

Douglas McGregor se zabýval pracovní motivací člověka a vhodným způsobem řízení lidí. Vycházel z pozorování, která realizoval v amerických průmyslových firmách. Poukázal na to, že zaměstnanci se dělí na dvě skupiny podle přístupu k práci.

Teorie X říká, že zaměstnanci neradi pracují, a pokud je to možné, práci se vyhýbají. Aby takový člověk byl motivovaný pracovat, musí se mu nabídnout odměna, popř. pohrozit trestem, pokud práce nebude odvedena. Tito zaměstnanci se vyhýbají odpovědnosti a nemají ambice, proto se jako zdroj motivace doporučují neustálé kontroly, finanční stimuly a využívání trestů.⁵³

Oproti tomu v **teorii Y** upozornil na to, že takto se nechovají všichni a že někteří zaměstnanci hledají rozvoj, jsou zodpovědní a schopní se přizpůsobovat. Je zapotřebí uspokojovat jejich potřeby ne jen na fyzické

⁵² DONNELLY, James H., GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997, str. 376. ISBN 80-7169-422-3.

⁵³ VEBER, Jaromír & kol. *Management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-274-1.

úrovni (plat, prémie, kvalitní pracovní podmínky), ale i psychologické (odpovědnost, seberealizace).⁵⁴ Teorie Y vychází z předpokladu, že lidé pracují rádi, mají z práce potěšení, dávají přednost sebekontrolu před kontrolou nadřízeným. Za správných podmínek je zaměstnanec ochotný přijmout odpovědnost.⁵⁵

Manažer, který si vybral tuto teorii motivace, smýšlí o svých zaměstnancích jako o někom, kdo má svou práci rád a chce se na ní aktivně podílet. Podřízení jsou schopni aktivně vyhledávat informace, rozhodovat a plnit cíle.

Alderferova ERG teorie

Americký psycholog Clayton Paul Alderfer představil svou teorii, kterou nazýval teorií ERG. Jedná se o kombinaci tří faktorů – existenčních (E – existence), vztahových (R – relatedness) a růstových (G – growth) a vychází z Maslowovy pyramidy potřeb.

Alderfer navrhl teorii lidských potřeb takto:⁵⁶

- **existenční potřeby** odrážejí potřeby, které jsou nezbytné pro existenci – plat, pracovní podmínky, benefity atd.,
- **vztahové potřeby** poukazují na to, že člověk kolem sebe potřebuje lidi a harmonické vztahy,
- **potřeby růstu** člověka přivádějí k tvůrčímu úsilí, seberealizaci a osobnímu rozvoji.

Teorie souvisí s uspokojováním vnitřních přání. Jedná se čistě o subjektivní přání, neboť se vztahují pouze k vnitřnímu rozpoložení osoby,

⁵⁴ PROVAZNÍK, Vladimír, KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, ISBN 80-245-0703-X.

⁵⁵ VEBER, Jaromír & kol. *Management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2014, ISBN 978-80-7261-274-1.

⁵⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, str. 219-228. ISBN 978-80-247-1407-3.

kteře se potřeby týkají. V této teorii je možné se pohybovat po úrovních potřeb nejen směrem nahoru, ale i směrem dolů.⁵⁷

Po uspokojení potřeby na určitém stupni pyramidy se zpravidla jedinec posouvá na potřeby vyššího stupně. Alderfer tvrdil, že když dlouhodobě nedochází k uspokojení vyšší potřeby, začne jedinec uspokojovat potřeby na nižších stupních pyramidy, např. nedosáhne-li člověk stanoveného cíle seberealizace a růstu, začne se více snažit v kategorii vztahů v naději, že dosáhne úspěchu zde.⁵⁸

4.2 Teorie motivace zaměřená na proces

Armstrong⁵⁹ uvádí, že teorie zaměřená na proces se orientuje na psychologické procesy, jež ovlivňují motivaci. Tato teorie souvisí s očekáváním, které popisuje Vroom, s cíli o nichž hovoří Latham a Locke a vnímáním spravedlnosti, kterému se věnuje Adams.

Teorie očekávání (expektační teorie)

Původním autorem expektační teorie je Victor Vroom, který vnímal motivaci jako proces volby a kladl si za cíl vysvětlit, proč člověk preferuje jednu aktivitu před ostatními nabízenými možnostmi, např. jedinec si může volit mezi úrovní pracovního úsilí. Tento proces volby se zakládá na třech následujících faktorech:⁶⁰

- **valence** – ukazuje, jak velkou hodnotu přikládá jedinec výsledkům,
- **instrumentalita** – zvažuje, zda by vedlo provedení dané aktivity k identifikovatelným výsledkům,

⁵⁷ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 6. vyd. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

⁵⁸ PORVAZNÍK, Ján. *Celostní management*. 1. vyd. Bratislava: SPRINT, 2003. ISBN 80-89085-05-9.

⁵⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, str. 219–232. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁶⁰ ARNOLD, John, SILVESTER, Joanne, PATTERSON, Fiona, a kol. *Psychologie práce*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, str. 312. ISBN 978-80-251-1518-3.

- **expektance** – porovnává, zda čin nebo úsilí přivedou jedince k určitému výsledku.

Tuto koncepci podrobněji definoval Vroom následujícím způsobem: *„Kdykoliv jedinec volí mezi alternativami, které znamenají nejisté výsledky, zdá se jasné, že jeho chování je ovlivněno nejen jeho preferencemi týkajícími se těchto výsledků, ale také mírou jeho přesvědčení, že tyto výsledky jsou možné. Očekávání je definováno jako momentální přesvědčení, týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek. Očekávání lze charakterizovat z hlediska jejich síly. Maximální sílu signalizuje subjektivní jistota, že po činu bude následovat výsledek, zatímco minimální (nebo nulovou) sílu signalizuje subjektivní jistota, že čin výsledek nepřinese.“*⁶¹

Člověk přikládá vazbě mezi výkonem a výsledkem určitou pravděpodobnost účinku, kdy ho má úroveň výkonu přivést k odpovídajícímu cíli. Samotné rozhodnutí k dané aktivitě je ovlivněno předchozími zkušenostmi a vnímáním vlastní role, kterým jedinec přikládá váhu.⁶²

Čím větší je hodnota souboru odměn a čím vyšší je i pravděpodobnost, že získání těchto odměn je závislé na snaze jedince, tím větší snahu zaměstnanec vyvine. Porter a Lawler zdůrazňují, že ale samotná snaha nestačí. Pokud má zaměstnanec podat žádoucí výkon, musí jeho úsilí být efektivní a může být ovlivněno.⁶³

- **schopností** – jedná se o individuální charakteristiku, jako je inteligence, manuální zručnost, znalosti atd.,
- **vnímáním role** – určuje to, co si zaměstnanec přeje dělat nebo si myslí, že by měl dělat.

Teorie cíle

V teorii cíle, kterou popsali Locke a Latham, jsou jedincům stanoveny specifické cíle, jež jsou pro ně přijatelné. Dostanou-li zpětnou vazbu

⁶¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, str. 225. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁶² DONNELLY, James H., GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

⁶³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, str. 225. ISBN 978-80-247-1407-3.

na odvedený výkon, jsou zaměstnanci motivováni k vyššímu výkonu. Důležitou roli hraje to, zda se jedinec podílí na stanovování cíle, neboť tím dává souhlas ke stanovení vyšších cílů. V případě složitosti cílů je pro zachování motivace očekáváno, že zaměstnanec s těmito vyššími cíli souhlasí a je podporován vedením.⁶⁴

Eggert⁶⁵ uvádí, že motivaci ovlivňují tyto faktory:

- úkolu je třeba věnovat tím více úsilí, čím složitější jsou cíle,
- člověk věnuje více úsilí k dosažení cíle, je-li pro něho tento cíl důležitý,
- zaměstnanec s vytyčeným cílem souhlasí, akceptoval ho a vnitřně ho přijal.

Teorie cílů hraje do dnešní doby klíčovou roli v procesu řízení pracovního výkonu. V případě, že manažeři dbají souhlasu zaměstnanců na vymezeném úkolu a jejich podpory a poskytují jim zpětnou vazbu, je tato teorie velmi úspěšná.

Teorie spravedlnosti

Teorii spravedlnosti zpopularizoval profesor J. Stacy Adams, který tvrdí, že lidi motivuje to, že jejich odměnou za dosažení cílů je spravedlivé zacházení. Zaměstnanci srovnávají, zda má manažer k ostatním spolupracovníkům stejný přístup jako k nim. Spravedlnost je záležitostí percepce a vždy u ní dochází k porovnávání. Zaměstnanci jsou lépe motivováni, pokud je s nimi zacházeno spravedlivě ve srovnatelných pozicích a situacích v zaměstnání. V případě, že zaměstnanec vyhodnotí přístup jako nespravedlivý, dochází u něj k demotivaci.⁶⁶

⁶⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁶⁵ EGGERT, A. Maxx. *Motivace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, str. 92 - 98. ISBN 80-7367-010-0.

⁶⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

Provazník a Komárková říkají, že: „Člověku-pracovníkovi je vlastní tendence srovnávat jednak svůj vklad do práce se vkladem svých spolupracovníků vykonávajících srovnatelnou činnost, a jednak efekty, které přináší práce jemu, s efekty, které srovnatelná práce přináší jeho kolegům.“⁶⁷

Adams upozorňuje, že existují dvě formy spravedlnosti:⁶⁸

- **distributivní spravedlnost** – týká se toho, jak lidé vnímají, že je jejich odměňování za přínos spravedlivé v porovnání s ostatními,
- **procedurální spravedlnost** – pracovníci porovnávají spravedlnost postupů, které podnik používá pro hodnocení zaměstnanců, povýšení a disciplinární záležitosti.

Tyler a Bies definují pět faktorů, které má manažer dodržovat při procesu teorie spravedlnosti:⁶⁹

- přiměřené zvažování pracovníka stanoviska,
- potlačení osobní předpojatosti k pracovníkovi,
- důsledně stejné uplatňování kritérií u všech pracovníků,
- poskytování včasné zpětné vazby týkající se důsledků rozhodnutí,
- poskytování přiměřeného vysvětlení učiněných rozhodnutí.

Lidé jsou citliví na jakoukoliv odchylku při posuzování výkonu, trestání nebo odměňování. Jakákoliv nespravedlnost se projeví v motivaci zaměstnance.

⁶⁷ PROVAZNÍK, Vladimír, KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, str. 117. ISBN 80-245-0703-X.

⁶⁸ ARNOLD, John, SILVESTER, Joanne, PATTERSON, Fiona, a kol. *Psychologie práce*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, str. 315 - 318. ISBN 978-80-251-1518-3.

⁶⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, str. 227. ISBN 978-80-247-1407-3.

5 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Kvalitně nastavený proces hodnocení zaměstnanců a jeho systematické a správné provádění má podstatný vliv na poznání a využívání potenciálu zaměstnanců, na zvyšování jejich motivace a kvalifikace a na redukci jejich eventuálního odchodu ze společnosti. Hodnocení zaměstnanců podmiňuje efektivní řízení celé společnosti a tím zaměstnavatel předchází zbytečně vynaloženým nákladům na fluktuaci zaměstnanců.

Při nastavování systému hodnocení musí být patrné, co se od systému hodnocení očekává a jaké kroky budou učiněny pro naplnění zadaných požadavků. Hodnocení slouží nejen manažerům, ale i hodnoceným zaměstnancům, neboť prováděná kontrola napomáhá vzájemnému pochopení představ ohledně plnění pracovních úkolů a výhledů do budoucnosti. Korekce pracovního chování, která je provedena při hodnocení zaměstnanců, podporuje zvyšování kvality a pracovní produktivity. Hodnocení také usnadňuje manažerům rozhodování při delegaci úkolů a odpovědnosti a k zjištění vzdělávacích potřeb.

V každém případě můžeme říci, že hodnocení je důležitým prostředkem, jak dát zaměstnanci zpětnou vazbu o kvalitě jeho pracovní činnosti. Tímto způsobem může také firma projevit zaměstnanci, jak moc je pro ni důležitý.

5.1 Cíle hodnocení zaměstnanců

Stanovení cíle hodnocení zaměstnanců včetně měřítek je velmi obtížnou součástí systému hodnocení pracovníků. Základními faktory úspěšnosti systému hodnocení jsou kvalitně nastavené cíle a adekvátně zvolená kritéria. Cíle musejí být nastaveny tak, aby byly pozitivní, tj. to, čeho chceme dosáhnout, je nutné dávat do kontextu, aby zaměstnanci vnímali jeho význam.

Je vhodné členit cíle na menší části a každý cíl by měl být nastavený tak, aby splňoval podmínky SMART či KARAT.⁷⁰

SMART je technika pro navrhování cílů v řízení a je to zkratka počátečních písmen anglických názvů vlastností cílů. Občas je možné potkat zkratku KARAT, jejíž význam je prakticky stejný.

Tabulka č. 2: Srovnání pojetí cílů SMART a KARAT

SMART		KARAT	
S	Specific – specifický	K	Konkrétní
M	Measurable – měřitelný	A	Ambiciózní
A	Achievable – akceptovatelný	R	Reálný
R	Realistic – realistický	A	Akceptovatelný
T	Time-bound – termínovaný	T	Termínovaný

Zdroj: HRONÍK, František, online, cit. 2016-02-23

Zdroj⁷¹

Armstrong uvádí, že hodnocení má tyto cíle:

- „stanovit relativní hodnotu prací, založenou na spravedlivém, správném, jednotném a důsledném posouzení,
- poskytnout informace potřebné k vytvoření a udržování spravedlivých a obhajitelných mzdových a platových stupňů a struktur,
- poskytnout co nejobjektivnější základnu pro zařazování prací do stupňů a umožňovat tak jednotný přístup při rozhodování o zařídění prací,
- umožnit správné porovnávání s tržními sazbami prací nebo rolí se srovnatelnou složitostí nebo množstvím práce,
- být transparentní – východiska, kritéria pro definování stupňů a zařazování prací by měla být jasná,

⁷⁰ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, str. 17 – 19. ISBN 978-80-247-1458-5.

⁷¹ HRONÍK, František, *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, str. 18. ISBN 978-80-247-1458-5.

- *zajistit, aby organizace plnila svou povinnost poskytovat stejnou peněžní odměnu za práci stejné hodnoty.*⁷²

Hodnocení má význam pro všechny zúčastněné strany, tj. pro podnik, pro vedoucího i pro hodnoceného zaměstnance.⁷³

Podnik si klade za cíl hodnocením zaměstnanců:

- zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců,
- využití a rozvoj potenciálu pracovníků,
- navrhování a plánování personálních záloh,
- zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky.

Hodnocení pracovního výkonu manažerem má za cíl:

- motivovat pracovníky k dosahování vyššího výkonu,
- zřetelně vyjádřit své názory na pracovníky, dávat pracovníkům zpětnou vazbu a tím usměrňovat jejich činnost,
- pochopit zájmy a přání pracovníků, týkající se jejich dalšího rozvoje,
- rozvíjet přednosti pracovníků a eliminovat jejich slabé stránky,
- plánovat spravedlivou mzdu, zejména pak pohyblivé složky mzdy.

Pro pracovníka je cílem odnést si z hodnocení:

- ocenění vlastní práce a podnět k dalšímu úsilí,
- pohled a názor vedoucího na svou práci a cíle,
- možnost prezentovat své potřeby a osobní cíle,
- příležitost k vyjádření svých rozvojových nároků

⁷² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, str. 541. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁷³ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, str. 14 – 22. ISBN 978-80-247-1458-5.

5.2 Proces hodnocení zaměstnanců

Proces hodnocení zaměstnanců je nedílnou součástí procesu řízení pracovního výkonu. Jestliže firma nechce, aby hodnocení na zúčastněné působilo jen jako nutné zlo, je zapotřebí připravit motivující a spravedlivý proces hodnocení. Jeho nezastupitelnost je možné vidět např. při přiřazování pracovních úkolů, optimální využívání schopností a znalostí zaměstnance, rozvoj zaměstnance či při spravedlivém odměňování. Postup hodnocení má shrnout celkově pracovníkovo chování při práci, jak se k práci staví, zda nepůsobí na okolí demotivačně či jaký má přístup k zadaným úkolům.

Kritéria

Jedním z hlavních pilířů v procesu hodnocení je nastavení kritérií, podle nichž je možné srovnávat výsledky zaměstnance s požadovaným výkonem. Je nutné nastavit seznam kritérií tak, aby byla vhodná pro všechny zaměstnance stejné kategorie. Je možné ponechat několik volných kritérií pro ohodnocení rozdílnosti a specifika pracoviště.

Bláha a kol.⁷⁴ uvádí kritéria hodnocení, které se mohou týkat např. množství práce, počtu obslužených zákazníků, sdílení firemních hodnot, kvality práce, týmové práce, přijímání změn, komunikačních dovedností, ochoty ke spolupráci, pracovní disciplíny, dodržování bezpečnostních předpisů atd.

Armstrong⁷⁵ říká, že hlavní kritéria pro volbu systému hodnocení práce jsou, že systém je postaven tak, aby byl analytický, důkladný v analýze a schopný nestranného uplatnění, vhodný a přiměřený, komplexní a vyčerpávající, transparentní, nediskriminující.

⁷⁴ BLÁHA, Jiří, MATEICIUC, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé i střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

⁷⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

Hroník⁷⁶ kritéria hodnocení rozdělil na tři základní typy:

1. **ukazatele** – kritéria objektivní, např. množství nehod a havárií, počet nebo objem získaných zakázek, množství chyb atd.,
2. **plnění úkolů** – jde zejména o úkoly vyplývající z předchozího hodnocení, ale může se jednat i o převedení agendy zavedení nové technologie atd., je nutné stanovit očekávaný výsledek a podle toho hodnotit úroveň plnění,
3. **osobní kvality** – jedná se o subjektivní kritéria, jako je odbornost, vedení a motivování pracovníků, komunikace a přesvědčování, pracovní nasazení atd.

Zásady

Hodnocení zaměstnanců má za úkol zaměřovat se na růst efektivity pracovníka a odstranění pracovních nedostatků. Je-li proces hodnocení kvalitně nastaven, manažeři ho využívají jako nástroj na podporu vnitřní motivace pracovníků a pomáhají změnit chování a přístup zaměstnance požadovaným směrem.

Armstrong uvádí zásady týkající se procesu:⁷⁷

- systém je transparentní, každý jedinec chápe, na jaké bázi funguje a z čeho je hodnocení vytvořené,
- do procesu jsou začleněny odpovídající podíly žen, příslušníků etnických menšin a osob se změněnou pracovní schopností,
- měla by být monitorována kvalita analýzy role, aby výsledky analýzy obsahovaly přesné, relevantní, nezkrácené informace bez předsudků,
- do postupů zahrnout prověřování důslednosti a zásadovosti,
- výsledky hodnocení mají být přezkoumány kvůli zajištění nepředpojatosti,

⁷⁶ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, str. 20 – 22. ISBN 978-80-247-1458-5.

⁷⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, str. 529 – 534. ISBN 978-80-247-1407-3.

- je nutné věnovat péči výsledkům, aby pouze neopakovaly existující hierarchii, očekává se, že zpochybní současné relace,
- všichni, kdo se na analýze podílejí, mají být vyškoleni v tom, jak systém funguje a jak se vyhnout zkreslení,
- věnovat péči při vytváření struktury stupňů, aby byly umístěny správně a zařazení prací nebylo diskriminační,
- systém by měl být monitorován pro zajištění funkčnosti.

Postup

Hroník⁷⁸ popisuje tři důvody, kdy ve společnosti k hodnocení dochází:

- **změna nebo posilování kultury a prostředí ve společnosti** – zpravidla k ní dochází, pokud do společnosti vchází vlastník, který vnáší do firmy nové chování a kulturu a pro kvalitní zavedení potřebuje hodnocení zaměstnance,
- **sladění zájmů všech zúčastněných** – na jedné straně má společnost zájem o plnění zadaných cílů, jichž dosáhne za pomoci odvedené práce zaměstnanců, na druhé straně jsou zájmy oněch zaměstnanců, hodnocení se jeví jako ideální řešení pro sladění zájmů obou stran,
- **zvyšování výkonnosti** – hodnocení je prováděno za účelem zvýšení výkonnosti, bez toho by hodnocení nedávalo smysl a stalo se zbytečným.

Pro přípravu motivujícího a spravedlivého systému je možný použít tento postup:⁷⁹

- **uložení úkolů** – vedoucí zadává úkoly na nastávající období a někdy i způsob plnění úkolu, úkoly jsou zadávány postupně v průběhu období,

⁷⁸ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, str. 21 - 25. ISBN 978-80-247-1458-5.

⁷⁹ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006 str. 14 - 17. ISBN 978-80-247-1458-5.

- **sledování plnění úkolů** – vedoucí si vede záznamy o úkolech, které uložil podřízeným, a to včetně doby plnění, vedoucí si vede i poznámky ohledně toho, jakou úroveň, popř. nedostatky má splněný úkol,
- **výzva k hodnocení a příprava hodnocení** – asi týden před hodnocením vedoucí oznámí podřízenému termín a místo hodnocení a požádá ho o přípravu na hodnocení, pracovník má tak prostor shrnout své úspěchy i neúspěchy a připravit si vysvětlení, tuto možnost by měl využít i manažer a měl by mít připravené zdůvodnění svých závěrů,
- **hodnotící pohovor** – manažer probírá to, co se povedlo i co se nepovedlo, podle uvedených zásad, nezapomíná dávat prostor na vlastní vyjádření podřízeného, pohovor je ukončen stanovením cílů na další období.

5.3 Metody hodnocení zaměstnanců

Tak jak se od sebe liší pracovní přístupy zaměstnanců a jejich výkony, tak jsou různorodé i metody hodnocení. Manažerovi se naskýtá velké množství metod pro hodnocení podřízených, ale je důležité najít tu správnou metodu, která je vhodná pro danou společnost. Metody hodnocení se od sebe liší nejen formou a obsahem, ale také tím, zda je společnost privátní, ve veřejném nebo státním sektoru. Mezi metodami hodnocení můžeme najít univerzální přístupy hodnocení, podle kategorie zaměstnanců – pro dělníky se hodí jiná metoda hodnocení než pro lidi pracující v kancelářích, některé jsou více zaměřené na výsledky práce, jiné zase na pracovní chování.

Jako nástroj k hodnocení zaměstnanců jsou manažerům k dispozici nejen základní metody procesu hodnocení, ale také některé doplňkové metody. Základní dělení závisí na předmětu hodnocení, na používaných hodnotících

nástrojích, nebo na tom, kdo hodnocení provádí a v jakém časovém horizontu.⁸⁰

Nejvíce využívané metody jsou metody, kde je možné k hodnocení použít hodnotící škály, které umožňují rychlé srovnání jednotlivých pracovníků společnosti. Srovnání probíhá např. na úrovni zvolených kritérií a po shrnutí je zaměstnanec oklasifikován. Velmi často se používá metoda hodnocení procentuálního vyjádření výsledku. Průběh hodnocení je zaznamenáván a monitorován prostřednictvím protokolu. Při kvalitním nastavení hodnotícího systému je protokol kdykoliv k dispozici jak v tištěné, tak v elektronické verzi.

Pokud hodnocení zaměstnanců není funkční, je problematické zajistit kvalitní systém vzdělávání, odměňování, povyšování či jiného umístění zaměstnanců. Proto je hodnocení základním pilířem a je nezbytné, aby bylo jednotné. Pak se stává pro zaměstnance zárukou, že je hodnocení spravedlivé, neboť jsou všichni hodnoceni podle stejných kritérií a stejnou náročností.⁸¹

Metody hodnocení můžeme rozdělit podle toho, na jaký časový horizont se orientují. Podle časového hlediska máme:⁸²

- **metody zaměřené na minulost** – jsou orientované na to, co se stalo,
- **metody zaměřené na přítomnost** – zaměřují se na zhodnocení aktuální situace,
- **metody zaměřené na budoucnost** – vytváří předpovědi toho, co se může stát.

⁸⁰ STÝBLO, Jiří; URBAN, Jan; VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Personalistika 2007–2008*. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-239-6.

⁸¹ BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3 .

⁸² HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, str. 46 - 49. ISBN 978-80-247-1458-5.

Další rozdělení metod je např. na metody hodnocení kompetencí a hodnocení výkonu. Armstrong⁸³ pro změnu uvádí rozdělení základních metod na:

- analytické,
- neanalytické,
- tržní oceňování,
- metody založené na dovednostech a schopnostech.

Metod hodnocení pracovníků je nepřehledné množství, k nejvíce využívaným metodám patří např. metoda zařazovací, párové srovnávání, metoda kritických událostí, hodnotící rozhovor, hodnotící škály, metoda stanovení cílů, assessment centre, metoda pořadí prací, volný popis, 360° zpětná vazba. Velmi často dochází ke kombinaci z některých výše uvedených metod.⁸⁴

Metoda zařazování

Tato metoda spočívá v tom, že podle vybraného kritéria jsou hodnocení zaměstnanci seřazeni od nejlepšího (zaměstnanec buď s nejlepším výkonem, nebo s nejvyšší úrovní kompetence) až po nejhoršího (nejhorší výkon nebo nejnižší kompetence). Její využití je vhodné pro méně početnou pracovní skupinu (max. do 15 osob).

