

# **Návrh metodiky motivace a odměňování v mikro a malých strojírenských podnicích**

**Diplomová práce**

**Vedoucí práce:**

**ING. HANA STOJANOVÁ, PH.D.**

**Vypracoval:**

**BC. JAKUB STUDENÝ**

Zde bych chtěl poděkovat Ing. Haně Stojanové, Ph.D. za trpělivost, věcné připomínky, odborné vedení a pomoc při vypracování mé diplomové práce. Dále děkuji majitelům a pracovníkům podniků, kteří mi umožnili v svých podnicích provést výzkum.

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci: **Návrh metodiky motivace a odměňování v mikro a malých strojírenských podnicích** vypracoval samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne \_\_\_\_\_

**Abstract**

Studený, J., Suggestion of motivation methodics in micro and small engineering enterprises. Thesis, Brno: MENDELU v Brně 2016.

Thesis deals with suggestion of motivation methodics in micro and small engineering. Research will be carried in four enterprises near the district of Prostějov. Statistical analysis will be made on the results of structured interviews and will be created suggestion of effective motivation methodics for micro and small engineering enterprises.

**Keywords**

Employee motivation, remuneration, small and medium enterprises, non-monetary motivation, motivation base.

**Abstrakt**

Studený, J., Návrh metodiky motivace a odměňování v mikro a malých strojírenských podnicích. Diplomová práce. Brno: MENDELU v Brně 2016.

Diplomová práce se zabývá návrhem metodiky motivace a odměňování zaměstnanců v mikro a malých strojírenských podnicích. Ve 4 podnicích z okresu Prostějov, které jsou uvedeny v zadání DP, bude provedeno dotazníkové šetření, následně statistická analýza, na jejímž základě bude vytvořen návrh metodiky efektivní motivace a odměňování zaměstnanců v malých a mikro podnicích v oblasti strojírenství.

**Klíčová slova**

Motivace zaměstnanců, odměňování, mikro-podnik, malý podnik, nepeněžní motivace, motivační založení.

# Obsah

<b>1. Úvod</b>	<b>7</b>
Úvod.....	7
Cíl práce .....	7
Metodika.....	8
<b>2. Literární rešerše</b>	<b>9</b>
Mikro a SME podnikání .....	9
Historie rozdělení podniků .....	9
Význam malých a středních podniků .....	10
Motivace .....	13
Motiv a stimul.....	14
Motivace vs. manipulace .....	14
Motivace a výkon .....	15
Kritika motivace .....	15
Teorie zaměřené na obsah.....	16
Teorie zaměřené na proces.....	19
Zásady a cíle odměňování .....	21
Systém odměňování .....	22
Mzdové formy a jejich složky .....	25
Zaměstnanecké výhody .....	26
Zdanění benefitů v České republice .....	27
Nehmotná odměna.....	28
Specifika práce mikro a malých podniků.....	29
<b>3. Vlastní práce</b>	<b>33</b>
Metoda vs. metodika vs. metodologie .....	51
Návrh motivace.....	51
Návrh odměňování .....	52
Finanční dopady úpravy systému .....	53

<b>4. Diskuse</b>	<b>55</b>
<b>5. Závěr</b>	<b>57</b>
<b>6. Literatura</b>	<b>58</b>
<b>7. Přílohy</b>	<b>62</b>
<b>8. Seznam tabulek</b>	<b>67</b>
<b>9. Seznam obrázků</b>	<b>68</b>

# 1. Úvod

## Úvod

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

Citát Jonase Ridderstraleho dokonale vystihuje impuls, který zapříčinil, že jsem si vybral právě téma motivace a odměňování. Je obecně známo, že spokojený člověk pracuje efektivněji a že zaměstnanci dnes představují jednu z největších konkurenčních výhod.