Pokud by si tuto metodu vybral manažer i v případě, že jeho skupina hodnocených zaměstnanců je větší, je možné vytvořit v rámci skupiny podskupiny, v nichž dochází k výše popsanému seřazení. Nevýhodou této skupiny může být to, že nejlépe hodnocený pracovník jednoho oddělení může mít zcela odlišné kompetence než hodnocený pracovník jiného oddělení, a jsou proto hodnoceni na základě jiných kritérií. Přesto musí být stanovena jednotná

⁸³ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 6. vyd. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

⁸⁴ PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

a transparentní pravidla, z nichž se bude vycházet při ostatních personálních oblastech, jako je odměňování, rozvoj či kariérní postup.⁸⁵

Metoda párového srovnávání

Jedná se o statistickou metodu, která je využívána při promyšlenějším vytváření pořadí prací jako celků. Vychází z toho, že je jednodušší porovnávat jednu práci s druhou než se zabývat celým souhrnem prací.

Tato metoda se uplatňuje pro individuální porovnávání každé práce jako celku s jinou prací. V případě, že má práce vyšší hodnotu než ta, se kterou je porovnávána, zapíše se jí dva body, pokud mají obě práce stejnou hodnotu, dostanou obě po jednom bodu a v případě, že je práce považována za méně důležitou, nedostane žádný bod. Srovnání je prováděno tak dlouho, dokud není porovnána práce každá s každou. Po dokončení srovnání se u všech prací získané body sečtou a podle dosažených bodů se vytvoří pořadí prací.

Nevýhodou je, že toto porovnávání je velmi časově náročné, a proto je vhodné pouze pro omezené množství prací, např. pro 50 prací je zapotřebí provést 1225 porovnání. Výhodou je, že porovnání dvou prací je jednodušší, než když je porovnávána jedna práce se souborem více prací.⁸⁶

Metoda kritických událostí

Hodnocení probíhá pozorováním práce zaměstnance a evidencí písemných záznamů o významných událostech v jeho činnosti. Záznamy obsahují informace jak o extrémně uspokojivých výkonech, tak i o těch neúspěšných. Tyto záznamy se shromažďují po určité období a výsledkem je výčet všech pozitivních i negativních případů.

Nevýhodou hodnocení je, že je nutné pořizovat záznamy pravidelně, což zabere mnoho času. Také interpretace kritického případu může být nejasná a může vyvolávat napětí a konflikty. Její výhodou je to, že napomáhá uvědomit

⁸⁵ PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

⁸⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

si události, které se opakují, a to ať ty pozitivní, tak i negativní. Další výhodou je, že spojuje neformální hodnocení s formálním, neboť se vztahuje ke konkrétní situaci, na kterou může okamžitě reagovat a poskytnout tak zpětnou vazbu.

Hodnocení pomocí stupnice

V praxi je hodnocení pomocí stupnice jednou z nejvyužívanějších metod. Umožňuje hodnotit jednotlivé aspekty práce zvláště, např. chování, osobnost, výsledky práce, vztahy, ochotu ke spolupráci, znalost práce, samostatnost atd. Užívá tři typy posuzovací stupnice:⁸⁷

- **číselná,**
- **grafická,**
- **slovní.**

Číselná stupnice umožňuje popsat kritérium práce pomocí číselných hodnot. Význam důležitosti posuzované práce je odlišen různým bodovým rozpětím. Číselná hodnota musí být použita stejným způsobem v celém hodnocení. Hodnocení může být nastavené na sudý i lichý počet stupňů, při lichém počtu stupňů nabízí prostřední varianta únik z krajního rozhodnutí, při použití sudého počtu stupňů postrádá střední hodnotu a hodnotitel se musí jednoznačně přiklonit k pozitivnímu či negativnímu hodnocení. Výsledek může být buď součet dosažených bodů, nebo aritmetický průměr bodů za všechna kritéria. Význam jednotlivých číselných hodnot má obvykle i slovně popsanou podobu, zástupcem numerické škály je všem známá školní klasifikace.

Grafická stupnice zobrazuje hodnocení pracovníka křivkou, jež spojuje body vyznačené na jednotlivých úsečkách, křivky velmi názorně ukazují silné a slabé stránky pracovníka. Jednotlivé stupně jsou pro lepší přehlednost a porozumění označeny pomocí čísel, neměly by přesáhnout počet 10 a jsou doplněny slovními popisy.

⁸⁷ PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, str. 30 - 41. ISBN 978-80-247-2042-5.

Stupnice slovním popisem poskytuje hodnotiteli velmi podrobný popis jednotlivých stupňů. Rozdíly mezi stupni jsou přesně definovány. Tato stupnice se používá jak pro hodnocení výkonu, tak i pro hodnocení kompetencí.

V praxi se často využívají různé kombinace výše uvedených škál. Spojují výhodu rychlého hodnocení (numerická, grafická škála) s přesným odlišením jednotlivých stupňů (škála se slovním popisem).

Tabulka č. 3: Ukázka kombinované škály

1	podstandardní	Zadané úkoly a cíle plní za pomoci nadřízeného nebo supervizora, objevují se problémy s plněním rozsahu úkolů, kvality nebo termínů.
2	standardní	Zadané úkoly a cíle plní samostatně v předepsaném rozsahu, kvalitě a termínech.
3	nadstandardní	Zadané úkoly a cíle plní nad rámec požadavků dané pozice. Aktivně se zapojuje do plnění úkolů přesahujících cíle organizační jednotky. Realizuje vlastní návrhy na zlepšení fungování organizace. Provádí supervizi úkolů ostatních zaměstnanců organizační jednotky.

Zdroj: PILAŘOVÁ, Irena, online, cit. 2016-02-23

Zdroj⁸⁸

Metoda stanovení cílů

Pro každé hodnotící období jsou nastaveny cíle, přičemž se část týká výkonu, část rozvoje potenciálu a část pracovního chování. Poměr zadaných cílů je individuální záležitost, ale může být ovlivněn charakterem dané funkce, výsledkem za minulé období a prioritami pro další období. Vymezení cílů je na jednotlivých zaměstnancích. Ti dostanou rámcové zadání a konkrétní cíle si stanovují sami. Na závěr hodnocení si musí své chování zaměstnanec obhájit.⁸⁹

⁸⁸ PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, str. 36. ISBN 978-80-247-2042-5.

⁸⁹ HRONÍK, František. *Hodnocení zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1458-5.

Metoda pořadí prací

Metoda je považována za jednu z nejjednodušších a nejrychlejších. Každá práce má svou hodnotu pro organizaci a při tomto hodnocení je vytvořena stupnice podle přínosu jednotlivých prací. Práce je porovnávána jako celek, není rozložena na prvky.⁹⁰

Volný popis

Při této metodě se vyžaduje, aby hodnotitel popsal pracovní výkon hodnoceného na základě předem daného seznamu položek hodnocení. Výsledek hodnocení je subjektivní a je ovlivněn i vyjadřovacími schopnostmi manažera. Proto nelze objektivně srovnat hodnocení různých hodnotitelů.⁹¹

Assessment centre

Assessment centre je metoda, která je realizována prostřednictvím souboru metod (pozorování, psychologické testy a dotazníky, strukturované rozhovory, zadávání individuálních úkolů a cílů, hraní rolí aj.) Hodnocení provádí skupina proškolených interních a externích hodnotitelů, hodnoceným může být jednotlivec, ale i skupina. Obvyklý počet hodnocených je 1–10 a hodnotitelů 3–6. Z externistů je mezi hodnotiteli zpravidla psycholog, specialista v oblasti řízení lidských zdrojů a specialista pro danou oblast; pokud se jedná o interní hodnotitele, skládají se zpravidla z přímého nadřízeného, vedoucí organizační jednotky, kolegů, specialistů.

Assessment centre je časově velmi náročný, jak na přípravu, školení hodnotitelů či samotné realizace, která trvá od půl dne klidně i po několik dní. Náročné je i vyhodnocení a interpretace výsledků i finanční náklady. Obdobou assessment centre je development centre, který se ale využívá za účelem rozvoje zaměstnanců.⁹²

⁹⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁹¹ HRONÍK, František. *Hodnocení zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1458-5.

⁹² PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

360° zpětná vazba

360° zpětná vazba je vícezdrojové hodnocení, kdy hodnocení provádí tři a více skupin hodnotitelů (přímý nadřízený, kolegové, hodnotitel, zákazník, dodavatel). Aby byla zachována anonymita názorů hodnotitelů, je zapotřebí, aby skupina hodnotitelů měla minimálně pět osob. Samotné hodnocení provádějí hodnotitelé v určitém časovém období zcela nezávisle na sobě.

Třistašedesátistupňová zpětná vazba nabízí velmi kvalitní výsledky hodnocení, není ale vhodná do každé organizace. Výhodou této zpětné vazby je, že pracovník zjistí, jak vidí sám sebe a hlavně jak jeho a jeho práci vnímá okolí. Takový pohled nabízí informace o tom, kde se může zaměstnanec zlepšovat. Nevýhodou této zpětné vazby je nutnost velmi pečlivé přípravy podkladů, proškolení všech zainteresovaných. Pokud by nedošlo ke kvalitnímu proškolení, dochází k nepochopení smyslu a procesu zpětné vazby, vyplnění není dostatečné a hrozí neoprávněné soudy, pro které neexistuje důkaz.⁹³

Hodnotící pohovor

Cílem hodnotícího pohovoru je motivovat zaměstnance k lepším výkonům. Z tohoto důvodu bývá někdy nazýván jako motivační pohovor. Tato metoda dává prostor k hodnocení jak manažerovi, tak podřízenému.

Samotný pohovor má tři části:

- příprava,
- průběh,
- ukončení.

Příprava na motivační rozhovor spočívá:⁹⁴

- ve vyhodnocení formulářů pro pracovní hodnocení zaměstnanců,
- v dodržení srovnatelného výsledku,

⁹³ PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

⁹⁴ BLÁHA, Jiří, MATEICIUC, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé i střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, str. 151. ISBN 80-251-0374-9.

- v oznámení hodnocenému týden až 14 dnů dopředu místo, datum, čas schůzky pro vyhodnocení a vzájemnou diskusi,
- ve sdělení, jak se výsledky hodnocení promítnou do systému odměňování.

Samotný průběh motivačního rozhovoru má tato pravidla:⁹⁵

- stanovit cíl motivačního rozhovoru a držet se ho,
- nenechat se vtáhnout do konfliktu a nezavdat mu příčinu,
- vytvořit klidné, neformální prostředí,
- vést otevřenou komunikaci, klást otevřené otázky, kterými je možné diskusi rozvíjet,
- zaměřit se na konkrétní výsledky pracovního chování za hodnocené období,
- dodržovat čas hodnotícího pohovoru,
- diskutovat pouze o otázkách, na které měl zaměstnanec možnost se připravit.

Rozhovor má být ukončen zhruba po třiceti minutách a je nutné zopakovat body, na nichž se zúčastnění dohodli během rozhovoru. Ukončení je vnímáno směrem k zaměstnanci a směrem k organizaci. Aby měl motivační rozhovor také motivační dopad, nadřizený má vést pohovor citlivým způsobem, měl by pokrýt všechny oblasti hodnocení a celou časovou osu.

⁹⁵ BLÁHA, Jiří, MATEICIUC, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé i střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, str. 151 - 152. ISBN 80-251-0374-9.

6 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Odměňování zaměstnanců patří k nejstarším a nejdůležitějším personálním činnostem. Dnes je mu věnována velká pozornost, jelikož se nejedná pouze o mzdu nebo plat či o jiné formy peněžní odměny. Moderní způsob odměňování má širší charakter a zahrnuje i povýšení, uznání či zaměstnanecké nepeněžní výhody.⁹⁶ Spravedlivé odměňování prokazatelně přispívá k harmonickým vztahům na pracovišti a pomáhá dosáhnout požadovanou produktivitu.

6.1 Vymezení základních pojmů

Úkolem této kapitoly je vysvětlit rozdíl mezi pojmy mzda, plat a odměna, které se často používají jako synonyma v oblasti odměňování zaměstnanců.

Mzda za práci je základní, někdy i jediný, zdroj příjmu k zajištění životních potřeb jedince. Je motivem k tomu, aby člověk začal pro zaměstnavatele pracovat. Její výše se odvíjí od hodnoty práce, kterou pracovník vykonává, a je stanovena podle složitosti, obtížnosti a množství vykonané práce. Mzda podléhá ocenění vykonávané činnosti na trhu práce, a to se odvíjí od nabídky a poptávky po příslušném druhu práce. Je vnímána jako nejdůležitější prostředek k tomu, jak zaměstnavatel může získat a motivovat zaměstnance. Zároveň je významným podnikatelským nákladem, na jehož řízení je třeba brát zřetel.⁹⁷

Mzda obsahuje všechny vyplacené finanční odměny, které mohou, ale nemusejí, být závislé na výkonu práce.⁹⁸ Donnelly a kol. popisují mzdu

⁹⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁹⁷ MILCHOVICH, T. George, BOUDREAU, W. John. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993, ISBN 80-85623-29-3.

⁹⁸ NOVOTNÝ, Jiří. *Nauka o podniku I*. 2.vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004. ISBN 80-210-3090-9.

jako odměnu nemanážerských pracovníků založenou buď na hodinové, nebo úkolové sazbě.⁹⁹

Armstrong¹⁰⁰ mluví o mzdě/platu jako o „zásluhové peněžní odměně“ a je vázána na výkony, schopnosti, přínosy, dovednosti nebo zkušenosti. U zkušenosti záleží i na délce praxe. Donnelly a kol. uvádějí, že **plat** je odměna, která je zaměstnanci vyplacena týdně nebo za delší období.¹⁰¹

Jak v literatuře, tak mezi zaměstnanci a zaměstnavateli se pojmy mzda a plat často prolínají a autoři je používají jako synonyma. Z hlediska pracovního práva je ale mezi platem a mzdou rozdíl. Zákoník práce paragraf § 109 říká, že za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat a odměna z dohody za podmínek stanovených tímto zákonem.¹⁰²

Tímto nám zákon rozděluje tři finanční náhrady:¹⁰³

- **mzda** – peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak,
- **plat** – je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, školská právnická osoba zřízená MŠMT nebo veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení,
- **odměna** – peněžité plnění poskytované za práci vykonanou na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti.

⁹⁹ DONNELLY, James H., GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997, str. 568. ISBN 80-7169-422-3.

¹⁰⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁰¹ DONNELLY, James H., GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997, str. 571. ISBN 80-7169-422-3.

¹⁰² SBÍRKA ZÁKONŮ. *Zákoník práce paragraf § 10* [online]. [cit. 2013-02-21]. Dostupné z: <http://www.sbirkazakonu.info/zakonik-prace/mzda-plat-a-odmena-z-dohody.html>.

¹⁰³ SBÍRKA ZÁKONŮ. *Zákoník práce paragraf § 10* [online]. [cit. 2013-02-21]. Dostupné z: <http://www.sbirkazakonu.info/zakonik-prace/mzda-plat-a-odmena-z-dohody.html>.

6.2 Cíle odměňování

Řízení odměňování má za úkol formulovat a realizovat strategii, jejímž cílem je odměnit pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s plněním cílů a hodnotou, jakou zaměstnanec pro daný podnik přináší. Zabývá se vytvářením, realizací a udržením systémů odměňování, tak aby byly uspokojeny potřeby všech zainteresovaných stran.¹⁰⁴

Řízení odměňování si klade za cíl:¹⁰⁵

- odměňovat lidi podle toho, jak si jich organizace váží,
- odměňovat lidi za hodnotu, kterou vytvářejí,
- odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků,
- vytvářet kulturu výkonu,
- motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost,
- získávat a udržet si potřebné, vysoce kvalitní pracovníky,
- vytvářet procesy jak peněžních, tak nepeněžních odměn,
- vytvářet pozitivní zaměstnanecké vztahy,
- fungovat spravedlivě – lidé cítí, že je s nimi zacházeno správně a spravedlivě v souladu s tím, jakou mají pro organizaci hodnotu,
- uplatňovat odměňování rovným způsobem – lidé musejí být správně odměňováni i v porovnání s jinými lidmi v organizaci,
- fungovat důsledně – rozhodnutí o odměně nesmějí být závislá na libovůli a nesmějí se bezdůvodně lišit ani u různých lidí, ani v různém čase,
- fungovat transparentně a srozumitelně – lidé vědí, jak proces odměňování funguje a jak na ně působí.

¹⁰⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁰⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, str. 515. ISBN 978-80-247-1407-3.

Mzdovou politikou zaměstnavatel sleduje tyto cíle:¹⁰⁶

- získat kvalifikovaného pracovníka, který splňuje svými znalostmi, dovednostmi požadavky na pracovní místo, ale také přispívá svým chováním a postojem k stanovenému cíli, k dosažení stabilizovaného kmenového stavu zaměstnanců,
- stimulovat k výkonu a žádoucímu pracovnímu chování,
- zajistit spravedlivou mzdu,
- udržet celkový objem vyplácených mzdových prostředků v rozsahu, který svou výší neohrožuje konkurenční schopnosti firmy.

6.3 Základní mzdové formy odměňování

Mzdové formy jsou pravidla, kterými se zaměstnavatel snaží dosáhnout toho, aby odměna odpovídala vynaloženému úsilí a dosaženým výsledkům. Jejich úkolem je pomocí mzdy ocenit zaměstnance nejen za úsilí a výsledky, ale také za jeho schopnosti, znalosti a dovednosti. Můžeme nalézt několik způsobů členění norem, každopádně všechny se liší pobídkovým účinkem. Některé formy (např. časová mzda) mají malý pobídkový účinek, u jiných je tento účinek větší (např. úkolová mzda). V organizacích, kde je podstatný objem odvedené práce, se používají mzdové formy, které mají pobídkový účinek významný.¹⁰⁷

Cílem mzdových forem je ocenit dosažené výsledky, výkon a pracovní chování zaměstnance. Mzdové formy stimulují zaměstnance k vyššímu a lepšímu výkonu. Jejich používáním se zaměstnavatel snaží o:¹⁰⁸

- vytvořit průhledný vztah mezi mzdou a výsledkem práce,
- být přímým stimulem k plnění předem zadaných úkolů,

¹⁰⁶ KLEIBL Jiří, DVOŘÁKOVÁ Zuzana, ŠUBRT Bořivoj: *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

¹⁰⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha ManagementPress, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁰⁸ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Personální řízení*. 1. vyd. Praha: VŠE Praha, EOVŠE Praha, 2001, str. 321 - 326. ISBN 80-245-0248-8.

- posilovat firemní kulturu,
- podněcují zájem o individuální a kolektivní práci,
- orientují zaměstnance na priority v jejich práci,
- působí na získávání a stabilizaci zaměstnanců,
- zlepšují postavení firmy na trhu,
- umožňují zaměstnancům podílet se na výsledcích firmy.

Dvořáková a kol.¹⁰⁹ rozděluje mzdové formy takto:

- základní (samotné) – mzda časová, mzda úkolová,
- doplňkové (nesamostatné) – osobní ohodnocení, prémie, provize, bonus, odměny, účast na výsledcích.

Mzda časová

Tento druh mzdy je možné uplatňovat u jakéhokoli druhu práce. Odměnová sazba je za odpracovanou jednotku – hodinu, den, měsíc, atd. Výhodou této formy odměňování je nenáročnost, nízké administrativní náklady a snadnost pro plánování celkových mzdových nákladů organizace. Zaměstnanci vnímají její výhody ve srozumitelnosti a pocitu jistoty výdělku. Vyvolává méně neshod než mzda výkonnostní. Mezi její nevýhody patří nedostatečná motivace zaměstnance ke snaze o vyšší výkony. Tento fakt se snaží společnost vyrovnat pomocí doplnění osobního ohodnocení, případně prémie, bonusem, provizí.¹¹⁰

¹⁰⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, str. 334, ISBN 978-80-7179-893-4.

¹¹⁰ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

Mzda úkolová

Úkolová mzda je vhodná pro odměňování dělnické práce, kdy je zaměstnanec placen za odvedenou jednotku práce, kterou odvede. Celková mzda zaměstnance je tak tvořena násobkem odvedených jednotek práce a odměny za jednotku práce. Úkolovou mzdu je možné dělit:¹¹¹

- úkolová mzda s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu – odměna je určena za jednotku, nemění se v závislosti na počtu zpracovaných jednotek,
- úkolová mzda s diferenciovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu – používá se jedna sazba do překročení stanovené normy, po jejím překročení je sazba za jednotku vyšší, za nedostatečné plnění výkonové normy může být zaměstnanec penalizován.

U úkolové mzdy je zapotřebí dodržovat jistá pravidla. Musí být zajištěna možnost zjistit a zkontrolovat množství a kvalitu odvedené práce, povinnost zaměstnavatele zajistit vše potřebné pro plynulost práce, normy jsou předem stanoveny a zveřejněny, je dodržován postup práce a ochranné pomůcky, aby nedocházelo k ohrožení bezpečnosti práce a zaměstnanců.¹¹²

Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení motivuje zaměstnance k pracovnímu výkonu a k potřebnému jednání a tato částka se mění podle minulých individuálních zásluh a přínosů. Osobní ohodnocení je stanoveno přímým nadřazeným a je závislé na slovním hodnocení kritérií. Tato kritéria posuzují množství a kvalitu práce, schopnosti, dovednosti a sociální jednání zaměstnance. Osobní ohodnocení může být vypláceno procentem ze mzdového tarifu.¹¹³

¹¹¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha ManagementPress, 2007, str. 181 - 185. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹¹² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha ManagementPress, 2007, ISBN 978-80-7261-168-3.

¹¹³ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, str. 334, ISBN 978-80-7179-893-4.

Prémie

Prémie doplňují časovou nebo úkolovou mzdu a mohou být vypláceny jednorázově nebo pravidelně. Jednorázové prémie jsou přiznané za mimořádné plnění práce, například věrnostní prémie za odpracované roky, nebo prémie za přítomnost, která je vyplacena zaměstnanci, pokud nemá v daném období absenci.

Pravidelné jsou vypláceny opakovaně a za měřitelné nebo kvantifikované výsledky práce. Motivačně působí tehdy, jsou-li pro jejich vyplácení stanoveny zásady jako:¹¹⁴

- vymezení okruhu zaměstnanců, na které se prémie vztahují,
- vymezení ukazatelů prémiování – na čem je prémie závislá, například plnění výkonu, normy atd.,
- stanovení prémiové základny – z čeho se prémie vypočítávají,
- nastavení prémiových sazeb – zda se jedná o procentuální, nebo pevnou sazbu,
- vymezení průběhu prémiování – jaká je míra závislosti výše prémie na ukazateli prémiování,
- vymezení období prémiování – za jaké období se prémie vyplácí.

Provize

Provize je pobídkový druh mzdy a je založen na procentu z objemu nebo hodnoty prodeje. Je využívána především u prodejců a zajišťuje, že náklady se mění přímo úměrně prodeji. Jejich nevýhodou je, že vede k nátlakovému prodeji a prodejce pak zajímá pouze kvantita a ztrácí zájem o kvalitu.¹¹⁵

Jednorázové a mimořádné odměny

¹¹⁴ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, str. 336, ISBN 978-80-7179-893-4.

¹¹⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

Jednorázové a mimořádné odměny mají za úkol ocenit vynikající pracovní úsilí a nestandardní pracovní úspěch. Nejčastěji se jedná o odměny:¹¹⁶

- na dovolenou, k Vánocům formou 13. platu,
- k pracovnímu či životnímu výročí,
- odměny za objevy, vynálezy a zlepšovací návrhy,
- odměny za záchranu lidského života, odstraňování důsledků živelných pohrom,
- odstupné.

Účast na výsledcích

Odměnu účasti na výsledcích zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům za přínos k dosaženým výsledkům organizace. Může se skládat z podílu na zisku, podílu na výnosu nebo podílu na výkonu. Nejčastější forma této odměny je podíl na zisku a zaměstnancům se rozděluje pevné procento ze zisku. Toto procento může být nastaveno buď pro všechny stejně, nebo se může lišit na základě pracovní pozice, působení ve firmě, složitosti výkonu atd.¹¹⁷

Bonus

Vyplácení bonusu je obvykle spojeno s dosažením určitého zisku nebo jiných finančních cílů a bývá nastavena maximální vyplacená částka. Bonus se může také vázat na dosažení konkrétních cílů a na individuální výkon.¹¹⁸

6.4 Nepeněžní formy odměny

¹¹⁶ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, str. 338. ISBN 978-80-7179-893-4.

¹¹⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹¹⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

V moderním přístupu k odměňování hrají významnou roli i nepeněžní formy odměn. Jedná se o náhradu za vykonanou práci, která nemá hmotnou povahu a její úkol je zvyšovat spokojenost pracovníka. Odměny mohou mít podobu věcí či okolností, které nemusejí být samozřejmé, například lépe vybavená kancelář. Mezi nejpoužívanější patří:¹¹⁹

- **uznání** – tento způsob odměny je velmi důležitý, formální způsob uznání posiluje hodnoty, které chce organizace podpořit, a zaměstnance jimi může motivovat k lepšímu pracovnímu výkonu,
- **zahraniční cesty** – často bývá využívána pro obchodní zaměstnance nebo pro zvýšení úsilí celého týmu, kdy tým dostane jako odměnu výlet do zahraničí,
- **dárky** – jedná se o odměnu pro zaměstnance, který výrazně zlepšuje svůj výkon, mohou mít podobu například spotřebního zboží, jako jsou kamery, telefony, klenoty atd.,
- **kupony na zboží** – patří k nejflexibilnějším formám odměňování, jedná se o zaměstnanecký benefit, kdy si zaměstnanec zvolí sám, jaké zboží si za kupony koupí, například stravenky, poukázky do lékáren, poukázky do obchodů.

Jako další nefinanční odměny můžeme uvést například účast na některých rozhodovacích procesech, podnikové stravování, bezplatné bydlení, hlídání dětí nebo pružnou pracovní dobu atd.

6.5 Zaměstnanecké výhody

Firmy v poslední době do svého strategického odměňování zařazují i sociální odměny, takzvané benefity. Zařazením benefitních výhod se snaží společnosti docílit konkurenceschopnosti. Kvalitními benefity je také zaměstnavatel schopen udržet zaměstnance, kteří jsou pro firmu cenní,

¹¹⁹ FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

a motivovat je k lepším výkonům. Benefity nabízí zaměstnavateli také daňové zvýhodnění poskytované státem.

Benefity mohou mít peněžní či nepeněžní hodnotu. Nemají žádný vztah k výkonu, přesto nabízejí zaměstnanci rozmanitý výběr požitku, služeb, zboží a sociální péči, za které by jinak musel zaměstnanec platit. Armstrong¹²⁰ říká, že zaměstnanecké výhody jsou složky odměn, které jsou udělovány nad rámec různých forem vyplácených odměn a obsahují taková opatření, která nemají povahu odměn v pravém slova smyslu, například dovolená na zotavenou. Koubek¹²¹ vnímá zaměstnanecké výhody jako formy odměn, které organizace uděluje zaměstnancům pouze za to, že jsou jejími zaměstnanci, protože na rozdíl od mezd, platů a dalších forem odměňování nejsou vázány na pracovní výkon zaměstnance.

Zaměstnanecké benefity představují dodatečná zvýhodnění zaměstnance, například služební vůz, závodní stravování, příspěvek na zotavenou, penzijní připojištění atd. Benefity mají tyto znaky:¹²²

- nemusejí být závislé na zásluhách,
- nemusejí zaměstnance stimulovat ke krátkodobému pracovnímu výkonu,
- všichni zaměstnanci je nemusejí vnímat, jako výhodu například mladý nevidí výhodu v penzijním pojištění, starší zaměstnanec nevnímá jako výhodu příspěvek na sport,
- jakmile jsou zavedeny, nelze je zrušit a zaměstnanci je vnímají spíše jako přirozenou součást pracovního vztahu než jako nadstandardní péči,
- mohou být poskytovány na základě kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy či jiné smlouvy.

¹²⁰ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 6. vyd. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

¹²¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-168-3.

¹²² DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, str. 339. ISBN 978-80-7179-893-4.

Zaměstnanecké výhody mohou být poskytovány plošně nebo individuálně a firmy je poskytují hned z několika důvodů:¹²³

- růst pracovního výkonu zaměstnanců – posilují růst důvěry ke společnosti a motivují ke kvalitnímu výkonu,
- argument při získávání zaměstnanců – společnost se širokou škálou benefitů má u přijímacího pohovoru uchazeči o práci co nabídnout,
- vytvoření možnosti ovlivňovat zaměstnance,
- úspory daní a daňové předpisy.

Poskytování zaměstnaneckých výhod má pro zaměstnavatele svůj význam:¹²⁴

- stále rostoucí konkurence firem na trhu práce kvalifikovaných pracovníků při jejich náboru a výběru,
- nutnost si udržet kvalifikované a výkonné zaměstnance a snížit negativní dopady fluktuace,
- zvýšit spokojenost při práci, zlepšit pracovní klima a výkon,
- možnost zvýšení celkového příjmu zaměstnance,
- náklady na sociální služby a výhody nepodléhají daňovým odvodům.

Svůj význam mají benefity i pro zaměstnance:¹²⁵

- služby a výhody jsou snadno dostupné,
- nepřímé odměňování zvyšuje příjem, ale nezvyšuje daň z příjmu (výjimkou je využívání služebního auta),
- nepodléhají inflaci,
- snižují výdaje za služby a zboží na běžném trhu.

¹²³ NOVOTNÝ, Jiří. *Nauka o podniku I.* 2.vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004. ISBN 80-210-3090-9.

¹²⁴ PRAŽSKÁ, Lenka, JINDA, Jiří a kol. *Obchodní podnikání. Retail Management.* 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-48-4.

¹²⁵ PRAŽSKÁ, Lenka, JINDA, Jiří a kol. *Obchodní podnikání. Retail Management.* 1. vyd. Praha: Management Press, 1997, ISBN 80-85943-48-4.

Zaměstnanecké výhody je možné dělit do skupin:¹²⁶

- **výhody sociální povahy** – penzijní pojištění, životní pojištění, podnikové půjčky, příspěvky na rekreaci dětí atd.,
- **výhody zkvalitňující využívání volného času** – kulturní a sportovní aktivity, organizování dotovaných zájezdů, dotování rekreace zaměstnanců,
- **výhody mající vztah k práci** – stravování, výhodnější prodej produktů, vzdělávání atd.,
- **výhody spojené s postavením organizace** – prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, používání podnikových automobilů pro osobní účely, placení telefonu, nárok na společenský oděv, náklady na reprezentaci podniku, bezplatné bydlení atd.

Poslední dobou čím dál častěji podniky využívají pro odměňování systém kafeterie. Jde o poměrně nový způsob poskytování zaměstnaneckých výhod. Podstatou tohoto systému je, že nechává zaměstnance, aby si podle svých přání a potřeb, v rámci předem stanoveného rozpočtu, vybral požitky a služby, které mu zaměstnavatel může poskytnout. Rozpočet a nabídka je možné obměňovat v závislosti na postavení zaměstnance a jeho přínosu. Tento systém nabízí zaměstnavatelům prostor pro ušetření nákladů na benefity, jelikož vynakládá výlohy pro benefity, které jsou skutečně využívány podle potřeb zaměstnance.¹²⁷

Systém kafeterie dává prostor zaměstnanci, aby rozhodl o rozdělení svého „druhého“ příjmu. V tom přináší, oproti jinému přístupu, kafeterie největší rozdíl. Zaměstnanec má možnost si svobodně vybrat, jak použije částku, která mu byla přidělena. Tento aspekt systému kafeterie posiluje osobní odpovědnost.

¹²⁶ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých s středních podnicích*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, str. 157 – 169. ISBN 978-80-247-3823-9.

¹²⁷ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

Zaměstnanecké výhody lze rozdělit do následující kategorií:¹²⁸

- penzijní systémy – jsou považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu,
- osobní jistoty – jedná se o výhody, které posilují osobní jistoty pracovníka formou nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění,
- finanční pomoc – půjčky, výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování, slevy na zboží nebo služby poskytované zaměstnavatelem,
- osobní potřeby – jsou uznáním vzájemného vztahu mezi pracovníkem a domácími potřebami nebo povinnostmi, například dovolená, péče o děti, přerušování kariéry v souvislosti se studiem nebo mateřstvím, finanční poradenství atd.,
- podnikové automobily a pohonné hmoty – stále se jedná o výraznou výhodu, i přes skutečnost, že jsou zdaňovány,
- jiné výhody – jedná se o výhody, které zvyšují úroveň zaměstnance, jako například dotované stravování, mobilní telefony, příplatky na ošacení atd.,
- nehmotné výhody – přispívají ke kvalitě pracovníka života a činí tak firmu atraktivním místem, kde stojí za to být zaměstnán.

6.6 Odměňování z pohledu práva

Systém odměňování má úlohu stanovení mzdy za vykonanou práci. Zaměstnavatel je omezen situací na trhu, mzdami u konkurence a pracovněprávní legislativou, kterou je společnost limitována při odměňování zaměstnanců.

Legislativa je naprosto podstatným faktorem, který jasně stanovuje hranice a limity. Obecným předpisem je v této oblasti zákon č. 262/2006 Sb.,

¹²⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, str. 595. ISBN 978-80-247-1407-3.

zákoník práce ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon uvádí přehlednou koncepci pracovního práva:¹²⁹ Mzda musí být sjednaná ve smlouvě, stanovena vnitřním předpisem nebo určena mzdovým výměrem. Musí být stanovena před výkonem práce. Mzda je vnímána jako odměna za vykonanou práci, proto její nárok není spojen s podepsáním pracovní smlouvy, nýbrž až po samotné vykonané práci. Mzda nesmí být nižší než minimální mzda.

Zákoník práce, zákona č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů, také stanovuje povinné příplatky, jejichž vyplacení je v pravomoci každého zaměstnavatele. Jedná se o tyto příplatky:¹³⁰

Příplatek za práci přesčas § 114

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

Příplatek za práci ve svátek § 115

Zaměstnanci přísluší dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek, které mu zaměstnavatel poskytne nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek nebo v jinak dohodnuté době. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku.

Příplatek za noční práci § 116

Za dobu noční práce přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku, není-li sjednáno v kolektivní smlouvě jinak.

Příplatek za ztížené pracovní prostředí § 117

Za dobu práce ve ztíženém pracovním prostředí přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek. Vymezení ztíženého pracovního prostředí pro účely

¹²⁹ MPSV. *Zákon č. 262/2006 Sb.* [online]. © 13. 1. 2016 [cit. 2013-02-19]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006.

¹³⁰ MPSV. *Zákon č. 262/2006 Sb.* [online]. © 13. 1. 2016 [cit. 2013-02-19]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006.

odměňování a výši příplatku stanoví vláda nařízením. Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí činí nejméně 10 % částky.

Příplatek za práci v sobotu a v neděli § 118

Za dobu práce v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku.

Zaměstnanecké benefity z hlediska zákona o daních z příjmu

Podstatným faktorem poskytování benefitů je jejich míra zdanění pro zaměstnavatele a pro zaměstnance. Zaměstnanecké benefity dělíme na zaměstnanecké benefity mimořádně zvýhodněné pro zaměstnavatele i zaměstnance, na benefity s dílčí daňovou a odvodovou výhodou a benefity, které nejsou pro zaměstnavatele daňovým výdajem a jsou daňově a odvodově zvýhodněné na straně zaměstnance.¹³¹

Daňové řešení u zaměstnance:¹³²

V ustanovení § 6 odst. 9 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, jsou definována plnění, která jsou osvobozena od daně z příjmů ze závislé činnosti. Daňové osvobození je možné uplatňovat, pokud dojde ke splnění zákonem stanovených podmínek. Jedná se o benefity poskytované jako nepeněžní: odměna zaměstnavatele na odborné vzdělávání a rekvalifikace zaměstnanců souvisejících s předmětem činnosti, na sportovní a kulturní akce, na rekreaci, zdravotnická zařízení, předškolní zařízení, na stravování zaměstnanců, na nealkoholické nápoje na pracovišti, na rozvoj zaměstnanců, který nesouvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele, půjčky, sociální výpomoc, příspěvky na penzijní a životní pojištění.

Peněžní plnění vyplácené zaměstnavatelem zaměstnancům podléhá vždy u zaměstnance zdanění, i pokud se jedná o výše uvedené benefity. Zákon 586/1992 Sb. o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, vymezuje limity

¹³¹ PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytnout více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. 1. vyd. Praha: Leges, 2011. ISBN 978-80-87212-66-0.

¹³² FINANCE.CZ. *Zákony, část první Daň z příjmu fyzických osob*[online]. [cit. 2013-02-27]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/zakony/dane-z-prijmu/cast-1.html>.

výše plnění osvobozené od daně z příjmů ze závislé činnosti. Čerpání nad tyto limity podléhá ze strany zaměstnance zdanění.

Daňové řešení u zaměstnavatele¹³³

Daňové řešení zaměstnaneckých benefitů vychází ze zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. Zaměstnanecké benefity jsou pro zaměstnavatele daňově uznatelnými výdaji, pokud jde o výdaje spojené s pracovními a sociálními podmínkami, péčí o zdraví a zvýšený rozsah doby odpočinku zaměstnanců, které vyplývá z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele či pracovní nebo jiné smlouvy, pokud tento nebo zvláštní zákon nestanoví jinak. Daňová uznatelnost vynaložených výdajů je v některých případech omezena, jedná se o výdaje na pracovní a sociální podmínky zaměstnance, nepeněžní plnění zaměstnavatele, nadlimitní výdaje, výdaje v zařízeních k uspokojování potřeb zaměstnanců, na reprezentaci, na nealkoholické nápoje nebo pojistné.

K využívaným zaměstnaneckým benefitům s významnými daňovými výhodami patří příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem, soukromé životní pojištění nebo obě pojištění zároveň. Příspěvek osvobozený od daně je do výše 24 000Kč ročně od téhož zaměstnavatele a je možné ho rozdělit na pro obě pojištění, například 1000Kč penzijní připojištění/měsíc a 1000Kč životní pojištění/měsíc.

Dalším benefitem s významnými daňovými výhodami je stravování. Jedná se o nepeněžní plnění zaměstnavatele, jehož poskytovaná hodnota je určena ke spotřebě na pracovišti nebo v rámci závodního stravování zajišťovaného prostřednictvím jiných subjektů. Při stravování ve vlastním zařízení jsou daňově uznatelné veškeré náklady spojené s provozem stravovacího zařízení, s výjimkou potravin. Stravování prostřednictvím jiných subjektů umožňuje příspěvky poskytované až do výše 55 % ceny jednoho jídla

¹³³ FINANCE.CZ. *Zákony, část první Daň z příjmu fyzických osob*[online]. [cit. 2013-02-27]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/zakony/dane-z-prijmu/cast-1.html>.

za jednu směnu. Aby měl na tento příspěvek zaměstnanec nárok, jeho pracovní činnost musí daný den trvat alespoň 3 hodiny.

Vzdělávání zaměstnanců také patří k často využívaným benefitům, a pokud je příspěvek poskytnut formou peněžitého plnění, na straně zaměstnavatele se jedná o daňový výdaj, přičemž nelze uplatnit osvobození a platí se pojistné. O daňově uznatelnou částku jde v případě, že vzdělávání a rekvalifikace souvisí s činností zaměstnavatele.

Níže uvedená tabulka přináší přehled i ostatních zaměstnaneckých výhod i s jejich dopadem na daň z příjmů a odpočet DPH.

Tabulka č. 4: Ukázka benefitu s dopadem na daň z příjmů a odpočet DPH

DRUH PLNĚNÍ	DAŇ Z PŘÍJMU				ODPOČET DPH
	ZAMĚSTNANEC		ZAMĚSTNAVATEL		
Poskytnutí firemního vozidla k soukromým účelům	zdanitelný příjem	§ 6/6	daňový náklad		poměrný odpočet
Příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem, penzijní pojištění a soukromé životní pojištění zaměstnance do 30 tis. Kč ročně	osvobozeno	§ 6/9 p)	daňový náklad	§ 24/2 p)	ne
Příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem, penzijní pojištění a soukromé životní pojištění zaměstnance nad 30 tis. Kč ročně	zdanitelný příjem		daňový náklad	§ 24/2 p)	ne
Úhrada předplatného kupónu (jízdenek) na cesty do/ze zaměstnání	zdanitelný příjem		nedaňový náklad		ne
Prodej výrobků nebo poskytnutí služby za cenu nižší, než je obvyklá	zdanitelný příjem	§ 6/3	daňový náklad		ano
Náhrada mzdy za první tři dny pracovní neschopnosti	zdanitelný příjem		daňový náklad		-
Odborný rozvoj zaměstnanců související s předmětem činnosti zaměstnavatele včetně rekvalifikace - nepeněžní plnění	osvobozeno	§ 6/9 a)	daňový náklad	§ 24/2 j) 3.	ano
Odborný rozvoj zaměstnanců nesouvisející s předmětem činnosti zaměstnavatele - nepeněžní plnění poskytnuté z fondů, resp. nedaňových nákladů	osvobozeno		nedaňový náklad	§ 25/1 h) 2.	ne
Stravování zaměstnanců (např. formou stravenek) v limitu podle ZDP - nepeněžní plnění	osvobozeno	§6/9 b	daňový náklad	§ 24/2 j) 4.	ano
Stravování zaměstnanců (např. formou stravenek) nad limit	osvobozeno		nedaňový náklad	§ 25/1 j)	ano

podle ZDP - nepeněžní plnění					
Nealkoholické nápoje spotřebované na pracovišti - nepeněžní plnění poskytnuté z fondů, resp. nedaňových nákladů	osvobozeno	§ 6/9 c)	nedaňový náklad	§ 25/1 zm)	ne
Príspevek na rekreaci do 20 tis. Kč - nepeněžní plnění poskytnuté z fondů, resp. nedaňových nákladů	osvobozeno	§ 6/9 d)	nedaňový náklad	§25/1 h) 1.	ne
Príspevek na rekreaci nad 20 tis. Kč - nepeněžní plnění poskytnuté z fondů, resp. nedaňových nákladů	zdanitelný příjem		nedaňový náklad	§25/1 h) 1.	ne
Sportovní akce a kulturní pořady - nepeněžní plnění poskytnuté z fondů, resp. nedaňových nákladů	osvobozeno	§ 6/9 d)	nedaňový náklad	§25/1 h) 1.	ne
Využití zdravotnických, rekreačních, vzdělávacích sportovních a tělovýchovných zařízení - nepeněžní plnění poskytnuté z fondů, resp. nedaňových nákladů	osvobozeno	§ 6/9 d)	nedaňový náklad	§ 25/1 h) 2.	ne
Zvýhodněné půjčky na bytové účely a překlenutí tíživé finanční situace - poskytnuté z fondů, resp. nedaňových nákladů	osvobozeno	§ 6/9 o)	nedaňový náklad		ne

Zdroj: GOLÁŇ, Tomáš, online, cit. 2016-03-02

Zdroj¹³⁴

¹³⁴ GOLÁŇ, Tomáš. *Zaměstnanecké benefity* [online]. © 19. 4. 2014 [cit. 2013-03-02]. Dostupné z: <http://www.golan.cz/zamestnanecke-benefity>.

PRAKTICKÁ ČÁST

7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ALBATROS MÉDIA

V této kapitole diplomové práce je čerpáno z vnitropodnikových zdrojů firmy, směrnic, pracovního řádu, manuálů a internetových stránek společnosti¹³⁵.

7.1 Historie společnosti Albatros Media a. s.

V této kapitole diplomové práce jsou čerpány informace z vnitropodnikových zdrojů firmy, ale i veřejně přístupných zdrojů, jako jsou internetové stránky společnosti a tiskové zprávy.

Na jaře roku 1949 vydala tehdejší vláda rozhodnutí, že nakladatelská činnost bude řízena pouze z jediného zdroje. Tímto rozhodnutím došlo ke zrušení zhruba 300 soukromých nakladatelství a komunistická strana rozdělila Státní nakladatelství na dva samostatné podniky, z nichž jeden byl pověřen vydáváním učebnic a druhý péčí o veškerou dětskou literaturu. Na základě toho rozhodnutí vzniklo 15. dubna 1949 Státní nakladatelství dětské knihy (dále jen „SNDK“) a jeho ředitelem se stal Václav Netušil. Do konce roku 1949 vydalo nakladatelství „SNDK“ (pozdější Albatros) 18 titulů a jako první publikaci vydal Ondřej Sekora prostonárodní písně a básně *Říkej si a hraj!* od Karla Jaromíra Erbena s ilustracemi Aleny Ladové.

Netušil byl 1. 1. 1950 nahrazen na necelé dva roky Karlem Sedláčkem. Na konci roku mělo nakladatelství 27 zaměstnanců. Nakladatelství v této době finančně strádalo, nemělo místnosti, ani peněžní fondy, dokonce ani papír. V té době byl šéfredaktorem Stanislav Neumann a redaktory malíř a spisovatel Ondřej Sekora či Olga Neumannová.

¹³⁵ Interní zdroje nakladatelství Albatros Media a. s.

„SNDK“ dostalo za úkol zbavit dětskou literaturu braku a nechat se inspirovat knihami Sovětského svazu. V roce 1950 „SNDK“ vydalo 116 titulů, z nichž 37 byly překlady knih sovětských autorů. V knihách se namísto dosavadního individuálního hrdiny objevuje kolektivní hrdina. Dětská fantazie, hravost, poutavost a humor byly v knihách potlačeny a do popředí se dostala tematika práce, vynálezů a objevitelských cest prospěšných lidstvu a výjevy bojů nesených osvobozeneckými snahami. Sovětské knihy byly uváděny jako jednoznačný vzor a nakladatelství bylo nuceno tyto knihy napodobovat.

„SNDK“ dostalo nové, prostornější sídlo na Smíchově ve Staropramenné ulici a v březnu roku 1952 nastoupil jako šéfredaktor Karel Nový. Vytvořil vedle sebe tým pracovníků a „SNDK“ začalo produkovat uměleckou literaturu a ilustraci. 24. 3. 1952 můžeme brát jako počátek zásadního převratu nakladatelství.

Od této doby začala být dětská literatura chápána jako umělecká záležitost a Nový ve spolupráci s redakcí přetvořil skladbu vydaných knih a jejich výtvarnou podobu. Zaměřil se jak na českou, tak i světovou literaturu a na nejlepší spisovatele a ilustrátory.

1. října 1952 se stal ředitelem „SNDK“ Jan Fromek, který měl jasnou představu o tom, jak by měly knihy vycházet. Jasnou představu měl i Karel Nový, ale tyto představy se naprosto rozcházel. Navenek sice „SNDK“ působilo bezproblémově, uvnitř však mezi těmito pány docházelo k častým konfliktům

a Nový ze „SNDK“ 1. listopadu odchází a ke konci ledna 1956 odchází i ředitel Fromek.

V únoru 1956 nastupuje do čela nakladatelství Bohumil Říha a stává se ředitelem „SNDK“ na celých 11 let. Šéfredaktorem byl jmenován Václav Stejskal. Oba dva zažili nepřátelské vztahy mezi Fromkem a Novým, vzali si z toho ponaučení a snažili se o kvalitní spolupráci. Edice měly promyšlený design, obsah i redakční práci. Docházelo k rozšiřování profilu vydávané dětské literatury. Závěr padesátých let a léta šedesátá zaznamenala velký rozvoj české dětské literatury, nejrůznějších žánrů, stylů a osobností.

V roce 1956 vydalo „SNDK“ již tisícovou publikaci nakladatelství, pro potvrzení tradice opět výběr z říkadel a pohádek K. J. Erbena s titulem *Mateřídouška vlasti naší milé*, kterou uspořádal František Tenčík a ilustroval ji Václav Karel. „SNDK“ začalo sklízet první domácí i zahraniční úspěchy a uznání. Knihy vydané „SNDK“ začaly dostávat ocenění a v roce 1958 se na seznamu nejkrásnějších knížek ocitlo 13 jeho titulů. V roce 1959 udělil prezident „SNDK“ vyznamenání Za vynikající práci.

Na počátku 60. let se nakladatelství začalo pravidelně zúčastňovat mezinárodních knižních veletrhů například ve Frankfurtu, Lipsku či ve Varšavě. V roce 1962 vyšla ve „SNDK“ první omalovánka.

V roce 1964 byl založen Klub mladých čtenářů (dále jen „KMČ“), jehož cílem bylo spolupracovat se sítí základních škol. V roce svého vzniku klub sdružoval 4500 škol a měl 540 tisíc členů. Klub poskytoval všem žákům srovnatelné možnosti přístupu ke kvalitní literatuře, spolupracoval s dětskými kroužky, vyhlašoval literární soutěže a organizoval setkání malých a mladých čtenářů s autory. „SNDK“ dosahovalo nebývalého úspěchu, přesto však v roce 1967 došlo k výměně ředitele „SNDK“ a Bohumila Říhu vystřídal Čestmír Vejdělek. Vejdělek měl v plánu instituci přebudovat, s jeho názory však tým redakce nesouhlasil a stavěl se proti těmto změnám. Vejdělek na postu ředitele dlouho nevydržel a vedením byl pověřen šéfredaktor Stejskal.

V roce 1968 „SNDK“ dokončoval stavbu nového Domu dětské knihy na Perštýně, kam se roku 1969 přestěhovalo. S touto změnou začíná i moderní éra nakladatelství. Nakladatelství má v novém domě, kromě redakčního zázemí, k dispozici vlastní prodejní prostory, galerii, jež pořádala výstavy autorů spjatých s nakladatelstvím, a divadlo nazývané Divadélko Albatros. Divadlo fungovalo bez stálého hereckého souboru, ale uvádělo zde dětské knihy a pořádali besedy s tvůrci. Vejdělek se v roce 1969 zapříčinil o přejmenování „SNDK“ na Albatros nakladatelství pro děti a mládež. Nový název byl komerčně výhodnější i pro prezentaci v zahraničí, neboť Albatros patřil k jednomu ze 7 světových zakladatelů veletrhu dětské knihy v italské Bologni. K novému názvu přibýlo také nové logo s charakteristickou siluetou stylizovaného ptáka, které pro Albatros vytvořil Jiří Rathouský.

V roce 1969 pro Albatros skončilo výhradní postavení na trhu, jelikož se v oblasti vydávání knih pro děti začala prosazovat konkurence a vznikala nová nakladatelství, například Lidové nakladatelství, Blok, Kruh, Svoboda, Orbis aj.

V době vedení Gustava Husáka byly na nakladatelství nasazeny prověrky, které rozčlenily pracovníky Albatrosu. Docházelo k tomu, že zaměstnanci byli přeloženi na neatraktivní místa – například Milena Chlumská, která patřila k nejlepším redaktorkám, byla přeložena do výrobního oddělení. Situace byla velmi špatná a na vedoucích pozicích se střídali lidé, kteří většinou neměli s dětskou literaturou nic společného.

V této těžké chvíli se ale opět projevila soudržnost kolektivu nakladatelství a přes nejružnější přeskupování se nevzdal svého přesvědčení, že pro děti je nutné vydávat jen to nejlepší. I přesto, že 70. léta byla velmi těžká, v roce 1970 vznikla zvláštní redakce Studia, která připravovala plastické papírové vystřihovánky. V roce 1973 byla založena edice První čtení a v roce 1976 vydal Albatros svou 5000. publikaci. Bylo to Velká obrázková knížka Bohumila Říhy a Mileny Lukešové s ilustracemi Heleny Rokytové.