V tom případě je klíčové určit jak správně motivovat zaměstnance a jak nastavit systém odměňování tak, aby byl spravedlivý, štedrý a zároveň efektivní. Tato práce se bude snažit nastavit obecná pravidla a postupy, kterých se můžou podniky držet. Vzhledem k tomu, že pocházím z prostředí venkova, kde se nalézají zejména drobnější podniky do 50 zaměstnanců, vybral jsem si ke svému zkoumání mikro a malé podniky z oblasti strojírenství z Olomouckého kraje.

Malé podniky jsou často specifické svojí strukturou vedení, kde roli personalisty přebírá manažer, nebo někdo z jeho nejbližšího okolí. Tito lidé pak často nemají adekvátní vzdělání a učí se spíše části technického a administrativního rázu spojené s prací personalisty, ale už tolik neřeší právě stránku motivace a odměňování. Tato práce se jim bude snažit poskytnout rady a vysvětlení proč a jak se zaměstnanci pracovat.

## Cíl práce

Cílem práce je navrhnout metodiku pro efektivní motivaci a odměňování zaměstnanců v malých a mikro podnicích v oblasti strojírenství.

Prvním dílčím cílem práce bude provedení řízených rozhovorů s pracovníky ve vybraných strojírenských podnicích Kovot Invest, s.r.o. Stařechovice, UNIA-GRIS kovo, s.r.o. Pěnčín, VDS.SYSTÉMY. CNC s.r.o. Konice a Zámečnictví Sloupský s.r.o. Kandia.

Získaná data z výše uvedených čtyř strojírenských podniků budou následně podrobena statistické analýze, na základě výsledků budou definována případná slabá místa a bude vytvořen návrh metodiky efektivní motivace a odměňování zaměstnanců v malých a mikro podnicích v oblasti strojírenství.

Druhým dílčím cílem bude zhodnocení možností nepeněžní motivace a jejích dopadů. Nepeněžní motivace je výhodným zdrojem zvyšování produktivity práce. Správná nepeněžní motivace má dlouhodobý efekt, zvyšuje spokojenost a loajalitu zaměstnanců. V době ekonomické recese se firmy snaží šetřit, například snižováním úvazku svým zaměstnancům, nicméně propouštění se snaží zabránit. Naopak v době ekonomického růstu je zásadní udržet klíčové zaměstnance, i k tomu pomáhá nepeněžní motivace (<http://cfoworld.cz/trendy/firmy-se-recesi-nebrani-propoustenim-zamestnancum-ale-snizovanim-uvazku-2566>).

Třetím dílčím cílem bude určení, které motivační typy zaměstnanců se ve vybraných podnicích nejčastěji vyskytují a typy jak s nimi efektivně pracovat.

## **Metodika**

V rámci metodiky této práce budou nejprve vymezeny základní pojmy použité v práci jako mikro a malé podniky, motivace, odměna, výkon a bude uveden současný stav poznání v těchto oblastech, za použití jak českých, tak i zahraničních odborných zdrojů. Bude uveden přehled aktuálních odborných názorů na hmotnou a nehmotnou motivaci, odměňování, a reakce na motivaci.

V praktické části budou představeny čtyři vybrané strojírenské podniky z kategorie mikro a malých podniků z Olomouckého kraje, kde byly provedeny řízené rozhovory (dále ŘR).

ŘR bude zaměřen na tyto oblasti:

- I. Otázky identifikační – respondent.
- II. Otázky týkající se odměňování.
- III. Otázky zjišťující motivační typy.
- IV. Ve třetím oddílu budou umístěny otázky o motivaci.

Výstupy ŘR budou podrobeny zkoumání a budou určeny případné nedostatky, či slabá místa napříč vybraným vzorkem podniků. Následně bude provedena statistická analýza získaných dat.

Na základě výsledků řízených rozhovorů bude s přihlédnutím k současnému stavu poznání navržena vhodná forma motivace a odměňování v mikro a malých strojírenských podnicích a bude zkoumán ekonomický dopad případných změn. Navržená motivace bude diskutována, budou zhodnoceny nejvýznamnější problémy a na jejich řešení budou zaměřena doporučení.