Od roku 1949 do roku 1979 Albatros vydal 6000 titulů v celkovém nákladu 160 000 000 výtisků. Ročně zde v průměru vycházelo 250 titulů v nákladu 9 000 000 výtisků.

V roce 1989 skončil Albatrosu monopol a začala generační výměna, která trvala až do roku 1998. Po revoluci se stala ředitelkou Milada Matějovicová a šéfredaktorkou Alena Peisertová. Do devadesátých let vstoupil Albatros sice s kvalitním autorským a ilustrátorským zázemím, ale rovněž také s úvěry, ekonomickými závazky, vysokým počtem zaměstnanců a značným množstvím rozpracovaných, smluvně vázaných titulů. Albatros byl ve velmi špatné finanční situaci, dostal se do státní privatizace a pod ekonomickým tlakem došlo k zredukování počtu zaměstnanců.

Albatros také definitivně přišel o výlučné postavení na trhu s dětskými knihami. Hned na počátku desetiletí snížil svoji produkci více než o polovinu a z původních téměř 200 zaměstnanců v roce 1991 zůstalo pouhých 65. V provázanosti s Klubem mladých čtenářů se začal soustřeďovat především

na knížky pro mladší děti. V roce 1993 Albatros skončil jako státní nakladatelství a vznikla akciová společnost Nakladatelství Albatros. Od roku 1995 nakladatelství sídlilo v Truhlářské ulici, kde při povodních v roce 2002 přišlo o knihovnu a archiv, kde byla uložena většina smluv a archivních materiálů. Tato rána je vnímána jako největší katastrofa, která kdy Albatros zasáhla.

Od roku 1998 začíná éra Bontonu spojená se jménem Martina Slavíka, který byl v září jmenován ředitelem nakladatelství. Nakladatelství bylo v té době ve špatném stavu a nemělo dostatek financí a Martin Kratochvíl (vlastník Bontonu) tehdy začal s Albatrosem spolupracovat a dofinancovávat ho. Kompetence šéfredaktora v období 1998–1999 převzal programový ředitel Ondřej Müller, který jako programový ředitel působí v Albatrosu dodnes.

Poslední éra nakladatelství Albatros začíná v roce 2003, kdy se Albatros opět stěhuje, tentokrát do ulice Na Pankráci, kde sídlí dodnes. Proměna Albatrosu byla zahájena, když Bonton najal Michala Krejčího jako krizového manažera a ten vyměnil až 70 % zaměstnanců a změnil strukturu firmy a systému odměňování.

V prosinci 2008 Michal Krejčí společně s dalšími investory odkoupil podnik od Bontonu a vlastníkem nakladatelství se stala firma Narcia Consulting. V září 2009 proběhla pod vedením generálního ředitele Michala Krejčího transformace podniku v moderní mediální společnost Albatros Media, a. s., která dnes zastřešuje několik nakladatelských subjektů: Albatros, Plus, CooBoo, Edici České televize, Computer Press, a. s., Motto, Nakladatelství XYZ, Biz Books, Edika, CPress, B4U PUBLISHIN a Fragment. Albatros Media a. s. se tak stala největším nakladatelským domem v České republice.

Původní nakladatelství Albatros zůstalo pilířem společnosti, což se odráží i v jejím názvu. V dubnu 2012 se majitelkou Albatros Media stala společnost Arulo Estates s. r. o., Jaroslava a Silke Horákových, kteří nyní vlastní většinu podílu. Generální ředitel a menšinový vlastník Michal Krejčí prodal svůj podíl a zcela opustil firmu. Do jejího čela se postavil dosavadní výkonný ředitel Václav Kadlec. Nyní Albatros Media zaměstnává 145 zaměstnanců a ročně vydává 1500 titulů.

7.2 Předmět činnosti

Nakladatelství Albatros je nejstarší české nakladatelství, které se po celou dobu své působnosti specializuje na vydávání literatury pro děti a mládež. Dnes je součástí nakladatelského domu Albatros Media a. s.

Albatros Media a. s. působí na českém trhu jako mediální společnost, která zaštiťuje 13 samostatných nakladatelství a nabízí široké spektrum jejich produkce – knihy, vystřihovánky, omalovánky a interaktivní encyklopedie na CD-ROM, audionahrávky a DVD. Cílem spojení těchto nakladatelství je oslovit širší publikum a vstoupit na trh s novými produkty.

Mezi zmiňovaná samostatná nakladatelství patří:

Albatros – nadále specializovaný jako nakladatelství pro děti a mládež,

B4U PUBLISHING – je strategicky zaměřené na prodej titulů do zahraničí,

BizBooks – se věnuje oblasti managementu a ekonomie,

CPress – se zaměřuje na široké spektrum odborné a hobby literatury,

ComputerPress – specializuje se především na vydávání odborné literatury o počítačích a digitální fotografii,

CooBoo – se věnuje populární literatuře pro teenagery,

Edika – vydává vzdělávací tituly určené všem věkovým kategoriím,

Edice České televize – vydává tituly spojené s archivem a vysíláním České televize,

Fragment – publikuje knihy především pro děti a mládež a vydává učebnice,

Management Press – vydává publikace určené pro podnikové vedení a příručky podporující rozvoj specifických manažerských dovedností,

Motto – se zaměřuje na oddechovou literaturu českých a světových autorů píšících především pro ženy,

Plus – zaměřený na dospělé čtenáře,

XYZ – se soustředí na beletrii pro dospělé i děti.

Nakladatelství se zaměřuje na kvalitní původní i překladovou tvorbu především pro děti od 2 do 12 let. Široké autorské a žánrové spektrum nabízí vedle zavedených autorů (V. Čtvrtek, J. Lada či O. Sekora) a evergreenů, také současné české i zahraniční autory (A. Lindgrenová, S. Veberová). V poslední době Albatros Média vydává své nejlepší knihy pro nejmenší také ve slovenštině.

K nakladatelské činnosti společnosti Albatros Media přibyla také činnost s knižní logistickou a distribuční sítí pod názvem DISTRI.cz, která zásobuje více než 1000 knihkupectví a knihoven.

7.3 Struktura společnosti

Nakladatelství Albatros Media se skládá z pěti divizí, kterým podléhají dílčí oddělení. Nejvyšším zastupitelem společnosti je generální ředitel, jemuž je podřízená asistentka představenstva. Představenstvo se skládá z:

- generálního ředitele,
- finančního ředitele,
- provozní ředitelky,
- personální ředitelky.

Pod generálního ředitele spadá několik ředitelů divizí. Některé divize řídí dílčí oddělení, jež se zabývají těmito činnostmi:

Divize rozvojových projektů

Má na starosti projekty sdílení dokumentů napříč celým AM. Vytvoření online místa, kde si navzájem mohou kolegové sdílet podklady, tabulky. Průchod knihy nakladatelstvím, nastavení procesů napříč všemi odděleními.

Obchodní a marketingová divize

Dohlíží na chod Knižního klubu, marketingového a PR oddělení, obchodního oddělení, obchodní zástupce a e-shop.

Knižní klub – se stará o komunikaci s nasmlouvanými učitelkami, takzvanými důvěřnicemi. Těm se posílají katalogy, které vycházejí dvakrát do roka, žáci mají možnost koupit si knihy se slevou až 50 %. Knižní klub pečuje o spolupracující školy, pořádá s nimi různé soutěže a doprovodné akce s autory dětských knih – besedy, autogramiády, vybírá knihy do již zmiňovaného katalogu, určuje náklad knih pro Knižní klub a jejich rezervaci, zajišťuje rozesílku katalogů do nasmlouvaných škol.

Marketingové oddělení – dbá na propagaci knih všech nakladatelství. Do tohoto oddělení patří brand manageri a PR pracovníci. Každý brand manager má na starost několik značek nakladatelství, připravují plakáty, videa k propagaci knih, záložky, zajišťují placenou i neplacenou inzerci, pořádají autogramiády, křty, autorská čtení, veletrhy. Vytvářejí anotace ke knihám.

PR oddělení – komunikuje s novináři a blogery, píše tiskové zprávy, zajišťuje účast na veletrzích, obstarává recenzní výtisky pro novináře a kontroluje monitoring.

Obchodní oddělení – určuje termíny nových titulů, dotisků, analyzuje postavení na trhu, vybírá výprodejové tituly, vyhodnocuje prodejní a marketingové akce. Určuje náklady titulů a prodej knih ve všech prodejních kanálech. Dále zajišťuje plnění plánu, hledání nových obchodních partnerů včetně veškeré smluvní dokumentace, podporu prodeje. Podílí se na finálním výběru knih, které půjdou do tisku.

Obchodní zástupce – má na starosti své zákazníky v dané oblasti a je zodpovědný za prodej knih v dané oblasti, jejich vystavení a dodání veškerých podkladů (včetně marketingových). Musí plnit zadaný plán prodeje.

E-shop – aktualizuje webové stránky, vytváří jejich nový obsah, spravuje e-shop, sleduje a vyhodnocuje statistiky návštěvnosti webu, propaguje vydané tituly na webu ve spolupráci s marketingovým oddělením a PR, navyšuje návštěvnost webu a prodeje v internetovém obchodě.

Finanční a správní divize

Tato jednotka zastřešuje finanční oddělení, smluvně právní oddělení a controllery.

Finanční oddělení – přijímá a odesílá faktury, vyplácí honoráře a mzdy, řeší odvod hotovosti do banky a bankovní operace. Má na starosti pokladnu, účtování majetku, DPH, srážkové daně, leasing a závěrkové práce.

Smluvně právní oddělení – řeší smlouvy s autory, ilustrátory a fotografy, prodeje licencí, vyjednává licenční podmínky, zasílá autorské výtisky.

Controller – stará se o metodiku účtování a procesu ve finančním oddělení, kontroluje, zda je vše správně zaúčtované, dělá podklady pro vedení společnosti například analýzy nákladů a výnosů.

Divize knižního vydavatelství

Pod tuto organizační jednotku patří DTP oddělení, výrobní oddělení a všechny redakce, které společnost AM má, spadají pod ni šéfredaktoři a redaktoři.

DTP oddělení – vytváří grafické návrhy (interních i externích) obálek, plakátů, pozvánek, katalogů, dělá zlom knih a časopisů, e-puby (elektronické knihy), přijímá a kontroluje zakázky, fakturuje interní a externí zakázky, zálohuje data všech knih a časopisů.

Výrobní oddělení – plánuje tisk nových knih a dotisků, připravuje kalkulace a technické specifikace knih, přiděluje ISBN (International Standard Book Number – mezinárodní standardní číslo knihy, sloužící k identifikaci vydaných knih). Zařizuje dopravu z tuzemských či zahraničních tiskáren, vyřizuje signální výtisky (knihy, které přijdou z tiskárny pro kontrolu barevnosti a kvality knižního bloku a obálek). Po kontrole a schválení tiskárna vytiskne požadovaný náklad.

Redakce – pod redakci spadá šéfredaktor, redaktoři. Šéfredaktor spolupracuje s autory původních titulů, stanovuje termín expedice, dělá průzkum trhů a trendů, zadává tituly do systému, zpracovává a schvaluje zaslané nabídky a rukopisy, nastiňuje koncepci knih, určuje ceny knih.

Redaktor, výtvarný redaktor a technický redaktor vymýšlejí koncepci obálky a knižního bloku, kontrolují veškeré texty, jak v knižním bloku, tak na obálkách, vyhledávají vhodné fotografie či ilustrace do knih, dávají náměty na nové knihy, kontrolují podklady knih a vymýšlejí do nich samoinzerci.

Provozní a personální divize

Organizační jednotka personální a provozní zastřešuje recepci, logistické centrum v Rudné (sklad), Back Office (expedice) a IT oddělení.

Personální oddělení – přijímání nových zaměstnanců, ukončování pracovních poměrů, zajišťování hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Recepce – přijímá a ohlašuje návštěvy, zajišťuje odesílání a přijímání pošty a kurýrní služby. Řeší rezervace zasedacích místností, vyřizuje telefony, které přicházejí přes centrálu. Objednává kancelářské a hygienické potřeby (toaletní papír, jar, tablety do myček).

Logistické centrum – přijímá knihy z tiskáren, odesílá knihy a řeší vrácené či reklamované tituly. Eviduje stav knih a realizuje inventarizace knih.

Back Office – řeší dodávku knih distribucím, komisní prodeje, zpracovává vratky (vrácené zásilky). Provádí vyúčtování nahlášek (měsíční seznam prodaných knížek), organizuje závozy zákazníkům, prodejnám a zásilkovou službu.

IT oddělení – se stará o veškerou IT techniku ve firmě a programy s tím související. Obstarává nákup techniky a její servis a pečuje o všechny servery ve firmě. Má na starosti vývoj, aktualizaci a inovaci podnikového informačního systému.

8 ANALÝZA SYSTÉMU HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI ALBATROS MEDIA a. s.

Potřebné informace pro zpracování této kapitoly byly čerpány z interních materiálů nakladatelství Albatros Media a. s.¹³⁶

Hodnocení zaměstnanců ve společnosti Albatros Media (dále jen „AM“) je důležitou činností, která má za úkol zjistit, jak plní zaměstnanec své úkoly, jestli jsou plněny včas nebo jaký je jeho vztah s ostatními zaměstnanci, se kterými přichází při své pracovní činnosti do styku. Hodnocení zaměstnanců je důležité také pro samotného zaměstnance, neboť zaměstnanec pozná své slabé a silné stránky a ví, v čem se zdokonalovat. Hodnocení má význam i pro samotného zaměstnavatele, který rozhoduje o výši odměn zaměstnanci, o povýšení zaměstnance nebo o investicích do jeho vzdělávání a rozvoje.

Individuální cíle jsou nastaveny oprávněným hodnotitelem podle druhu práce a každý zaměstnanec s nimi musí být seznámen. Vyhodnocení plnění cílů provádí přímý nadřízený po uplynutí nastavené doby. Hodnocený zaměstnanec provede sebehodnocení jako přípravu na rozhovor a svůj návrh vypracuje i hodnotitel. Hodnocení probíhá na základě rozhovoru.

Vyhodnocování individuálních cílů se provádí jako porovnání skutečného splnění cílů s cílovou hodnotou zadanou při jejich nastavení. Výsledné hodnocení každého zaměstnance v podobě formuláře je po ukončení pohovoru archivováno v jeho osobní složce.

Při pravidelném ročním hodnocení pracovního výkonu je výkon zaměstnance posuzován na základě kritérií stanovených společností. Tato kritéria vycházejí ze základních hodnot a priorit společnosti. Kritéria hodnocení pro každého zaměstnance jsou zejména:

¹³⁶ Interní zdroje nakladatelství Albatros Media a. s.

- **plnění pracovních úkolů** – zahrnuje průměrné hodnocení cílů za uplynulý rok a dalších krátkodobých či průběžných pracovních úkolů zadávaných nadřízeným v tomto období, je vhodné zaměřit se také na stálost podávaného výkonu po celé období,
- **zaměření na zákazníka** – výsledky práce a poskytované produkty nebo služby jsou zaměřeny na uspokojení potřeb interních, popřípadě externích zákazníků, chování a přístup zaměstnance jsou orientovány na zákazníka,
- **realizace plánu rozvoje** – naplňování plánu rozvoje, iniciativa a aktivní přístup ke vzdělávání pro výkon své práce a profesní růst, u vedoucích pozic také seberozvoj v manažerských dovednostech,
- **vedení lidí** – hodnotí se pouze u vedoucích, inspiruje a motivuje zaměstnance k nejlepším možným výkonům, vede tým k cíli, rozděluje úkoly a pravomoci, využívá potenciálu lidí, podporuje vztahy týmu, pečuje o rozvoj lidí, provádí efektivní nábor podřízených, zajišťuje zastupitelnost podřízených.

Hodnotící pohovory mají za cíl:

- zhodnotit výkon zaměstnance v uplynulém účetním období,
- rozpoznat problémy negativně ovlivňující jeho výkon,
- formulovat plán směřující ke zlepšení výkonu,
- zlepšit komunikaci mezi pracovníkem a vedením firmy, případně mezi nadřízeným a podřízeným,
- umožnit zaměstnanci vyjádřit jeho stanovisko, vyslechnout jeho názor,
- rozpoznat potenciál zaměstnance pro jeho možné povýšení nebo přeřazení na jinou pozici,
- rozpoznat potřeby vzdělávání a dalšího rozvoje,
- individuálně nastavit změnu v odměňování.

Společnost AM má nastaveny tři kategorie hodnocení zaměstnanců:

1. Hodnocení zaměstnance před ukončením zkušební doby:

Nově nastupujícím zaměstnancům nastaví hodnotitel cíle pro dané období. Obsahem těchto cílů jsou obvykle úkoly, které musí zaměstnanec zvládnout, aby se adaptoval ve společnosti, a dále konkrétní pracovní úkoly příslušné pozice, které je třeba během adaptační doby splnit. Adaptační cíle jsou nastaveny zpravidla na první 3 měsíce trvání pracovního poměru. U vedoucích pozic je tato doba nastavena na 6 měsíců.

V průběhu této doby sleduje přímý nadřízený pracovní výkon a chování nového zaměstnance, aby byl schopen adekvátně rozhodnout o pokračování nebo ukončení pracovního poměru zaměstnance po skončení zkušební doby.

Vyhodnocení adaptačních cílů je hodnotitel povinen provést formou hodnotícího rozhovoru. Personální oddělení eviduje termín ukončení zkušební doby nového zaměstnance a s předstihem 14 dnů informuje nadřízeného, ředitele příslušné sekce dané pozice a generálního ředitele o blížícím se termínu. Maximálně 5 pracovních dnů před posledním dnem zkušební doby je přímý nadřízený povinen provést se zaměstnancem hodnotící pohovor.

Výsledkem pohovoru je buď oboustranné potvrzení zájmu pokračování pracovního poměru, nebo jeho ukončení z kterékoliv strany.

S vyhodnocením adaptačních cílů hodnotitel po dohodě se zaměstnancem stanoví individuální cíle pro další hodnocené období. Za splnění adaptačních cílů nenáleží zaměstnanci výkonnostní odměna, může však dojít k úpravě základní mzdy.

2. Hodnocení zaměstnance před koncem platnosti termínové pracovní smlouvy:

Personální oddělení eviduje termíny platnosti pracovní smlouvy zaměstnance a s předstihem 2 měsíců informuje přímého nadřízeného, ředitele příslušné sekce a generálního ředitele o blížícím se termínu konce platnosti termínované pracovní smlouvy daného zaměstnance.

Pokud nedojde ke změnám potřeb společnosti a nedojde ke zrušení dané pozice, přímý nadřízený za účasti ředitele provede nejdéle 1 měsíc před

posledním dnem platnosti pracovní smlouvy hodnotící pohovor se zaměstnancem. Výsledkem pohovoru je buď oboustranné potvrzení zájmu pokračování pracovního poměru, nebo ukončení pracovního poměru dle platnosti smlouvy.

Ředitel sekce informuje bezprostředně po hodnocení zaměstnance personalistu o výsledku pohovoru. Personalista zpravuje o výsledku pohovoru a rozhodnutí generálního ředitele, a to ještě před skončením doby určité. Pokud smlouva není prodloužena a pracovní poměr je ukončen, vypracuje personalista oznámení o skončení pracovního poměru uplynutím sjednané doby určité a zajistí jeho předání zaměstnanci.

Při prodloužení pracovní smlouvy dochází k prodloužení na dobu neurčitou, pokud není v zájmu zaměstnavatele pokračovat v termínované smlouvě. Po hodnotícím pohovoru může přímý nadřízený podat řediteli příslušné sekce návrh na změnu odměňování. Ten je projednáván s generálním ředitelem, a pokud dojde ke schválení, personalista vypracuje a zajistí podpis dodatku ke smlouvě o nových mzdových podmínkách, případně nové náplně práce.

3. Pravidelné roční hodnocení zaměstnance před ukončením účetního období společnosti:

Ke konci účetního období společnosti probíhají pravidelné roční pohovory se všemi zaměstnanci společnosti.

Před zahájením pohovorů vyhodnotí management společnosti aktuální možnosti společnosti pro růst mezd. Dále management probere volná pracovní místa pro případný kariérní růst zaměstnanců a schválí strategii ročních pohovorů. Následně personalista připraví plán pohovorů každého zaměstnance. Tento plán obsahuje jména osob účastnících se jednotlivých pohovorů dle nastavených pravidel a personalista také zajistí distribuci hodnotících formulářů mezi zaměstnance.

Proces hodnocení výkonu nabízí příležitost sebehodnocení každého zaměstnance, zhodnocení pracovního výkonu přímým nadřízeným

zaměstnance a definování perspektivy zaměstnance a nastavení plánu osobního rozvoje zaměstnance.

Jde o posouzení výkonu jednotlivce, jeho chování a výsledků, nikoliv o hodnocení zaměstnance jako osoby. Součástí hodnocení pracovního výkonu musí být i hodnocení plnění individuálních cílů použitých při stanovení bonusu v daném roce.

Hodnotitel provede hodnocení každého zaměstnance, který je mu v době hodnocení podřízen, přičemž hodnocení musí odpovídat rozdělení zaměstnanců do skupin podle hodnotící škály (viz níže). Hodnocení se také účastní ředitel příslušné sekce. Pokud je hodnoceným zaměstnancem vedoucí pracovník, vede tento pohovor ředitel sekce za účasti generálního ředitele. V případě členů nejvyššího managementu vede pohovor přímo generální ředitel společnosti. Jestliže měl zaměstnanec během hodnoceného období jiné přímé nadřízené, je možné pro účely hodnocení pracovního výkonu zavést delegaci.

V rámci hodnotícího rozhovoru dojde mezi zaměstnancem a hodnotitelem ke zhodnocení a nastavení plánu osobního rozvoje. Hodnotitel zapíše slovní komentář hodnotitele – obecné prohlášení o celkovém výkonu zaměstnance z pohledu přímého nadřízeného. Hodnocení jednotlivých kritérií a zároveň celkové roční hodnocení výkonu je hodnoceno na škále 1–5, přičemž:

1 = **dlouhodobě excelentní výkon** (zásadně překračuje požadavky), zaměstnanec dlouhodobě plní všechny své pracovní cíle minimálně na 100 %, výrazně předčil očekávání své role a aktivně se zapojil do práce mimo rámec své činnosti. Excelentní výkon je soustavný. Dosáhl výrazného pokroku přesahujícího dohodnutý plán rozvoje. U této skupiny je třeba se koncentrovat na motivaci zaměstnanců a na jejich individuální rozvoj.

2 = **nadstandardní výkon ve významných oblastech** (překračuje požadavky), zaměstnanec může získat toto hodnocení jedině, pokud dlouhodobě plní své klíčové pracovní cíle, předčil očekávání na svou roli a zároveň byl zaznamenán jiný mimořádný pracovní výkon. Výrazně postoupil ve svém rozvoji.

3 = **plně uspokojivý výkon** (zcela splňuje požadavky), zaměstnanec standardně plní své pracovní cíle, splňuje nastavené požadavky na pracovní výkon a naplňuje očekávání na svou roli. Aktivně se vzdělává pro výkon své práce. U těchto zaměstnanců je nutné se zaměřit na udržování a zvyšování výkonu v návaznosti na cíle společnosti.

4 = **výkon neodpovídá všem požadavkům** (je nutné zlepšení), zaměstnanec své klíčové pracovní cíle plní jen částečně, znalosti a dovednosti odpovídají nárokům na pozici pouze částečně. Nebyl zaznamenán žádný postup v osobním rozvoji. U těchto zaměstnanců je třeba se zaměřit na identifikaci příčin nedostatečného výkonu a nastavit opatření směřující k jeho zvýšení.

5 = **neuspokojivý výkon** (ukončení pracovního poměru), zaměstnanec své klíčové pracovní cíle neplní, znalosti a dovednosti neodpovídají nárokům na pozici. Nebyl zaznamenán žádný postup v osobním rozvoji. U těchto zaměstnanců dochází k ukončení pracovního poměru.

9 NALÝZA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI ALBATROS MEDIA a. s.

Pro zpracování této kapitoly bylo čerpáno z interních materiálů nakladatelství Albatros Media a. s.¹³⁷

Systém odměňování slouží k motivaci, podpoření iniciativy a výkonnosti zaměstnanců a k rozvoji odborných znalostí. Systém hodnocení je tvořen:

- zařazením na pracovní pozici,
- odměňováním,
- řízením výkonu,
- benefity.

Společnost Albatros Media (dále jen „AM“) zařazuje zaměstnance na pracovní pozici v návaznosti na vykonávanou práci, zařazení v organizační struktuře a v návaznosti na míru odpovědnosti (finanční, manažerské) dané pracovní pozice. Od toho se odvíjí zařazení zaměstnance do mzdového stupně. Pracovní pozice je zařazena do jednotlivých úrovní, které odpovídají mzdovým stupňům. Účelem je spravedlivé určení významu pozic z celofiremního pohledu.

Zaměstnavatel zajišťuje zaměstnancům rovné zacházení při jejich odměňování za práci. Odměňování tvoří tyto složky:

- pevné složky,
- pohyblivé složky,
- mimořádný bonus,
- kvartální bonus,
- roční bonus.

¹³⁷ Interní materiály nakladatelství Albatros Media a. s.

9.1 Mzdové formy ve společnosti AM

Společnost poskytuje zaměstnancům, kteří jsou s ní v pracovním poměru, za vykonanou práci základní mzdu. Tuto mzdu určuje zaměstnavatel a je sjednána smluvně. Základní mzda je poskytována podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.

Společnost AM nemá platové tarify, s každým příchozím zaměstnancem je uzavřena pracovní smlouva, ke které náleží mzdový list, v němž je uvedena smluvní mzda. Smlouva se uzavírá na jeden rok se zákonnou tříměsíční zkušební dobou, u vedoucích pozic se šestiměsíční zkušební dobou a poté, když se zaměstnanec osvědčil a společnost si ho chce udržet, nabídne mu smlouvu na dobu určitou.

Společnost AM má jednotný model odměňování zaměstnanců. Měsíční mzda každého zaměstnance se skládá ze dvou složek:

- pevné složky,
- pohyblivé složky.

Základní měsíční mzdu určuje zaměstnavatel a individuální základní mzda je zaměstnanci přiznána podle druhu vykonávané práce s přihlédnutím k jeho odborné způsobilosti, schopnostem, dovednostem či prokázané praxi. Ve mzdě jsou zohledněny i případy, kdy jsou na zaměstnance kladeny speciální nároky.

Noví zaměstnanci nejprve pobírají nižší mzdu, která je po zkušební době navýšena. Výše mzdy může být také upravena, pokud dojde k přeřazení zaměstnance na jiný druh práce.

Pracovník má právo podat si žádost o zvýšení platu. Odvádí-li zaměstnanec pro společnost dlouhodobě kvalitní výkony bez jakýchkoliv problémů, může podnik zaměstnanci zvýšit mzdu o požadovanou či nižší částku.

K úpravám základní mzdy může docházet pouze v rámci stanovených pravidel. Tato pravidla jsou závazná pro veškeré úpravy základních mezd a patří sem následující:

- úpravu může provádět pouze zaměstnavatel,
- návrh na úpravu je posuzován s ohledem na pracovní výkon zaměstnance, potenciál zaměstnance, mzdovou historii zaměstnance atd.,
- k úpravě mzdy může docházet pouze s účinností k 1. dni v měsíci,
- změny lze provádět pouze v rámci stanoveného plánu nákladů vymezených pro daný pracovní úsek.

Úpravy základní mzdy lze provést zejména v těchto případech:

- po ukončení adaptačního období na základě zhodnocení pracovního výkonu a vyhodnocení adaptačních cílů,
- při změně pracovní pozice zaměstnance – výše úpravy základní mzdy musí být úměrná změně kompetencí a náročnosti vykonávané práce, v rámci pravidel je možné provést zvýšení, ale i snížení základní mzdy,
- přímý nadřízený navrhne změnu na základě stabilizace zaměstnance, jenž je pro společnost klíčový, popř. u zaměstnance, jehož roční hodnocení vykazuje nadprůměrné výkony,
- u zaměstnanců, kteří mají neuspokojivé pracovní výsledky, na něž byly písemné stížnosti, může dojít ke snížení základní mzdy.

Pohyblivá složka má předem nastavená kritéria, podle nichž je měsíčně vyhodnocována. Kritéria jsou stanovena individuálně podle dané pozice. Obvykle se pohyblivá složka dělí na dvě části, kdy první část pohyblivé složky je závislá na splnění business plánu. Kvantitativní složku využívá společnost jako motivační nástroj, kdy je zaměstnanec hodnocen jak za svůj přístup, tak za své schopnosti, znalosti, dovednosti, kvalitu odvedené práce atd. Složka

je vyhodnocována po uzavření prodejů daného měsíce. Druhá část je kvalitativní a tu hodnotí přímý nadřízený. Zaměstnancům tato složka nemusí být vyplacena v plné výši. V případě, že nadřízený rozhodne o snížení kvalitativní částky, je povinen tuto skutečnost a její důvod zaměstnanci sdělit. Zpravidla k tomu dochází v případě, že zaměstnanec neplnění své pracovní povinnosti, porušuje pracovní kázeň, má neomluvenou absenci, atd.

9.2 Odměny ve společnosti AM

K základní mzdě je zaměstnanci přiznávána nenároková motivační odměna. **Motivační bonus.** Účelem motivačního bonusu je odměnit zaměstnance za jeho nadstandardní pracovní výkony ve srovnání s ostatními kolegy a motivovat je k dalším nadstandardním výkonům. K vyplacení dochází v případě, že zaměstnanec plní v daném měsíci své pracovní činnosti s mimořádným nasazením nebo má-li práce projektového týmu, kterého byl zaměstnanec členem, úspěšný výsledek.

Mimořádný bonus je navrhován přímým nadřízeným a schvalován ředitelem sekce a generálním ředitelem. Touto složkou se snaží firma motivovat všechny své zaměstnance.

Kvartální bonusy jsou spojeny s obchodní činností. Kritéria hodnocení jsou dána mzdovým výměrem. Jsou vypláceny společně se mzdou za poslední kalendářní měsíc daného čtvrtletí.

Kritéria **ročního bonusu** a podmínky pro jejich vyplacení jsou dány mzdovými podmínkami. Skládají se z následujících položek:

- plnění individuálního business plánu,
- plnění hospodářského výsledku společnosti.

Roční bonus za plnění individuálního business plánu je vyplácen se mzdou za poslední kalendářní měsíc účetního období společnosti. Roční bonus za plnění hospodářského výsledku společnosti je vyplácen společně se mzdou za kalendářní měsíc, ve kterém došlo ke schválení účetní uzávěrky daného účetního období auditorskou společností a dozorčí radou.

U některých pracovních pozic mohou být kritéria ročního bonusu individuálně rozšířena o další položky. Návrh na změnu odměňování zaměstnance předkládá přímý nadřízený řediteli příslušné sekce před ročním hodnotícím pohovorem. Ke změně v odměňování zaměstnance může dojít i v průběhu účetního období, pouze když dojde ke změně náplně jeho práce nebo k jeho přeřazení na jinou práci. Schválení změny odměňování projednává ředitel sekce s generálním ředitelem. V případě schválení informuje generální ředitel personalistu a ten vypracuje a zajistí podpis nových mzdových podmínek, náplně práce, případně Dodatku k pracovní smlouvě.

Motivační program zajištění bestsellerového titulu má za cíl odměnit zaměstnance, kterému se podaří zajistit nový bestsellerový titul, nezáleží na tom, které nakladatelství v rámci společnosti AM navrhovaný titul vydá. Principem tohoto programu je nalezení nového titulu s vysokým prodejem. Pokud dojde k nalezení, zajištění a vydání nového bestsellerového titulu, je po dosažení stanoveného limitu tržeb přiznána odměna.

Odměna se nevyplácí „za redakční zpracování“ titulu, ale pouze za jeho získání/nalezení. Po splnění podmínek jsou prémie přiznány tomu, kdo měl hlavní zásluhu na vytipování, nalezení a získání titulu. Pokud je titul zajištěn vícečlenným týmem, odměna je mezi ně rozdělena v poměru jejich zásluh. O konkrétním rozdělení rozhodne představenstvo společnosti.

Konkrétní činnosti, které vedou k získání titulů, mohou být případ od případu zcela odlišné. Mezi příklady činností je možné uvést například zprostředkování úspěšného jednání s autorem/držitelem licence, realizace úspěšného jednání s autorem/držitelem licence, vymyšlení, prosazení a realizace zcela nového titulu, který se ukáže jako bestsellerový, zajištění titulu, který měl být původně vydán jinou společností, atd.

Každý titul může do tohoto programu vstoupit pouze jednou. Program je určen pro všechny kmenové zaměstnance bez ohledu na výši úvazku. Není určen pro zaměstnance, kteří pracují na dohody o provedení práce nebo Dohody o pracovní činnosti, ani pro externí spolupracovníky společnosti. Dojde-li k přiznání odměny, je vyplacena v nejbližší následující mzdě, na niž zaměstnanci vznikne nárok po překročení dané hranice tržeb za titul.

K dosažení hranice musí dojít do 5 let ode dne vydání titulu. Zaměstnanec, který navrhl takto úspěšný titul, jenž dosáhl nastavené hranice, musí být stále v době vyplacení zaměstnancem společnosti.

9.3 Zaměstnanecké výhody ve společnosti AM

Zaměstnanecké výhody (dále jen benefity) mohou využívat všichni zaměstnanci v pracovním poměru ke společnosti, kteří jsou v tzv. evidenčním stavu. Princip výběrových volitelných benefitů spočívá v tom, že si zaměstnanci mohou vybrat z dané nabídky benefitů. Nárok na výběrové benefity vzniká 1. den nástupu do pracovního poměru a zaniká v den ukončení pracovního poměru.

V současné době podnik nabízí svým zaměstnancům několik zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanci mají stejné možnosti využití benefitů, aniž by se rozlišovala doba jejich působení ve společnosti. Nejsou vázány ani na výkon zaměstnance. Firma poskytuje zaměstnanecké výhody za účelem přilákat a hlavně si udržet kvalitní zaměstnance, kteří jsou silnou konkurenční výhodou na trhu. Společnost si uvědomuje, že zaměstnanecké výhody a péče o zaměstnance má motivační schopnost a ovlivňuje spokojenost zaměstnanců ve firmě. Společnost nabízí zaměstnancům k využití tyto zaměstnanecké výhody:

- 5 týdnů dovolené,
- pružná pracovní doba,
- stravenky v hodnotě 80 Kč,
- sleva 35 % na nákup produktů z vlastní produkce,
- možnost dalšího vzdělávání formou specializovaných kurzů,
- nápoje zdarma po celou pracovní dobu,
- každodenní poskytování čerstvého ovoce,
- pokud je k výkonu dané pozice přidělen služební vůz a mobil, má zaměstnanec možnost ho využívat i k soukromým účelům,

- zajištění závodní lékařské péče s možností využití slevových akcí na očkování, nákup vitaminových balíčků za zvýhodněné ceny atd.,
- příspěvek zaměstnance na sport – karta Multisport,
- jazykové vzdělávání formou firemních jazykových kurzů,
- pracoviště v blízkosti MHD,
- konkrétní pracovní pozice mohou mít další různé benefity, např. čtecí dny v redakcích, které umožňují redaktorům zůstat jeden den doma a číst knihu na které pracují. Většinou tento den nekontrolují ani e-maily.

Personální oddělení eviduje významná data jak v osobním, tak i v profesním životě zaměstnance a s předstihem jednoho měsíce informuje generálního ředitele o těchto výročích. Při významných výročích provádí osobní gratulaci a dárek generální ředitel. Mezi významná výročí patří:

- narozeniny zaměstnance – oslavenec obdrží drobný dárek v podobě květiny pro ženy, vína pro muže a osobní gratulaci od generálního ředitele,
- přání k významnému výročí ve firmě – jedná se o kulaté výročí, tedy 5, 10, 15, ... let ve společnosti, zaměstnanec obdrží osobní gratulaci generálního ředitele a ředitele příslušné sekce, popř. celého top managementu, graficky zpracované blahopřání, květinu/víno a malý dárek,
- přání k dalším významným událostem – mezi ně patří svatba, narození dítěte atd., zaměstnanec obdrží graficky zpracované blahopřání, květinu/víno a malý dárek.

Společnost Albatros Media klade důraz na osobní gratulaci generálního ředitele, neboť tím dochází k upevnění vazby mezi zaměstnancem a firmou. Jako další možnost podpořit tuto myšlenku nabízí AM tzv. Open Hours generálního ředitele (možnost pro každého zaměstnance promluvit si s ředitelem ve vymezené hodině, první pátek v měsíci) a možnost otevřené komunikace zaměstnance s vedení společnosti. Tím chce firma dát pocit důležitosti každému členu týmu a také chce upevnit pocit, že má zaměstnanec

možnost ovlivnit činnost a rozvoj společnosti. Pokud zaměstnanec nemá nebo nechce využít možnosti Open Hours generálního ředitele, má možnost vyjádřit svůj názor písemně prostřednictvím Comment Boxu (schránky na vzkazy), který je k nalezení na recepcích jednotlivých poboček. Příspěvek může být s uvedením jména, ale i anonymně.

10 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ – SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ S ODMĚŇOVACÍM SYSTÉMEM AM

Na základě teoretických podkladů z odborné literatury byl pro tuto práci zrealizovaný vlastní výzkum. Metodologie rozeznává 3 druhy výzkumu – popisný, diagnostický a prognostický. Pro tento výzkum byl zvolen výzkum popisný, který je pro dané téma nejvhodnější.¹³⁸

Ke zjištění názorů zaměstnanců na motivační systém a kvalitu vztahů na pracovišti byla vybrána technika dotazování, neboť je levná, rychlá a jednoduchá a umožňuje oslovit větší počet respondentů. Má také své nedostatky a tím je zpravidla to, že není možnost zkontrolovat, jestli dotazník opravdu vyplňoval člověk, kterému byl zaslán, nebo někdo jiný nebo zda se na odpovědích nepodílelo více lidí současně. Další nevýhodou je, že dotazník se může vrátit vyplněný jen částečně a takovéto dotazníky je vhodné vyřadit.¹³⁹

Dotazníkové šetření bylo provedeno ve společnosti Albatros Media a. s. Dotazník obsahoval 25 otázek rozdělených na čtyři části. První část byla sestavena k zjištění demografických informací o zaměstnancích a otázky byly zaměřeny na pohlaví, věk, vzdělání a dobu trvání pracovního poměru ve společnosti AM. Druhá část obsahovala otázky orientované na vztahy na pracovišti, možnosti vyjádření názoru, kvalitě využívání dovedností a znalostí pracovníka. Další část se týkala názoru na benefitní systém společnosti a poslední část byla věnována otázkám týkajícím se toho, zda zaměstnanci vnímají AM jako prestižního zaměstnavatele a doporučovali by ho svým známým.

¹³⁸ HUK, J. *Mediální publikum a výzkum veřejného mínění*. Praha: Vysoká škola Jana Amose Komenského, 2007. ISBN 978-8086723-242.

¹³⁹ HUK, J. *Mediální publikum a výzkum veřejného mínění*. Praha: Vysoká škola Jana Amose Komenského, 2007. ISBN 978-8086723-242.

Dotazník využíval otevřených i uzavřených otázek. Při vyplňování uzavřených otázek si zaměstnanec vybíral z možné varianty odpovědi. Výhodou tohoto postupu je rychlé a snadné vyplnění a také zajištění odpovědi na to, co tazatele zajímá. Otevřené otázky byly použity ke zjištění toho, jaké benefity by zaměstnance dokázaly více motivovat. Pro vyhodnocení některých otázek byla vytvořena dvoubodovou škála, kdy respondenti odpovídali možnostmi souhlasím a nesouhlasím. Vynechání odpovědi spíše souhlasím a spíše nesouhlasím, mělo za cíl vyhnout nerozhodným odpovědím zaměstnanců.

Všichni respondenti byli zaměstnanci společnosti AM a byli zaměstnáni na hlavní pracovní poměr. Vyplnění dotazníku bylo anonymní a k distribuci dotazníku byla použita elektronická pošta. Samotný dotazník byl také v elektronické podobě. Osloveno bylo 94 zaměstnanců náhodným výběrem. Zpět se jich vrátilo 63, což odpovídá 65 % oslovených respondentů. Dotazník je součástí této diplomové práce a je vložen jako příloha. Vyplněné dotazníky jsme vyhodnotili a získané výsledky zde interpretujeme.

Výsledky dotazníkového šetření

Otázka č. 1: Pohlaví zaměstnanců

Muž	19	30.2 %
Žena	44	69.8 %

Otázka č. 2: Věk zaměstnanců

do 30	12	19 %
od 31 – 39	21	33.3 %
od 40 – 49	15	23.8 %
nad 50	15	23.8 %

Otázka č. 3: **Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců**

Středoškolské	19	30.2 %
Vyšší odborné	4	6.3 %
Vysokoškolské	40	63.5 %

Zkoumaný vzorek ukázal, že největší zastoupení zaměstnanců ve firmě AM jsou vysokoškolsky vzdělané (63,5%) ženy (69,8%) věku 31–39 let (33,3%).

Otázka č. 4: **Jak dlouho pracujete v nakladatelství AM?**

do 1. roku	24	38.1 %
od 1 – 5 let	24	38.1 %
od 6 – 10 let	8	12.7 %
nad 11 let	7	11.1 %

Ve společnosti AM je nízký počet zastoupení dlouhodobé spolupráce nad 11 let, takto odpovědělo pouze 11,1 % zúčastněných. Nejvyšší zastoupení 38,1 % mají shodně skupiny zaměstnanců, kteří pro firmu pracují do 1 roku a od 1 do 5 let. Zaměstnanců, kteří pracují pro společnost 6–10 let, je 12,7 %.

Vzhledem k tomu, že společnost AM procházela v posledních letech fúzí, dalo se předpokládat, že nejvyšší zastoupení budou mít zaměstnanci s kratší působností ve firmě.

Otázka č. 5: **Jsou pro vás harmonické vztahy na pracovišti důležité ke kvalitnímu výkonu práce.**

Souhlasím	63	100 %
Nesouhlasím	0	0 %

Na tuto otázku odpověděli všichni dotazovaní zaměstnanci, tedy 100 %, kladně. Výsledek odpovídá předpokladu, že lidé k odvedení kvalitní práce potřebují spokojené vztahy na pracovišti.

Otázka č. 6: Vnímáte vaše vztahy s ostatními kolegy pozitivně?

Souhlasím	62	98.4 %
Nesouhlasím	1	1.6 %

To, že vnímá pozitivně vztahy s kolegy, odpovědělo 98,4 % respondentů a pouze jeden (to je 1,6 %) odpověděl, že nesouhlasí. Společnost AM se snaží dbát na to, aby ve firmě vládly harmonické vztahy, a odpovědi ukazují, že se jí to daří.

Otázka č. 7: Pokládáte váš vztah s nadřízeným za dobrý?

Souhlasím	59	93.7 %
Nesouhlasím	4	6.3 %

Vztah s nadřízeným považuje za dobrý opět většina zaměstnanců, kdy „souhlasím“ odpovědělo 93,7 %. S tím, že by vztah zaměstnanec versus jeho nadřízený byl dobrý, nesouhlasí 6,3 %.

Otázka č. 8: Vnímáte, že jsou vaše možnosti na vyjádření osobního názoru omezovány?

Souhlasím	17	27 %
Nesouhlasím	46	73 %

17 dotazovaných zaměstnanců, to je 27 %, souhlasí s tvrzením, že jsou jejich možnosti ve vyjadřování osobního názoru omezovány. Zbytek, tedy 46 zúčastněných (73 %) tento pocit nemá a vnímá, že mohou svůj názor vyjádřit.

Otázka č. 9: Máte pocit, že vaše pracovní úkoly převyšují vaše dovednosti a znalosti?

Souhlasím	1	1.6 %
Nesouhlasím	62	98.4 %

98,4 % zaměstnanců vnímá, že jejich pracovní úkoly nepřevyšují jejich dovednosti a znalosti. Pouze jeden respondent (1,6 %) má pocit, že jsou jeho schopnosti a znalosti převyšovány.

Otázka č. 10: Máte pocit, že vaše pracovní úkoly snižují vaše dovednosti a znalosti?

Souhlasím	11	17.5 %
Nesouhlasím	52	82.5 %

Oproti tomu, se objevuje více zaměstnanců, kteří souhlasí s tím, že pracovní úkoly snižují jejich dovednosti a znalosti. S tímto tvrzením souhlasí 17,5 %. S tím, že pracovní úkoly nesnižují dovednosti a znalosti zaměstnanců, souhlasí 82,5 % respondentů.

Otázka č. 11: **Jsou vaše pracovní výsledky pravidelně hodnoceny nadřizeným?**

Souhlasím	46	73 %
Nesouhlasím	17	27 %

Vzhledem k tomu, že ve společnosti existuje koncept pravidelného hodnocení, přepokládali jsme, že na tuto otázku odpoví kladně všichni zaměstnanci. Výsledek poukazuje na to, že ne všichni vedoucí pracovníci plní své pracovní povinnosti podle očekávání, jelikož s tím, že jsou pracovní výsledky pravidelně hodnoceny nadřizeným, souhlasí pouze 73 % a 27 % nesouhlasí.

Otázka č. 12: **Myslíte si, že je vaše pracovní náplň zajímavá?**

Souhlasím	58	92.1 %
Nesouhlasím	5	7.9 %

Převážná většina zaměstnanců (92,1 %) vyplnila, že jim jejich pracovní náplň přijde zajímavá. 7,9 % pracovníků svou náplň jako zajímavou neshledává.

Otázka č. 13: **Jste dostatečně informováni o benefitech ve firmě?**

Souhlasím	61	96.8 %
Nesouhlasím	2	3.2 %

96,8 % dotazovaných zaměstnanců je přesvědčeno, že mají dostatečné informace o benefitech ve firmě, pouze 3,2 % tento pocit nemají a jejich informovanost o možnosti čerpání benefitu pro ně není dostatečná.

Otázka č. 14: **Kdy jste se dozvěděla o nabízených benefitech?**

Z inzerátu na vámi vybranou pracovní pozici	3	4,8 %
Při přijímacím pohovoru	35	55,6 %
V den nástupu do zaměstnání	23	36,5 %
Dosud jsem nebyl/a seznámen/a	2	3,2 %

Při přijímacím pohovoru se dozvěděl o nabízených benefitech největší počet (55,6 %) dotazovaných, v den nástupu se s benefity seznámilo 36,5 % zaměstnanců. 4,8 % respondentů se dozvědělo o nabízených benefitech již z inzerátu a 3,2 % zaměstnanců dokonce ještě nebylo seznámeno s nabízenými benefity.

Otázka č. 15: **Víte, kde hledat informace o nabízených benefitech?**

Souhlasím	39	61,9 %
Nesouhlasím	24	38,1 %

Kde hledat informace o nabízených benefitech, ví jen 61,9 % dotazovaných zaměstnanců, zbytek (38,1 %) tuto informaci nemá. Tento výsledek nás překvapil, neboť na základě odpovědí na otázku č. 13, kdy drtivá většina respondentů odpovídala, že jsou dostatečně informováni o benefitech, bychom předpokládali, že mezi tyto informace patří i to, kde nabízené benefity najít.

Otázka č. 16: **Znáte veškeré nabízené firemní benefity?**

Souhlasím	49	77,8 %
Nesouhlasím	14	22,2 %

77,8 % zaměstnanců je přesvědčených, že znají veškeré nabízené benefity. 22,2 % s tímto tvrzením nesouhlasí. Tento výsledek je opět v nesouladu s odpovědí na otázku č. 13, jejíž výsledek říká, že 96,8 % zaměstnanců ve firmě je dostatečně informováno o benefitech.

Otázka č. 17: Uveďte, o jaké další benefity byste měla největší zájem?

Zaměstnanci uvedli, že by měli zájem o tyto benefity: sick day, penzijní připojištění, příspěvek na dovolenou, příspěvek na kulturu, na jazykové vzdělání, pravidelná školní, denní tisk, home office, masáže, příspěvek na dopravu, stravenky ve vyšší hodnotě, flexi pass, příspěvek na wellness, možnost mít v práci psa, 2–3 tituly bezplatně ročně, firemní školka, vzdělávací kurzy, příspěvek na hlídání dítěte, když je nemocné, dovoz jídla, internet v mobilu, denně čerstvé mléko, svačiny, příspěvek na městskou hromadnou dopravu, škola bezpečné jízdy, mzda a finanční ohodnocení, zdravotní pobyt.

Nejčastěji se opakoval požadavek na penzijní připojištění – 15x a sick day – 13x, dalším velmi častým požadavkem byl příspěvek na masáže, příspěvek na dopravu, jazykové vzdělávání. Tyto výsledky ukazují na to, že požadavky na benefity jsou velice různorodé a že pro každého zaměstnance může být důležité něco jiného.

Otázka č. 18: Očíslujte důvody, pro které vykonáváte vaši práci od nejdůležitějších po nejméně důležité? Mzda/ Zaměstnavatel je pro vás prestižní/možnost seberealizace/ práce v dobrém kolektivu.

Mzda	31	49 %
Zaměstnavatel je pro vás prestižní	1	2 %
Možnost seberealizace	27	43 %
Práce v dobrém kolektivu	4	6 %

Výsledky ukazují na to, že nejdůležitějším důvodem je pro zaměstnance mzda. Tento výsledek se dal očekávat, jelikož mzda má za úkol zajistit uspokojení jejich potřeba a potřeb jejich rodiny. Druhým nejdůležitějším důvodem je možnost seberealizace. To může souviset i tím, že ve firmě je velké množství vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců a nejsou zde žádní lidé, kteří by měli nižší vzdělání, než středoškolské. Jejich touha po seberealizace se projevila již při studiu a nyní v ní chtějí dále pokračovat. Třetím nejdůležitějším důvod pro výkon práce je pro zaměstnance práce v dobrém kolektivu. Nejméně důležitý důvod je prestiž zaměstnavatele.

Otázka č. 19: Jaký máte názor na systém odměňování?

Dostatečně motivační	4	6.3 %
S potenciálem pro zlepšení	46	73 %
Demotivující	13	20.6 %

Odpovědi ukazují, že systém odměňování je dostatečně motivující pouze pro 6,3% dotazovaných zaměstnanců, 73 % by bylo rádo, kdyby došlo k jeho zlepšení, a pro 20,6 % respondentů je tento systém dokonce demotivující.

Otázka č. 20: Který z uvedených benefitů ve společnosti je pro vás nejdůležitější?

Dovolená navíc	55	87.3 %
Příspěvek na stravování	37	58.7 %
Příspěvek na multisport kartu	22	34.9 %
Čerstvé ovoce každý den	8	12.7 %
Příspěvek na anglický jazyk	10	15.9 %
Nápoje (voda, čaj, káva, mléko)	16	25.4 %
Slevy na firemní produkty	16	25.4 %

Z odpovědí vyplývá, že z nabízených možností je pro zaměstnance nevíce důležitá dovolená navíc – 87,3 % zaměstnanců, poté příspěvek na stravování 58,7 % a příspěvek na multisport kartu 34,9 %. Nejméně důležitou výhodou je pro zaměstnance čerstvé ovoce každý den 12,7 % .