## 2. Literární rešerše

Literární rešerše je zaměřena na témata, kterých se diplomová práce přímo dotýká. Jedná se především o oblast motivace a odměňování. Kromě těchto hlavních oblastí budou vymezeny i další pojmy, které s touto prací přímo souvisí např. řízení lidských zdrojů, nebo mikro, malý podnik.

### Mikro a SME podnikání

Malé a střední podniky tvoří většinu podniků registrovaných v ČR. Dle ČSÚ bylo v ČR v roce 2013 registrováno celkem 2 694 737 podniků, z toho bylo 1 104 253 podniků od 1 do 250 zaměstnanců. Při bližším pohledu na absolutní počty podniků dle počtu zaměstnanců, zjistíme, že nejvíce je podniků spadajících do kategorie drobné, tedy do 10 zaměstnanců. SME podniky jsou základem naší ekonomiky, například ale v Německu dosahují počty lidí, kteří pracují v podniku do 250 zaměstnanců ještě vyšších čísel a to kolem 70 %, přičemž se podílejí na tamním HDP zhruba 50 % (<http://www.czso.cz>).

### Historie rozdělení podniků

Od roku 1997 se česká statistika harmonizovala s typologií podnikání Eurostatu, který podniky dělí do tří skupin výhradně podle počtu zaměstnanců:

- Malý podnik – do 20 zaměstnanců.
- Střední podnik – do 100 zaměstnanců.
- Velký podnik – nad 100 zaměstnanců.

Rozdělení podniků dle velikosti je v současné době standardizováno Evropskou komisí a to konkrétně nařízením Komise (ES) č. 800/2008. Nařízení dělí podniky dle následujících hledisek:

- Počet zaměstnanců.
- Roční obrat.
- Bilanční suma.
- Nezávislost – je v tomto případě myšlena tak, že podnik není vlastněn z více jak 25 % jiným podnikem, který by nesplňoval definici malého, či středního podniku.

Po zhodnocení těchto kritérií, lze rozdělit podniky do 4 skupin:

- Mikro-podnik (drobný podnik) má méně než 10 zaměstnanců, jeho obrat nepřesahuje 2 mil. eur a jeho bilanční suma je také nižší než 2 mil. eur.
- Malý podnik má méně než 50 zaměstnanců, jeho obrat nepřesahuje 10 mil. eur a taktéž bilanční suma je < než 10 mil. Eur.

- Střední podnik nemá více než 250 zaměstnanců. Obrat není vyšší než 50 mil. eur a bilanční suma je nižší než 43 mil. eur.
- Velký podnik má více než 250 zaměstnanců a má obrat vyšší než 50 mil. eur a bilanční suma je vyšší než 43 mil. eur.

Toto rozdělení platí od 1. 1. 2005 (Evropská komise, <http://ec.europa.eu>).

### **Význam malých a středních podniků**

Mezi přínosy podniků kategorie SME řadí Veber garanci svobody a stabilizaci společnosti, čímž chápe možnost obyvatelstva učit se, jak zodpovědnosti, tak i ekonomickému myšlení. Stabilizaci společnosti pak chápe odpovědnost za politickou reprezentaci, protože ta je nositelem změn legislativy a potenciálních rizik. Dalším přínosem je reprezentace místního kapitálu, díky čemuž zůstává vybudovaný kapitál a přidaná hodnota uvnitř národní ekonomiky. Mezi ekonomické přínosy dává jejich flexibilitu při změnách trhu, rychlost a pružnost reakce a také jejich pozici jako protipól monopolu (Veber, 2012).

Naopak mezi slabé stránky lze zařadit horší (nákladnější) přístup ke kapitálu, menší schopnost eliminovat negativní důsledky vnějších vlivů v počáteční fázi svého vývoje a větší zábrany při uvolňování přebytečné pracovní síly (Rydvalová, 2014).