Otázka č. 21: **Který z nabízených benefitů vám připadá nejméně využitelný?**

Dovolená navíc	1	1.6 %
Příspěvek na stravování	1	1.6 %
Příspěvek na multisport kartu	23	37.1 %
Čerstvé ovoce každý den	11	17.7 %
Příspěvek na anglický jazyk	10	16.1 %
Nápoje (voda, čaj, káva, mléko)	5	8.1 %
Slevy na firemní produkty	8	12.9 %
Ostatní	3	4.8 %

Dotazovaným zaměstnancům přijde jako nejméně využitelný benefit příspěvek na multisport kartičku, tento názor má 37,1 % dotazovaných, 17,7 % dotazovaných považuje za nejméně využitelné čerstvé ovoce každý den a 16,1 % vnímá jako nejméně využitelný benefit příspěvek na anglický jazyk

Tyto dvě otázky poukazují na to, jak některý z benefitů může být rozporuplný a jak těžké je nastavení správných benefitů. Na jedné straně odpovídá 22 dotazovaných, že má o multisport kartu zájem, na straně druhé 23 zaměstnanců říká, že tento benefit je pro ně nejméně využitelný. Při některých benefitech hraje významnou roli věk či zastoupení ženského a mužského pohlaví. Odpovědi nám ukázaly, že zrovna sport je benefit, u kterého je tyto atributy nutné brát v potaz. Výsledek je zřejmě ovlivněn tím, že na otázky odpovídali zaměstnanci, jejichž věkové zastoupení do 39 let bylo 33 respondentů a nad 40 let odpovídalo 30 pracovníků, tedy velmi vyrovnané

zastoupení zaměstnanců, stejně jako velmi vyrovnané názory na využitelnost či nevyužitelnost kartičky. Pro mladší skupinu může být tento benefit zajímavý, starší zaměstnanci už ho ale nevnímají jako něco, co by uspokojovalo jejich potřebu.

Otázka č. 22: Je pro vás důležité zajištění kvalitních pracovních podmínek? (pracovní prostředí, vybavení apod.)

Souhlasím	63	100 %
Nesouhlasím	0	0 %

Všichni zaměstnanci souhlasí s tvrzením, že je pro ně důležité zajištění kvalitních pracovních podmínek.

Otázka č. 23: Co vám od zaměstnání nejvíce chybí?

Osobně naplňující pracovní činnost	7	11.1 %
Finanční ohodnocení	31	49.2 %
Slovní uznání	1	1.6 %
Benefity více zaměřené na vaši potřebu	7	11.1 %
Přátelské vztahy	1	1.6 %
Nic mi nechybí	16	25.4 %

Z nabízených možností dotazovaní zaměstnanci vidí jako nejvíce nedostatečné finanční ohodnocení, kdy toto chybí 49,2 % respondentů. 11,1 % chybí ve společnosti AM osobně naplňující pracovní činnost a benefity více zaměřené na potřebu zaměstnance, 25,4 % dotazovaných nechybí od zaměstnavatele nic a 1,6 % zaměstnanců chybí slovní uznání a přátelské vztahy.

Otázka č. 24: **Považujete AM za prestižního zaměstnavatele?**

Souhlasím	61	96.8 %
Nesouhlasím	2	3.2 %

Převážná část (96,8 %) zaměstnanců vnímá společnost AM jako prestižního zaměstnavatele. Pouze dva zaměstnanci (3,2 %) s tímto ztvrzením nesouhlasí.

Otázka č. 25: **Doporučil byste zaměstnavatele AM svým známým a kamarádům?**

Souhlasím	50	79.4 %
Nesouhlasím	13	20.6 %

Přestože převážná většina zaměstnanců vnímá AM jako prestižního zaměstnavatele (jak vyplývá z otázky č. 24), pouze 79,4 % zaměstnanců by tohoto zaměstnavatele doporučilo svým známým. 20,6 % respondentů by AM kamarádům nedoporučilo.

11 NÁVRH VLASTNÍHO ŘEŠENÍ

Základem úspěšného motivování pracovníků a zvyšování jejich motivace je znalost toho, co zaměstnanci preferují, jaké mají hodnoty a postoje, co je zajímavé. Společnost Albatros Media má zavedený určitý systém zaměstnaneckých nepeněžních odměn, jejich poskytování podléhá nastaveným pravidlům společnosti. Dotazník ale ukazuje, že pro zaměstnance tento systém není dostatečně motivující, většina zaměstnanců vidí prostor pro zlepšení, a na 20 % dotázaných dokonce tento systém působí demotivačně.

Bez motivace nelze očekávat velké pracovní nasazení ani kvalitně odvedenou práci. Pro zachování motivace pracovníků je zapotřebí nabízet takové podněty, o které jeví zaměstnanci zájem. Je proto nutné sestavit nabízené benefiční položky tak, aby si zachovaly svou funkčnost, transparentnost a efektivitu. Systém musí být propracovaný a podporovat motivaci pracovníků, udržovat jejich loajalitu, spokojenost a sounáležitost s firmou. Je důležité dbát na to, aby se navržené odměňování neminulo účinkem ani pro zaměstnance, ani pro zaměstnavatele.

Jak již bylo řečeno, většina zaměstnanců společnosti AM by uvítala změnu benefičního systému. Z výše popsaných důvodů bychom doporučili společnosti AM změnit současnou skladbu benefitů a zavést pružný systém pro výběr nepeněžní odměny. Volba systémů benefičního odměňování nabízí velký výběr, ale po provedení dotazníkové analýzy bychom navrhli jako vhodné řešení pro společnost AM využití motivačního systému pomocí tzv. kafeterie.

Kafeterie je systém volitelných zaměstnaneckých výhod. Je to systém postavený na přirovnání k bufetu (ang. cafeteria), kde si může každý vybrat jídlo podle toho, co mu vyhovuje. Kafeterie funguje na stejné bázi, kdy zaměstnanec dostane určitý kredit a ten může utratit za libovolný zaměstnanecký benefit z katalogu odměn. Zaměstnavatel předem stanoví seznam odměn a jejich cenu.

Systém kafeterie bych navrhla pro společnost AM jako řešení především proto, že zaměstnanci zastupují rozdílné věkové, sociální a vzdělanostní skupiny. Každý z těchto jedinců má individuální priority

a životní potřeby. Další skutečnost, na kterou je nutné brát zřetel, je, že v životě člověka přibývají nové hodnoty a mění se jejich pořadí. Ty stávající se po určité době zdají nepodstatné a přestanou účinkovat. Jedna z otázek dotazníku byla, které benefity by si zaměstnanci přáli do systému odměňování zařadit. Odpovědi odrážejí potřeby zaměstnanců a systém kafeterie jim nabízí možnost si zvolit benefit podle současných potřeb.

Každý benefit je ohodnocen určitým počtem bodů a zaměstnanec má možnost vybrat si pouze to, co sám nejlépe ocení. Na zaměstnance tato změna může působit velmi pozitivně, neboť budou vnímat, že se o ně společnost zajímá a dává jim najevo, že jsou pro firmu důležití.

Pro silnější účel motivace bychom společností AM doporučili, aby kredit v kafeterii nebyl stále stejný, ale aby byla část kreditu přidělována zaměstnancům v přímé souvislosti s jejich pracovním výkonem. Konstantní počet bodů může zapříčinit, že zaměstnanec vnímá benefity jako příjemnou věc, ale není jimi motivován k lepším výkonům.

Nyní je ve firmě AM možné využívat benefity od 1. dne nástupu. V případě zavedení kafeterie bychom doporučili možnost čerpání benefitu až po skončení zkušební doby, která ověří kvalitu zaměstnance.

Návrh dílčí koncepce systému benefitního odměňování zaměstnanců ve společnosti AM

Pro následnou modelovou situaci použijeme uplatňování benefitního systému odměňování odvíjejícího se od principu systému kafeterie. Návrh bude vycházet z námi realizovaného dotazníkového šetření, ve kterém se zaměstnanci vyjádřili k současnému systému odměňování. Vzhledem k tomu, že dotazník odhalil nespokojenost se současným stavem odměňování, je vhodné tento systém nahradit.

Systém musí udržet pracovníkovu motivaci, musí být spravedlivý a vyvážený. Po provedené analýze byl vybrán jako nejvíce vyhovující přístup systém kafeterie s možností obměňování nabízených benefitů. Nabídka je rozdělena na pevnou a pohyblivou část.

Princip výběrových volitelných benefitů spočívá v možnosti vybrat si ze široké nabídky benefitů. Zaměstnanci mají k dispozici roční dobový příděl (benefitové body) a v rámci nabízených služeb si mohou vybírat benefity podle svých zájmů. Pro výběr volitelných benefitů dostane zaměstnanec pevnou složku 1000 bodů za odpracovaný kalendářní měsíc a pružnou složku 500 bodů za odpracovaný kalendářní měsíc v návaznosti na plnění pracovních povinností. Při přidělení pružné složky by byl pro stávajícího zaměstnance výchozí bod na základně ročního vyhodnocení, u nováčka by byl výchozím bodem hodnotící pohovor po zkušební době.

Bod může odpovídat 1 koruně, ale také 70 haléřům v závislosti na benefitu, který si na něj zaměstnanec vybere, například pokud si zaměstnanec vybere příspěvek na penzijní pojištění, bod získá hodnotu jedné koruny. V případě, že si pracovník vybere příspěvek na dopravu, poměr 1 bodu vůči koruně bude nižší. Tato skutečnost je závislá na tom, zda je nabízený benefit pro zaměstnance osvobozený od platby daně a sociálního a zdravotního pojištění a zároveň daňově uznatelným nákladem pro zaměstnavatele. Takovýchto benefitů v České republice není mnoho, jedná se především o příspěvek na penzijní pojištění, ostatní daním podléhají. Tento fakt je pak zohledněn i v nabízených benefitech, který je označen určitým koeficientem, jenž zaměstnanci ukazují skutečnou hodnotu 1 benefitního bodu v korunách.

Zaměstnanec obdrží benefitové body najednou na celý kalendářní rok. Pokud pracovní poměr netrvá po celou dobu kalendářního roku, popřípadě právo čerpání benefitů vznikne v průběhu kalendářního roku, dostane zaměstnanec pouze poměrnou část za každý kalendářní měsíc trvání pracovního poměru.

Každý benefit má svou hodnotu, kterou tvoří skutečná výše příspěvku v korunách. Benefity je možné čerpat pouze do výše benefitových bodů. U každého benefitu je uveden koeficient, postup objednání a čerpání.

Systém kafeterie je flexibilní a nabízí optimální využití, neboť dochází jen k čerpání benefitů, o které je skutečně zájem. Jsme přesvědčeni o tom, že přidělení 1000–1500 bodů za měsíc má větší motivační efekt, než kdyby byl každému zaměstnanci o tuto částku zvýšen plat a byla mu z ní odpočítána daň

a sociální a zdravotní pojištění. Tento systém v začátcích využívaly především velké firmy, je již prověřený např. společností O2, ČSOB.

Systém odměňování pevnou částí

Na tuto část má nárok každý ze zaměstnanců podniku, a to na základě splnění podmínek, které vyplývají z pracovní smlouvy. Peněžitá hodnota této části je pro všechny zaměstnance stejná. Cílem pevné části je poskytnout zaměstnanci takové benefity, které jsou pro něj přínosné bez ohledu na věk, pohlaví, vzdělání či pracovní zařazení. Zařazení těchto benefitů má pomoci k prevenci proti nemocem a chorobám, ke snaze o snížení absence zaměstnanců a zlepšení podmínek v pracovním i osobním životě zaměstnance.

Přehled nabízených benefitů obsahujících pevnou část:

- 5 týdnů dovolené,
- 3 dny Sick Day,
- pružná pracovní doba,
- stravenky v hodnotě 100 Kč,
- knihy z vlastní produkce v hodnotě 1500 Kč,
- sleva 50 % na další nákup produktů z vlastní produkce,
- nápoje zdarma po celou pracovní dobu,
- každodenní poskytování čerstvého ovoce,
- zajištění závodní lékařské péče s možností využití slevových akcí na očkování, nákup vitaminových balíčků za zvýhodněné ceny atd.,
- pracoviště v blízkosti MHD.

Systém odměňování pohyblivou částí

Zaměstnanci AM mají možnost čerpat benefity formou volby z nabízených konkrétních výhod. Volitelný blok pracovníkovi nabízí možnost rozhodování a výběru mezi nabízenými službami a je možné je různě kombinovat. Je nutné akceptovat strop přidělených benefitových bodů. Každý zaměstnanec může dosáhnout bodového rozmezí 1000–1500 bodů na měsíc,

to je 12 000 až 18 000 bodů na rok. Počet získaných bodů je v závislosti na vyhodnocení ročního hodnotícího pohovoru, to znamená, že každý zaměstnanec může mít různý počet bodů anebo může mít pracovník každý rok jiný počet bodů.

Přehled benefitů obsahující pohyblivou část

- příspěvek na penzijní spoření,
- příspěvek na životní pojištění,
- příspěvek na havarijní pojištění,
- příspěvek na městskou dopravu,
- příspěvek na rehabilitační a wellness služby,
- příspěvek na rekreaci,
- příspěvek na lázeňskou péči,
- příspěvek na sport – Multisport kartička,
- příspěvek na připojení internetu,
- příspěvek na kulturu,
- příspěvek na vzdělávací kurzy.

Podle dotazníkového šetření by měl tento systém odměňování uspokojit zájem zaměstnanců AM. Někteří zaměstnanci dávali podnět, že by také přivítali možnost benefitu home office. Tento benefit nebyl do návrhu systému zahrnut záměrně, jelikož jsme se snažili o spravedlivý a vyvážený systém odměňování a tuto výhodu není možné nabídnout všem zaměstnancům z důvodu, že notebooky, které by umožnily práci z domova, nemají všichni zaměstnanci. A u některých pozic je přítomnost nezanedbatelné části přímo na pracovišti nutná.

V prvopočátcích byl systém kafeterie zaváděn jen ve velkých firmách, nyní se tento systém postupně rozšiřuje a je využíván i menšími společnostmi. Nicméně to nic nemění na tom, že kafeterie stále zůstává prestižním systémem odměňování zaměstnanců, který má schopnost motivovat jak stávající zaměstnance, tak i člověka, který si zaměstnavatele teprve vybírá. Albatros Media je velkou a významnou společností na českém trhu a tento systém hodnocení může její prestiž ještě zvýšit.

ZÁVĚR

Předpokladem pro efektivně fungující společnost jsou kvalitní zaměstnanci. Kvalita odvedené práce nezáleží pouze na znalostech a dovednostech zaměstnance, ale také na jeho ochotě tyto znalosti a dovednosti firmě věnovat. Podstatou pracovní motivace je zjistit základní potřeby zaměstnanců a tyto potřeby rozvíjet takovým směrem, aby zaměstnanci měli zájem firmě své znalosti dávat.

Cílem práce bylo analyzovat a zhodnotit systém odměňování zaměstnanců ve společnosti Albatros Media a. s. Základním předpokladem byla domněnka, že společnost AM, která je největším nakladatelstvím v České republice a má prestižní místo na trhu, záleží na motivaci zaměstnanců, její motivační systém je propracovaný a koresponduje s potřebami zaměstnanců.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit informace, které pomohou zodpovědět otázky na dané hypotézy. První hypotéza zněla, že společnost AM má propracovaný motivační program, zaměřený na benefity, které korespondují s potřebami jejích zaměstnanců a motivují je k lepšímu pracovnímu výkonu. Zaměstnanci znají všechny možnosti nabízených benefitů a vědí, kde hledat informace o nabízených benefitech. K zodpovězení této hypotézy byly nápomocny odpovědi na otázky, jež byly zaměřeny na oblast vnímání systému odměňování společnosti AM.

Dotazníkové šetření vypovídá o tom, že se tato hypotéza nepotvrdila a že společnost AM nemá dostatečně propracovaný motivační systém odměňování, který příliš nekorresponduje s potřebami zaměstnanců a nemotivuje je k lepším výsledkům. Pouze 4 zaměstnanci z 63 respondentů souhlasili s tím, že je pro ně nastavený systém dostatečně motivující, 46 z nich by přivítalo změnu a pro 13 zaměstnanců je tento systém dokonce demotivující.

K tomu, aby benefity korespondovaly s potřebami zaměstnanců, je třeba brát ohled například i na věk zaměstnanců, neboť v každém věku jsou potřeby člověka jiné. Na tento fakt bylo poukázáno již ve shrnutí dotazníkového šetření, kdy byli zaměstnanci dotazováni na nejvíce a nejméně

využitelný benefit a v obou případech vyšla multisport kartička. Mladší zaměstnanci mohou vnímat příležitost ke sportu jako využitelný benefit, pro starší zaměstnance je tento benefit celkem nepřínosný.

Dotazník dal zaměstnancům prostor pro vyjádření požadovaných benefitů. Odpovědi poukazyvaly na to, že zaměstnanci mají zájem o široké spektrum možností od životního pojištění přes masáže až po slevy na produkty společnosti.

Všechny tyto požadavky ukazují, že námi zvolená kafeterie, jako náhradní systém odměňování, je správnou volbou, jelikož většinu požadavků je tento způsob odměňování schopný pokrýt a zaměstnanec si může vybrat výhodu, která je mu blízká.

Výsledek, který má ověřit předpoklad, že zaměstnanci znají všechny možnosti nabízených benefitů a vědí, kde hledat informace o nabízených benefitech, je rozporuplný. Z odpovědí vyplývá, že s nabízenými benefity společnost AM seznamuje zaměstnance již při přijímacím pohovoru a také v den nástupu do zaměstnání. Zaměstnanci jsou přesvědčeni, že jsou pro ně tyto informace o benefitech dostačující. Po podrobnějším zkoumání bylo zjištěno, že se zřejmě jedná jen o jejich domněnku, nikoliv o skutečný stav, neboť i přesto, že na otázku, zda jsou dostatečně informováni o benefitech ve firmě, odpovědělo „souhlasím“ 96,1 % zaměstnanců, při otázce, zda znají nabízené benefity, tvrdí 22,2 % respondentů, že s tím nesouhlasí. 38,1 % dotazovaných také odpovědělo, že neví, kde hledat informace o nabízených benefitech, což je v rozporu s tím, že mají dostatečné informace o benefitech. V návaznosti na zjištěný fakt byla domněnka, že zaměstnanci znají všechny možnosti nabízených benefitů a vědí, kde hledat informace o nabízených benefitech, vyhodnocena jako nepravdivá.

Na základě tohoto zjištění bychom společností AM navrhli, aby oddělení specializované na benefity vytvořilo samostatnou směrnici k benefitům, kde by byly zahrnuty všechny informace počínaje tím, kdo a kdy má na benefity nárok, přes vyjmenování benefitů až po podrobný návod o jejich zažádání a možnosti čerpání a objednání. Tato směrnice by měla být

mezi zaměstnance distribuována například pomocí e-mailu a přidána do vnitřních předpisů, které jsou k nahlédnutí na společně sdíleném disku.

Druhá hypotéza zněla, že společnost AM vnímá jako důležitou součást motivace kvalitní vztahy na pracovišti, a proto se si klade za cíl zabezpečit harmonické vztahy na pracovišti a zajistit pracovní náplň, tak aby korespondovala s jejich znalostmi a dovednostmi.

Odpovědi respondentů ukazují na to, že i oni sami chápou jako důležitý předpoklad ke kvalitnímu výkonu práce harmonické vztahy na pracovišti. Na základě výsledků můžeme říci, že zaměstnanci společnosti AM vnímají vztahy na pracovišti harmonicky, že mají prostor pro své vyjádření.

Většina zaměstnanců (92,1 %) považuje svou pracovní náplň za zajímavou a zaměstnanci (98,4 %) nemají pocit, že by pracovní náplň převyšovala jejich schopnosti. 82,5 % respondentů nemá ani pocit, že pracovní úkoly snižují jejich dovednosti a znalosti. Je tedy možné říci, že hypotéza se potvrdila a společnosti AM záleží na podpoře harmonických vztahů na pracovišti a na zajištění pracovní náplně, která souhlasí s jejich znalostmi a dovednostmi.

Výsledky ukazují, že většina zaměstnanců má ve společnosti možnost svobodně se projevit, objevují se ale i jedinci, kteří nesouhlasí. Nesouhlas s tímto tvrzením vyjadřuje 27 % respondentů. Stejný počet zaměstnanců, tedy 27 %, poukázalo na to, že manažer pravidelně nehodnotí jejich pracovní výsledky. Společnost AM by měla více dbát a dohlížet na to, aby manažer prováděl svou práci tak, jak mu pracovní povinnosti ukládají. Pokud by nadřízený pracovník ke svým povinnostem přistupoval více zodpovědně, důvěra zaměstnance by se mohla zvětšit a vznikl by prostor pro vyjádření osobního názoru. Tím by se mohl snížit pocit nespokojenosti podřízených pracovníků v omezování projevu svého názoru.

Poslední hypotézou je, že společnost AM je vnímána jako prestižní zaměstnavatel a zaměstnanci by ji doporučovali. Hypotéza se opět potvrdila, neboť 96,8 % dotazovaných zaměstnanců vnímaná společnost AM jako prestižního zaměstnavatele. Přesto ale zaměstnanci uvádějí, že jim od zaměstnavatele nejvíce chybí finanční ohodnocení. Možná proto dotazník

ukázal, že jako zaměstnavatele by AM doporučilo svým známým pouze 79,4% lidí.

Můžeme říci, že hypotézy, které jsme v souvislosti se společností AM předpokládali, se většinou potvrdily. Společnost AM je zaměstnanci vnímána jako prestižní zaměstnavatel, který má zájem na tom, aby zaměstnanci byli dostatečně motivováni k odvádění kvalitní práce, a snaží se jim zajistit nejen kvalitní vztahy na pracovišti, ale také podporuje jejich motivaci zajištěním pracovní náplně, která koresponduje s jejich znalostmi a dovednostmi. Společnost AM má i snahu, aby zaměstnanci měli prostor pro vyjádření svého osobního názoru, což dává najevo např. i nabízenou možností využití Open Hours generálního ředitele nebo možností vyjádřit svůj názor pomocí Comment Boxu.

Jediná hypotéza, která se nepotvrdila, je, že společnost AM má propracovaný motivační program, zaměřený na benefity, který koresponduje s potřebami svých zaměstnanců a motivuje je k lepšímu pracovnímu výkonu, že zaměstnanci znají všechny možnosti nabízených benefitů a vědí, kde hledat informace o nabízených benefitech. Na základě tohoto zjištění byl vypracován výše uvedený vlastní návrh na zlepšení systému odměňování.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Seznam použité české literatury

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3 rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3 .

BLÁHA, Jiří, MATEICIUC, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé i střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

BUCHTOVÁ, Božena a kol. *Člověk-psycho-somatická bytost*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně 1996. ISBN 80-210-1341-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Personální řízení*. 1. vyd. Praha: VŠE Praha, EOVŠE Praha, 2001. ISBN 80-245-0248-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, str. 334, ISBN 978-80-7179-893-4.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1458-5.

HUK, J. *Mediální publikum a výzkum veřejného mínění*. Praha: Vysoká škola Jana Amose Komenského, 2007. ISBN 978-8086723-242.

KLEIBL, Jiří, Dvořáková Zuzana, Šubrt Bořivoj: *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých s středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

NAKONEČNÝ, Milan. *Encyklopedie obecné psychologie*. 2. vyd. Praha: Academia, 1997, ISBN 80-200-0625-7.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1.vyd. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-8560-301-2.

- NĚMEC, Vladimír. *Řízení a ekonomika firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-613-7.
- NOVOTNÝ, Jiří. *Nauka o podniku I*. 2.vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004. ISBN 80-210-3090-9.
- PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002, str. 242. ISBN 80-200-0950.
- PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. 1.vyd. Praha: DAHA, 1997. ISBN - 80-902232-1-4.
- PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytnout více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. 1. vyd. Praha: Leges, 2011. ISBN 978-80-87212-66-0.
- PRAŽSKÁ, Lenka, JINDA, Jiří a kol. *Obchodní podnikání. Retail Management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-48-4.
- PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PROVAZNÍK, Vladimír, KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. 1. Vyd. Praha: Oeconomica, 2004, ISBN 80-245-0703-X.
- RŮŽIČKA, Jiří. *Motivace pracovního jednání*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992, ISBN 80-7079-626-X.
- STÝBLO, Jiří; URBAN, Jan; VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Personalistika 2007–2008*. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-239-6.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- VEBER, Jaromír & kol. *Management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-274-1.
- ŽÁK, Milan a kol. *Velká ekonomická encyklopedie*. Praha: Linde, 1999. ISBN 80-7201-172-3.

Seznam zahraniční literatury

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 6. vyd. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARNOLD, John, SILVESTER, Joanne, PATTERSON, Fiona, a kol. *Psychologie práce*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.

DONNELLY, James H., GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

EGGERT, A. Maxx. *Motivace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-010-0.

FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

Karlof Bengt, Lövingsson, Helin Frederik. *Management od A do Z*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1001-X.

KOLLÁRIK, Teodor. *Člověk v sociálnom systéme práce*. Bratislava: ROH, 1983.

MILCHOVICH, T. George, BOUDREAU, W. John. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.

PORVAZNÍK, Ján. *Celostní management*. 1.vyd. Bratislava: SPRINT, 2003. ISBN 80-89085-05-9.

Seznam elektronických zdrojů

FINANCE.CZ. *Zákony, část první Daň z příjmu fyzických osob* [online]. [cit. 2013-02-27]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/zakony/dane-z-prijmu/cast-1.html>.

GOLÁŇ, Tomáš. *Zaměstnanecké benefity* [online]. © 19. 4. 2014 [cit. 2013-03-02]. Dostupné z: <http://www.golan.cz/zamestnanecke-benefity>.

Hálek, Vítězslav. *Nákupní chování spotřebitelů*. [online]. [cit. 2013-02-21]. Dostupné z: <http://halek.info/www/prezentace/marketing-cviceni4/mcvp4-print.php?projection&l=05>.

MPSV. *Zákon č. 262/2006 Sb.* [online]. © 13. 1. 2016 [cit. 2013-02-19]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006.

Sbírka zákonů. *Zákoník práce paragraf § 10* [online]. [cit. 2013-02-21]. Dostupné z: <http://www.sbirkazakonu.info/zakonik-prace/mzda-plat-a-odmena-z-dohody.html>.

Seznam ostatních zdrojů

Interní zdroje nakladatelství Albatros Media a. s.

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: KULMINAČNÍ BOD

OBRÁZEK 2: MASLOWOVA PYRAMIDA POTŘEB

Seznam tabulek

TABULKA 1: OBLASTI PŮSOBENÍ MANAŽERŮ V JEDNOTLIVÝCH
KATEGORIÍCH HIERARCHIE POTŘEB

TABULKA 2: SROVNÁNÍ POJETÍ CÍLŮ SMART A KARAT

TABULKA 3: UKÁZKA KOMBINOVANÉ ŠKÁLY

TABULKA 4: UKÁZKA BENEFITU S DOPADEM NA DAŇ Z PŘÍJMŮ A
ODPOČET DPH

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník	I
Příloha B – Graf	VI

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník

1) Pohlaví

- a. Muž
- b. Žena

2) Věk

- a. Do 30
- b. Od 31 – 39
- c. Od 40 – 49
- d. Nad 50

3) Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

- a. Středoškolské
- b. Vyšší odborné
- c. Vysokoškolské

4) Jak dlouho pracujete v nakladatelství AM.

- a. Do 1. roku
- b. Od 2 – 5 let
- c. Od 6 – 10 let
- d. Nad 11 let

5) Jsou pro vás harmonické vztahy na pracovišti důležité ke kvalitnímu výkonu práce.

- a. Souhlasím
- b. Nesouhlasím

6) Vnímáte vaše vztahy s ostatními kolegy pozitivně?

- a. Souhlasím
- b. Nesouhlasím

- 7) Pokládáte váš vztah s nadřízeným za dobrý?**
- a. Souhlasím
 - b. Nesouhlasím
- 8) Vnímáte, že jsou vaše možnosti na vyjádření osobního názoru omezovány?**
- a. Souhlasím
 - b. Nesouhlasím
- 9) Máte pocit, že vaše pracovní úkoly převyšují vaše dovednosti a znalosti?**
- a. Souhlasím
 - b. Nesouhlasím
- 10) Máte pocit, že vaše pracovní úkoly snižují vaše dovednosti a znalosti?**
- c. Souhlasím
 - d. Nesouhlasím
- 11) Jsou vaše pracovní výsledky pravidelně hodnoceny nadřízeným?**
- a. Souhlasím
 - b. Nesouhlasím
- 12) Myslíte si, že je Vaše pracovní náplň zajímavá?**
- a. Souhlasím
 - b. Nesouhlasím
- 13) Jste dostatečně informováni o benefitech ve firmě?**
- a. Souhlasím
 - b. Nesouhlasím

14) Kdy jste se dozvěděla o nabízených benefitech?

- a. Z inzerátu na vámi vybranou pracovní pozici
- b. Při přijímacím pohovoru
- c. V den nástupu do zaměstnání
- d. Dosud jsem nebyl/a seznámen/a

15) Víte, kde hledat informace o nabízených benefitech?

- a. Souhlasím
- b. Nesouhlasím

16) Znáte veškeré nabízené firemní benefity?

- a. Souhlasím
- b. Nesouhlasím

17) Uveďte, o jaké další benefity byste měl/a největší zájem?

18) Očíslujte důvody, pro které vykonáváte vaši práci od nejdůležitějších po nejméně důležité?

- a. Mzda
- b. Zaměstnavatel je pro vás prestižní
- c. možnost seberealizace
- d. práce v dobrém kolektivu

19) Jaký máte názor na systém odměňování?

- a. Dostatečně motivační
- b. S potenciálem pro zlepšení
- c. Demotivující

**20) Který z uvedených benefitů ve společnosti je pro vás nejdůležitější?
(uved'te tři pro vás nejdůležitější)**

- a. Dovolena navíc
- b. Příspěvek na stravování
- c. Příspěvek na multisport kartu
- d. Čerstvé ovoce každý den
- e. Příspěvek na anglický jazyk
- f. Nápoje (voda, čaj, káva, mléko)
- g. Slevy na firemní produkty
- h. Jiné – uveďte jaké

21) Který z nabízených benefitů vám připadá nejméně využitelný?

- a. Dovolena navíc
- b. Příspěvek na stravování
- c. Příspěvek na multisport kartu
- d. Čerstvé ovoce každý den
- e. Příspěvek na anglický jazyk
- f. Nápoje (voda, čaj, káva, mléko)
- g. Slevy na firemní produkty
- h. Jiné – uveďte jaké

**22) Je pro vás důležité zajištění kvalitních pracovních podmínek?
(pracovní prostředí, vybavení, apod.)?**

- a. Souhlasím
- b. Nesouhlasím

23) Co vám v zaměstnání nejvíce chybí?

- a. Osobně naplňující pracovní činnost
- b. Finanční ohodnocení
- c. Slovní uznání
- d. Benefity více zaměřené na vaši potřebu
- e. Přátelské vztahy
- f. Nic mi nechybí

24) Považujete AM za prestižního zaměstnavatele?

- a. Souhlasím
- b. Nesouhlasím

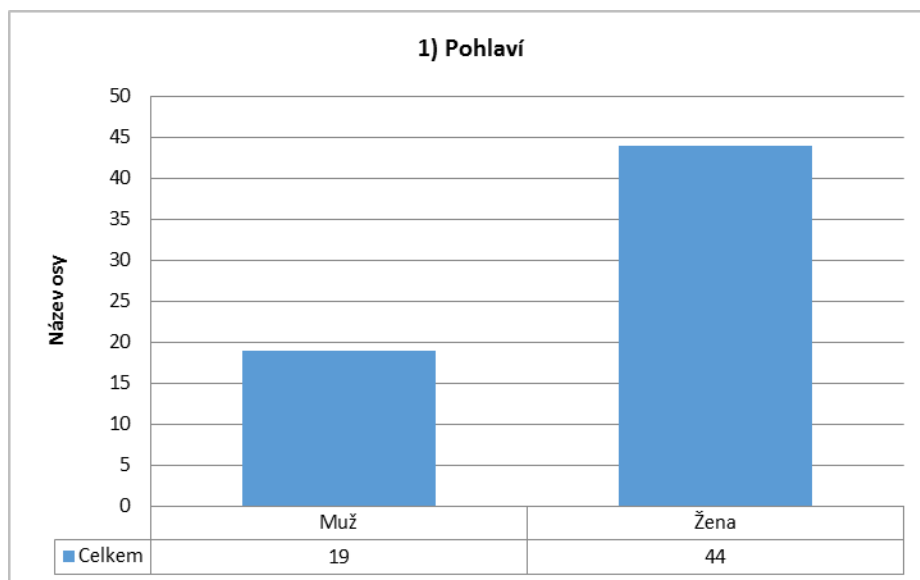
25) Doporučil byste zaměstnavatele AM svým známým a kamarádům?

- a. Souhlasím
- b. Nesouhlasím

PŘÍLOHA B – Grafické vyhodnocení dotazníku

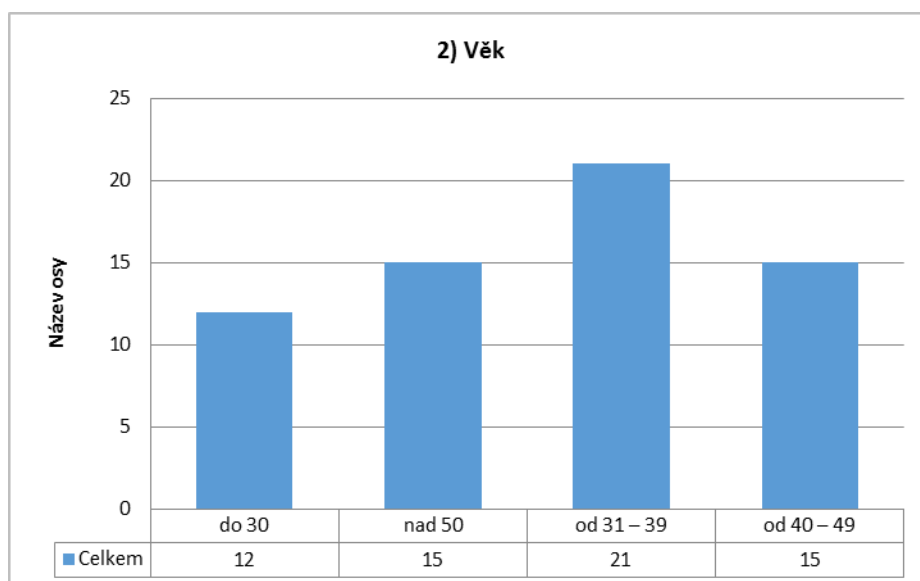
1) Pohlaví

- a. Muž
- b. Žena



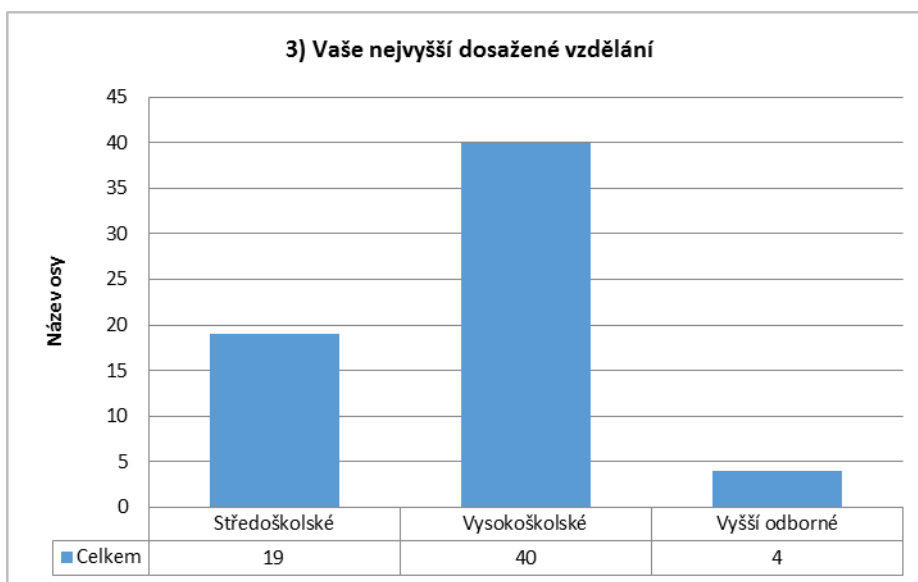
2) Věk

- a. Do 30
- b. Od 31 – 39
- c. Od 40 – 49
- d. Nad 50



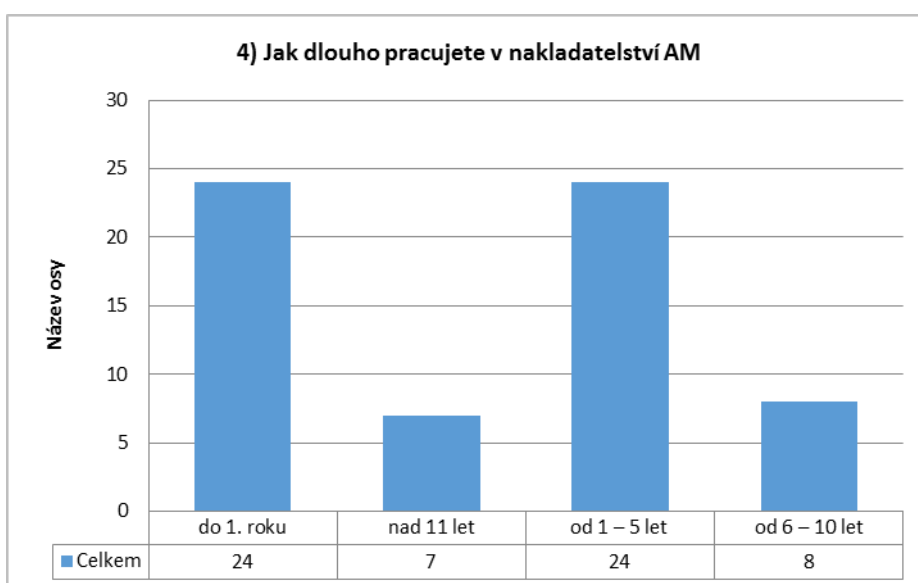
3) Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

- a. Středoškolské
- b. Vyšší odborné
- c. Vysokoškolské



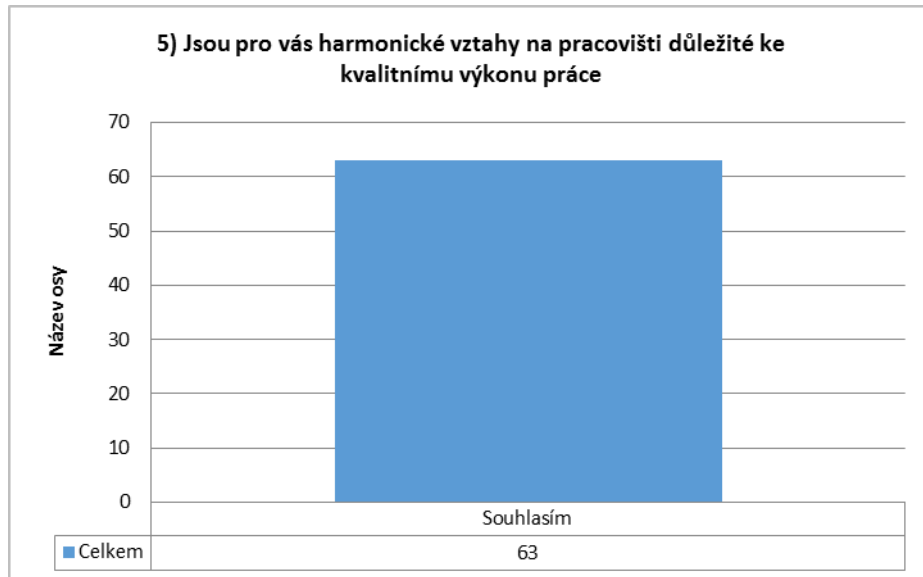
4) Jak dlouho pracujete v nakladatelství AM.

- a. Do 1. roku
- b. Od 2 – 5 let
- c. Od 6 – 10 let
- d. Nad 11 let



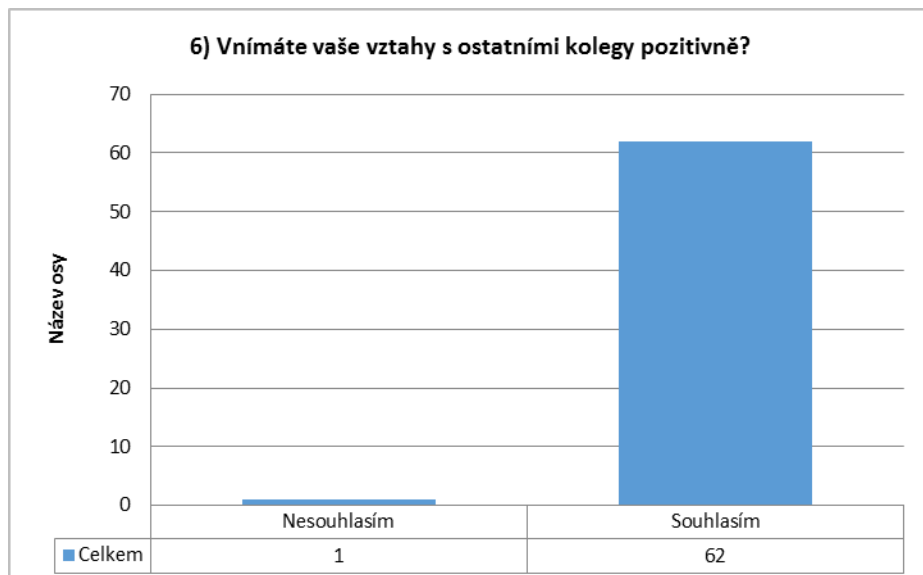
5) Jsou pro vás harmonické vztahy na pracovišti důležité ke kvalitnímu výkonu práce.

- a. Souhlasím
- b. Nesouhlasím



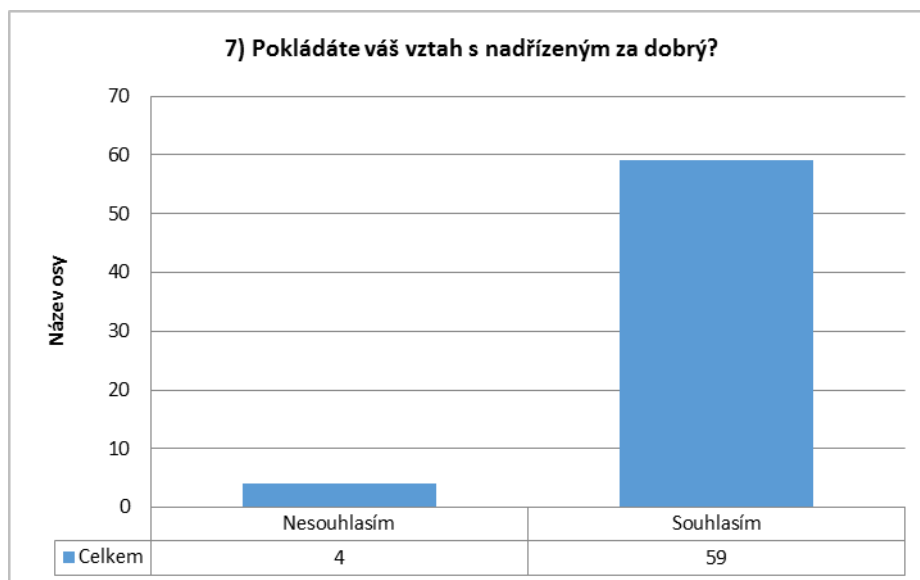
6) Vnímáte vaše vztahy s ostatními kolegy pozitivně?

- a. Souhlasím
- b. Nesouhlasím



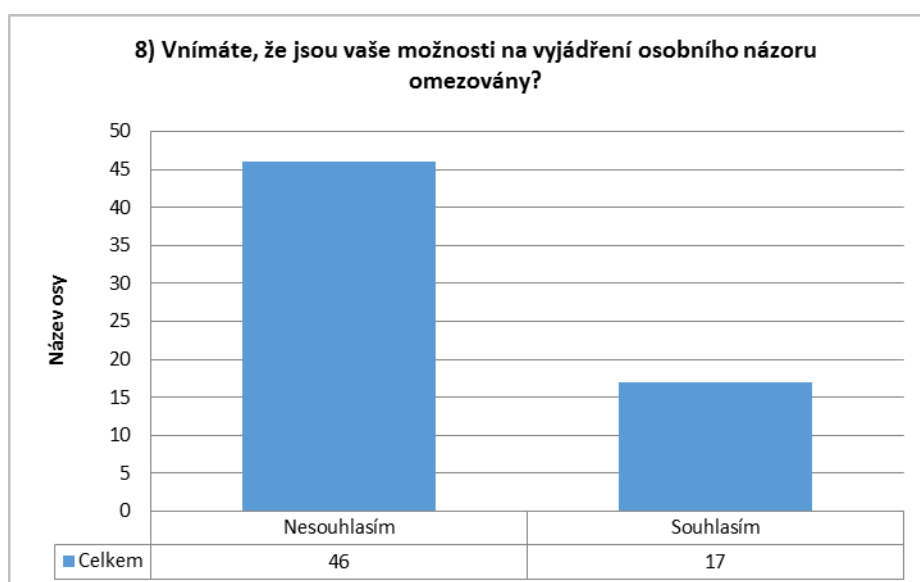
7) Pokládáte váš vztah s nadřízeným za dobrý?

- a. Souhlasím
- b. Nesouhlasím



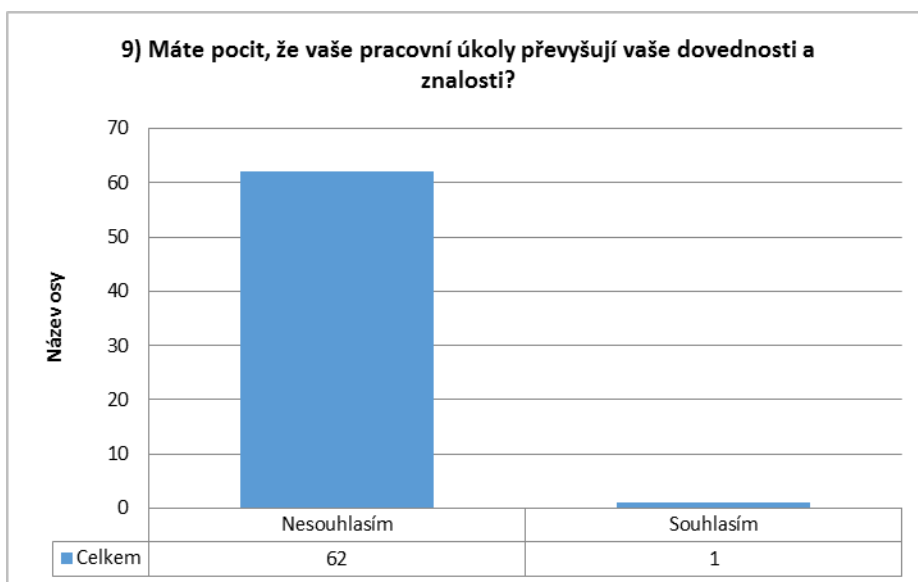
8) Vnímáte, že jsou vaše možnosti na vyjádření osobního názoru omezovány?

- a. Souhlasím
- b. Nesouhlasím



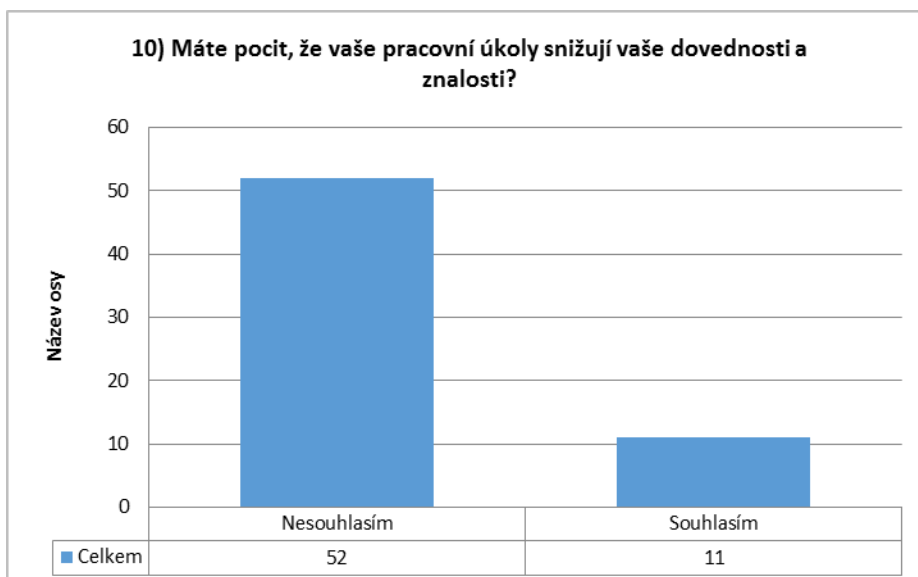
9) Máte pocit, že vaše pracovní úkoly převyšují vaše dovednosti a znalosti?

- a. Souhlasím
- b. Nesouhlasím



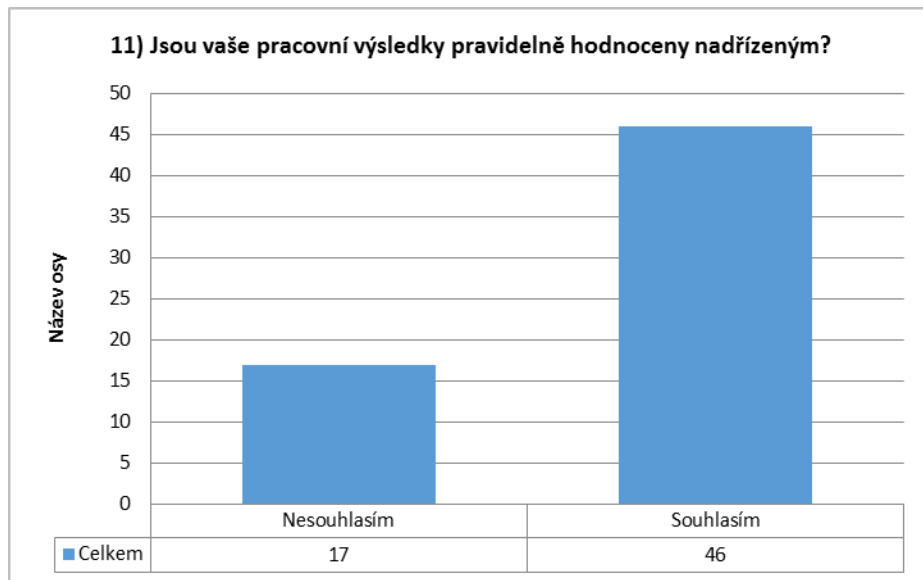
10) Máte pocit, že vaše pracovní úkoly snižují vaše dovednosti a znalosti?