Dle ČSÚ mají lidé pracující v segmentu podniků SME v průměru o 8,4% nižší mzdu oproti průměrné mzdě v celém firemním sektoru. I v rámci skupiny SME existují rozdíly ve výši mzdy, kdy je nejnižší mzda v podnicích do 9 zaměstnanců. Dále se ukázalo, že počty nejmenších podniků, jsou silně závislé na hospodářském cyklu. V období krize roste jejich počet a naopak v období konjunktury jejich počet klesá. Vysvětlení ČSÚ nalézá v tom, že při krizi dochází k propouštění z velkých podniků a následnému „úniku do podnikání“. Naopak při konjunkturu nabírají velké podniky schopné zaměstnance a dochází k úbytku nejmenších podniků (<http://www.czso.cz>).

### **Motivace a odměňování v rámci řízení lidských zdrojů**

Motivace a odměňování jsou nedílnou součástí řízení lidských zdrojů (ŘLZ).

Armstrong definuje řízení lidských zdrojů (ŘLZ) jako: „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů.*“ (Armstrong, 2007 str. 27).

Podle Kociánové je základem řízení lidských zdrojů soulad mezi cíli organizace a cíli jedince. Organizace dosahuje svých cílů prostřednictvím rozvoje lidí v organizaci, za průběžného plnění jejich vlastních cílů v organizaci. Tento vztah je vztahem vzájemného prospěchu obou stran (Kociánová, 2012).

Duda vidí řízení lidských zdrojů jako část vedení podniku, která se jakkoliv týká člověka v pracovním procesu, tedy na: „*získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování, propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, ve vztahu k vykonávané práci, podniku, spolupracovníkům a rovněž na jeho osobní uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.*“ (Duda, 2008, str. 7).

Podle Mohelské zdůrazňuje řízení lidských zdrojů především význam člověka, jeho pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního postupu a motoru činnosti organizace, díky tomu se dovršuje vývoj personální práce od administrativní ke skutečně řídicí (Mohelská, 2009).

Řízení lidských zdrojů je podle Šafránkové nedílnou součástí fungování a vedení organizace. Procesy, které souvisejí s řízením lidských zdrojů, jsou analyzovány z hlediska strategie podniku, jejich cílů, aktivit, politiky, které jsou nezbytné k tomu, aby organizace plnila svou úlohu (Šafránková, 2007).

Kalnický prezentuje, že řízení lidských zdrojů je dnes jádrem celého podnikového systému, že se stalo jeho nejdůležitější složkou, která propojuje všechny aktivity, které souvisejí s pracovníkem. Od jeho získání, přes jeho formování, až po jeho pracovní spokojenost a sociální rozvoj (Kalnický, 2012).

Řízení lidských zdrojů vyžaduje dle Zlámala a Horvátha takovou personální strategii, která vede k naplňování podnikových cílů. Zároveň lidské zdroje často determinují, nebo podstatným způsobem ovlivňují všechny rozhodující faktory existence a prosperity podniku (Zlámala, Horváth, 2005).

Gregar uvádí, že řízení lidských zdrojů tvoří dvě základní složky. HRE – efektivní využívání lidských zdrojů, v rámci něhož se vytvářejí optimální podmínky pro práci, systém odměňování a motivační program podniku. A HRD – rozvoj lidských zdrojů, kde je kladen důraz na plánování, příjem, odborný rozvoj pracovníka, kultivace pracovních vztahů a vztahy s veřejností (Gregar, 2008).

Brodský uvádí, že politika řízení lidských zdrojů by měla být propojena se strategickým plánováním a měla by zvyšovat kulturu organizace. Lidské zdroje mají vysokou hodnotu a jsou hlavním nositelem konkurenční výhody, navíc mohou být efektivně řízeny pouze konzistentními pravidly, která zvyšují oddanost a angažovanost (Brodský, 2005).