- a. Souhlasím
- b. Nesouhlasím



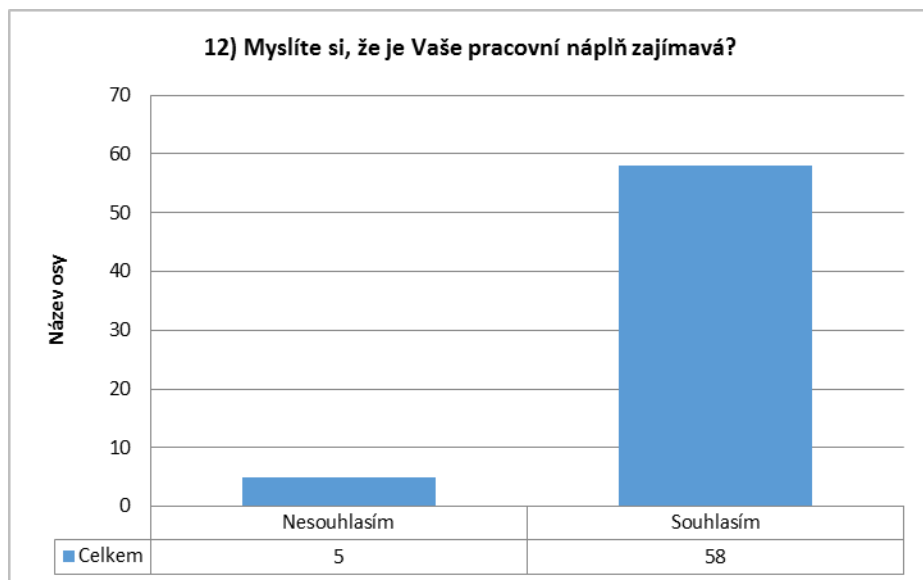
11) Jsou vaše pracovní výsledky pravidelně hodnoceny nadřízeným?

- a. Souhlasím
- b. Nesouhlasím



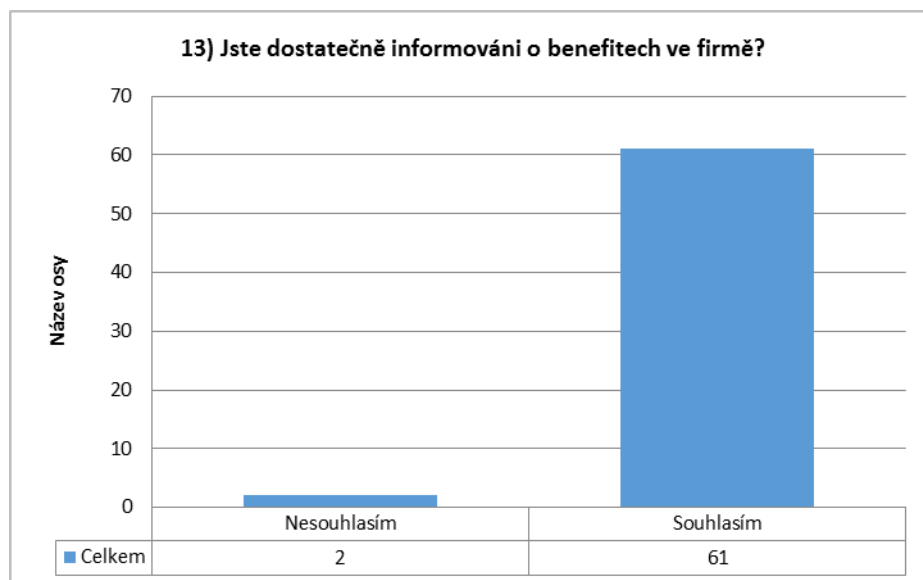
12) Myslíte si, že je Vaše pracovní náplň zajímavá?

- a. Souhlasím
- b. Nesouhlasím



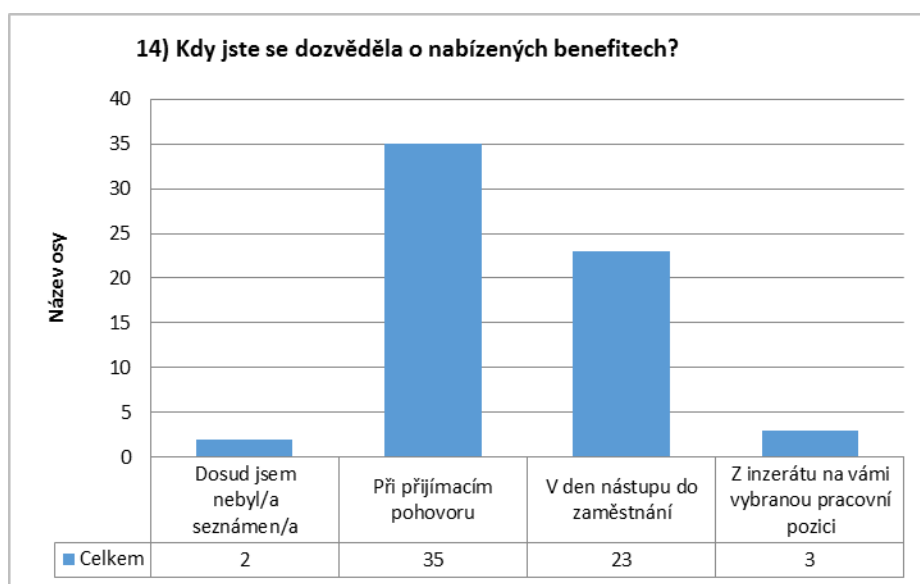
13) Jste dostatečně informováni o benefitech ve firmě?

- a. Souhlasím
- b. Nesouhlasím



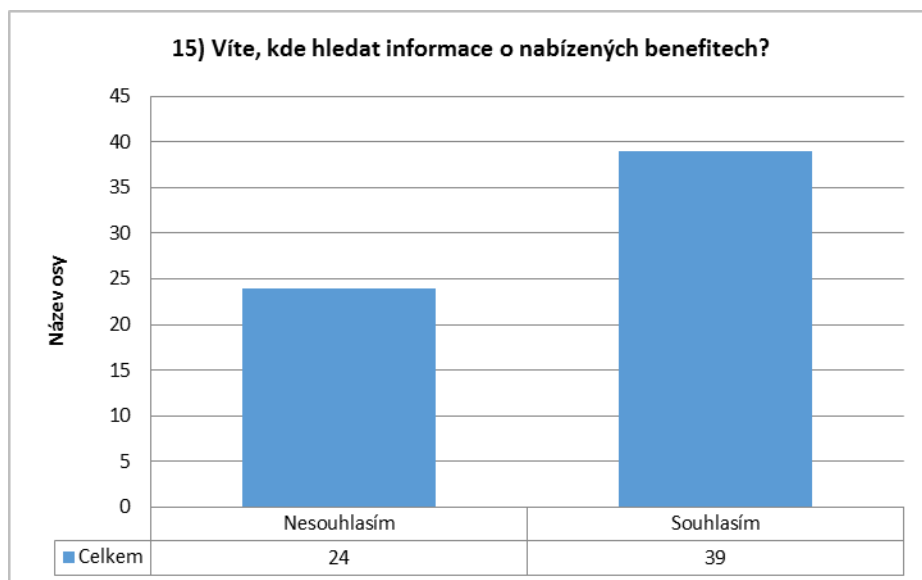
14) . Kdy jste se dozvěděla o nabízených benefitech?

- a. Z inzerátu na vámi vybranou pracovní pozici
- b. Při přijímacím pohovoru
- c. V den nástupu do zaměstnání
- d. Dosud jsem nebyl/a seznámen/a



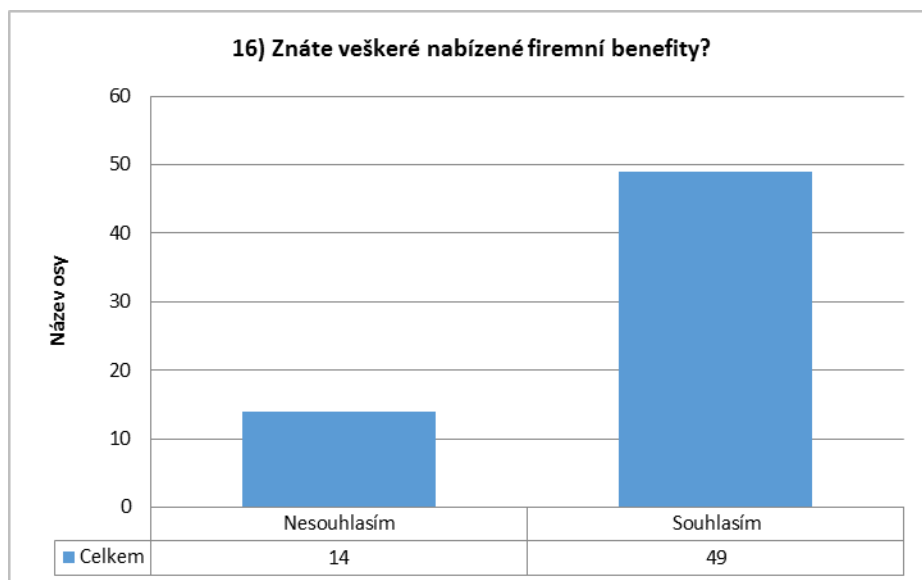
15) Víte, kde hledat informace o nabízených benefitech?

- a. Souhlasím
- b. Nesouhlasím



16) Znáte veškeré nabízené firemní benefity?

- a. Souhlasím
- b. Nesouhlasím

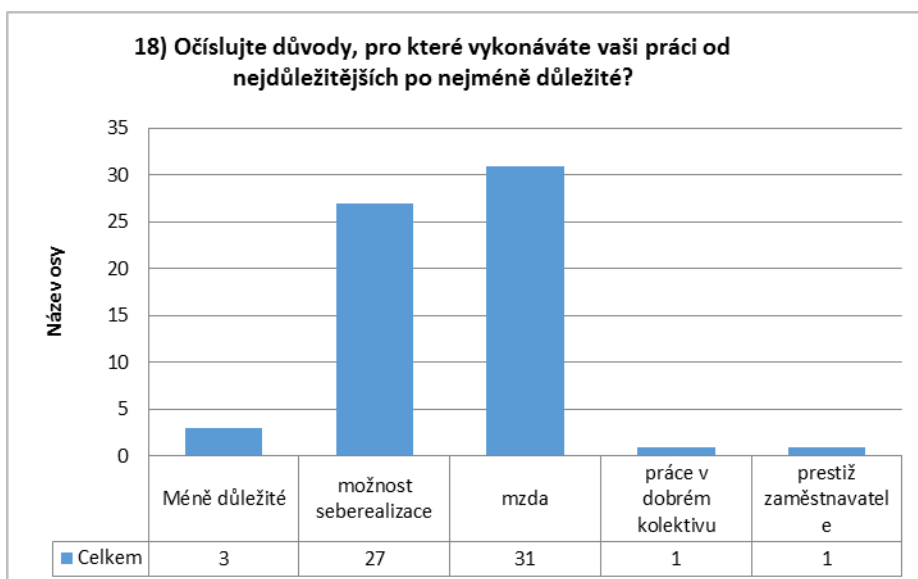


17) Uveďte, o jaké další benefity byste měl/a největší zájem?

Zaměstnanci odpovídali, o které benefity by měli zájem na základě svých osobních potřeb.

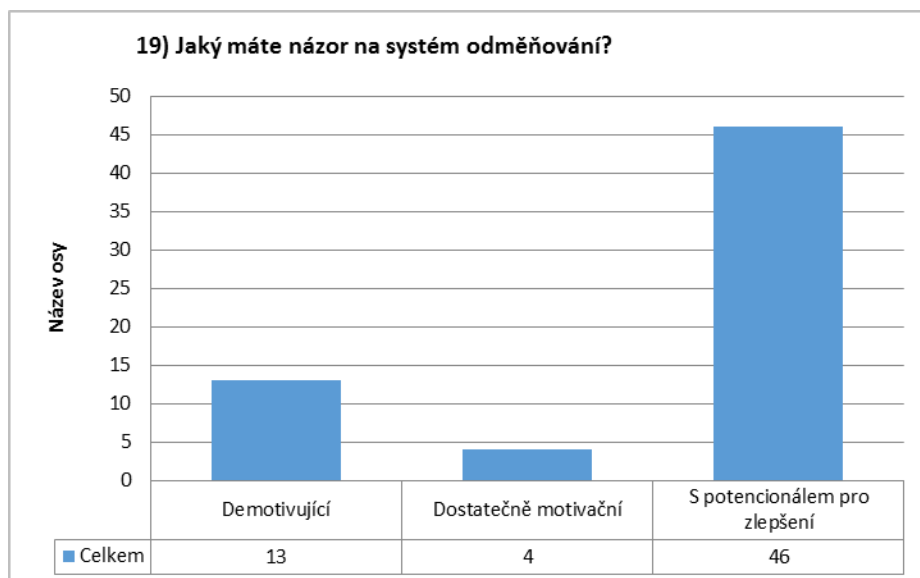
18) Očíslujte důvody, pro které vykonáváte vaši práci od nejdůležitějších po nejméně důležité?

- a. Mzda
- b. Zaměstnavatel je pro vás prestižní
- c. Možnost seberealizace
- d. Práce v dobrém kolektivu



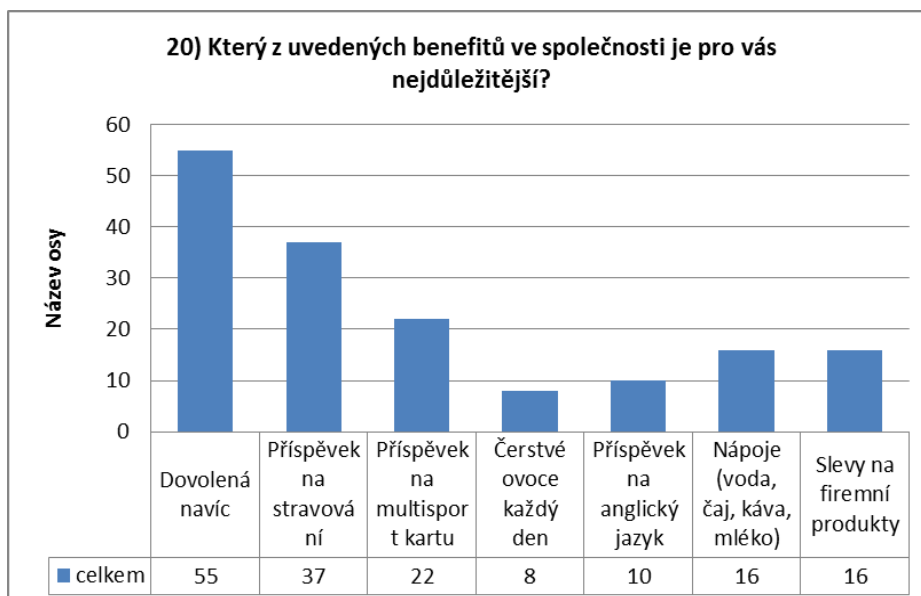
19) Jaký máte názor na systém odměňování?

- a. Dostatečně motivační
- b. S potenciálem pro zlepšení
- c. Demotivující



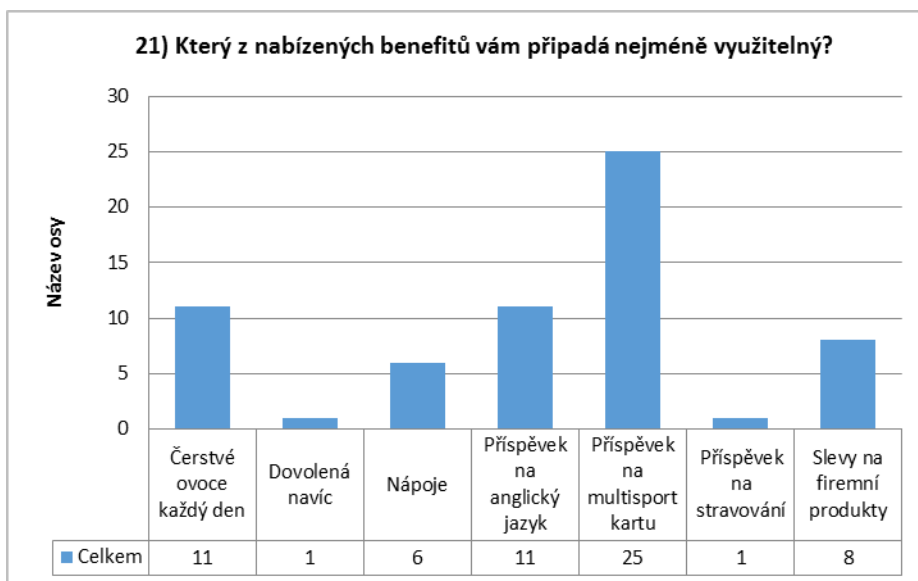
**20) Který z uvedených benefitů ve společnosti je pro vás nejdůležitější?
(uved'te tři pro vás nejdůležitější)**

- Dovolená navíc
- Příspěvek na stravování
- Příspěvek na multisport kartu
- Čerstvé ovoce každý den
- Příspěvek na anglický jazyk
- Nápoje (voda, čaj, káva, mléko)
- Slevy na firemní produkty



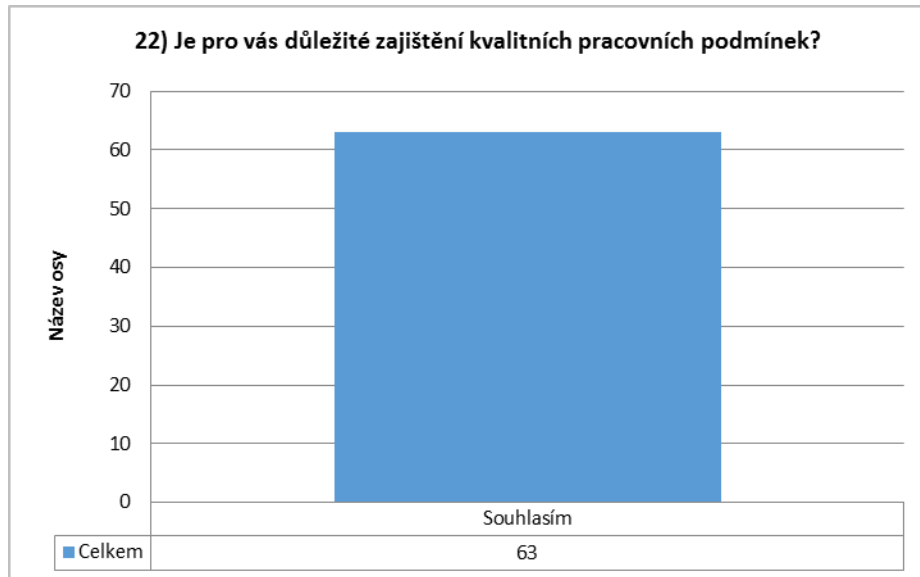
21) Který z nabízených benefitů vám připadá nejméně využitelný?

- a. Dovolena navíc
- b. Příspěvek na stravování
- c. Příspěvek na multisport kartu
- d. Čerstvé ovoce každý den
- e. Příspěvek na anglický jazyk
- f. Nápoje (voda, čaj, káva, mléko)
- g. Slevy na firemní produkty



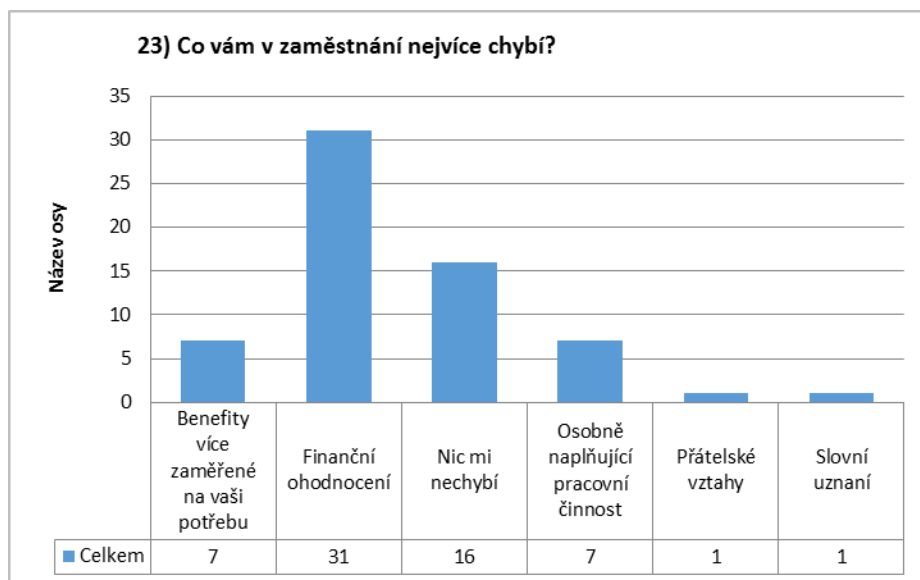
**22) Je pro vás důležité zajištění kvalitních pracovních podmínek?
(pracovní prostředí, vybavení, apod.)?**

- a. Souhlasím
- b. Nesouhlasím



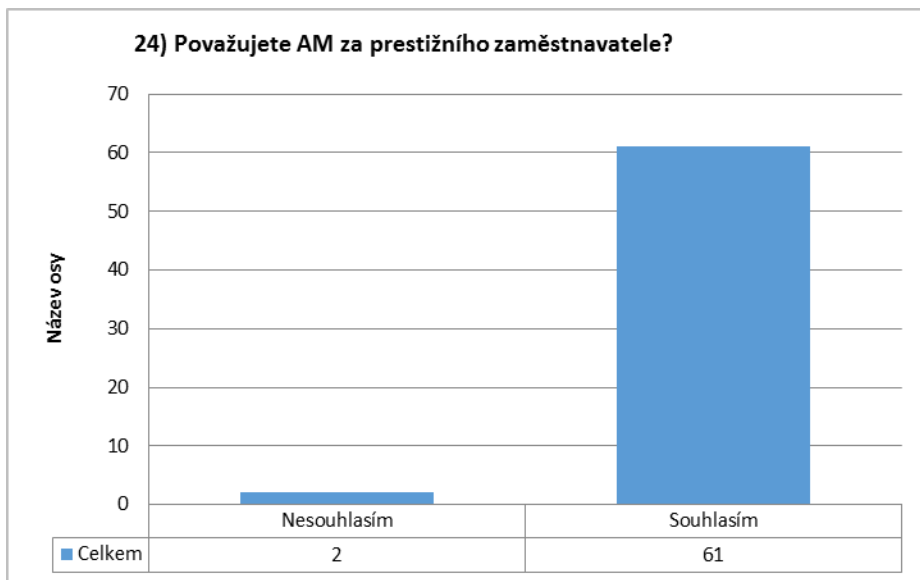
23) Co vám v zaměstnání nejvíce chybí?

- a. Osobně naplňující pracovní činnost
- b. Finanční ohodnocení
- c. Slovní uznání
- d. Benefity více zaměřené na vaši potřebu
- e. Přátelské vztahy
- f. Nic mi nechybí



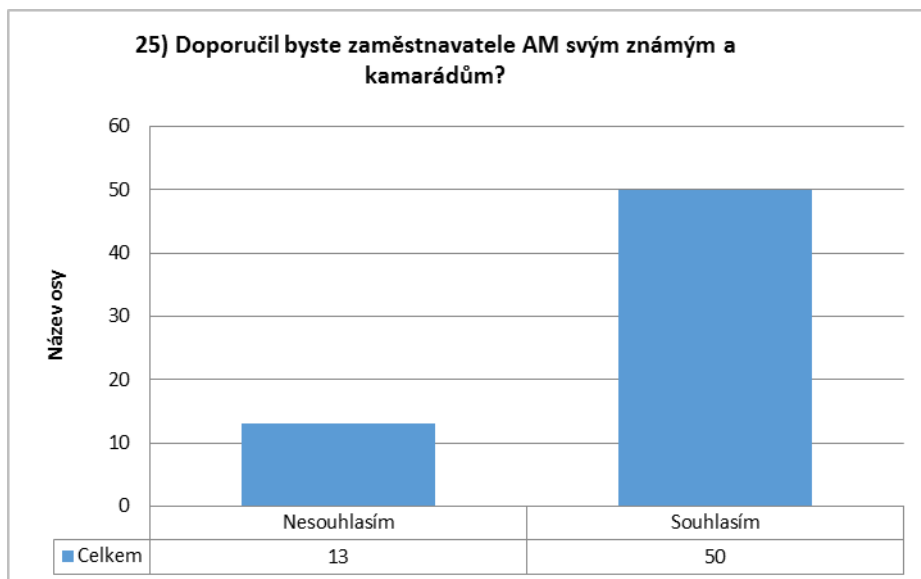
24) Považujete AM za prestižního zaměstnavatele?

- a. Souhlasím
- b. Nesouhlasím



25) Doporučil byste zaměstnavatele AM svým známým a kamarádům?

- a. Souhlasím
- b. Nesouhlasím



BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Soňa Svačinová

Obor: Mediální a komunikační studia

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Motivace a odměňování zaměstnanců ve společnosti Albatros Media a. s.

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 129

Celkový počet stran příloh: 147

Počet titulů českých použitých zdrojů: 27

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 10

Počet internetových zdrojů: 5

Počet ostatních zdrojů: 1

Vedoucí práce: Ing. Jindřich Kolek, MBA