Dle Salzburnna a Pobořila je hlavní význam řízení lidských zdrojů v realizaci potenciálu zaměstnanců a v konstataci skutečnosti, že zaměstnanci nepředstavují jen nutné výdaje a náklady, ale jsou nejdůležitějším jměním, zdrojem konkurenční výhody, a tedy investicí produkující významnou přidanou hodnotu (Salzburnn, Pobořil 2005).

Bartošová a Bartoš definují řízení lidských zdrojů jako obor managementu, který zahrnuje metody a techniky řízení a rozvoje lidských zdrojů a analytické techniky používané v procesech plánování, získávání, vedení a rozvoje pracovníků podniku (Bartošová, Bartoš, 2011).

Price souhlasí s tím, že řízení lidských zdrojů je jako hologram. Pokaždé když se na něj díváte z jiného úhlu, do jiné hloubky, na jiné aspekty, vidíte jiné skutečnosti a proto je systém stále adaptibilní (Price, 2011).

Z výsledků analýzy studia vyplývá, existují různé varianty definování ŘLZ, avšak autoři se většinou shodují v několika zásadních bodech.

- Jedná se o dlouhodobou koncepci, která by měla vycházet ze strategie podniku.
- Lidé jsou chápáni jako kapitál – bohatství, investice nikoliv jako náklad.
- Modely jsou zaměřeny na podnikové hodnoty.
- Jsou častěji individualistické a unitaristické.
- Aktivita je prováděna zejména liniovými manažery.

ŘLZ obsahuje několik klíčových oblastí.

- Plánování lidských zdrojů – stanovuje potřebu lidských zdrojů, tak aby byly splněny strategie a cíle organizace, musí respektovat jak kvantitativní (kolik zaměstnanců budeme potřebovat) tak i kvalitativní (jaké znalosti a dovednosti musí zaměstnanec mít), dalším úkolem je předcházet problému s nedostatkem zaměstnanců, nebo jejich malou kvalifikací a omezovat závislost na vnějších zdrojích (ROBERT L. MATHIS, 2007).
- Získávání a výběr zaměstnanců – další krok po naplánování potřeby lidských zdrojů je samotné přijetí zaměstnance, rozhodnutí, zda bude poptávka uspokojena z vnějších či vnitřních zdrojů, jak bude probíhat finální výběr, či jak bude osloven pracovní trh. Při výběru je zvažována celá řada kritérií, od nákladů až po zachování klimatu v pracovním kolektivu. Výběr zaměstnance může probíhat v několika fázích – třídění životopisů, výběrová kola, assessment centra, různé psychotesty aj. Do této části řadí někteří autoři i adaptaci nového pracovníka (Dvořáková a kol., 2012).
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců – mnoho zaměstnavatelů si neuvědomuje rozdíl, který je mezi těmito dvěma pojmy. Vzděláváním většina populace rozumí jako přidávání nových poznatků, jako předstupeň učení. Takováto „školení“ nemají většinou velký smysl, protože procento informací, které si lidé odnesou je cca. 10-15 procent. ŘLZ musí dbát na to, aby byly informace předávány ve správné podobě a zabránit tak neduhům, které vznikají při špatném vzdělávání. Ideálním vzděláváním je tedy takové, které přímo přispívá k rozvoji zaměstnance. Rozvoj zaměstnanců patří k nejdůležitějším činnostem ŘLZ. Díky němu totiž může např. docházet ke zvyšování kvalifikovanosti a k zaplňování volných míst z vlastních zdrojů. Podnik tak není závislý na vnějším okolí (Mondy, 2014).

- Řízení kariéry – navazuje na předešlou oblast a je dalším důkazem toho, že lidský kapitál může představovat velkou konkurenční výhodu. Už při nástupu do podniku by mělo být se zaměstnancem probráno, jak by se chtěl posouvat, kam směřovat a jaké cíle si on sám klade. Správný personalista by pak měl jeho kariéru směřovat k cílům, které si zaměstnanec sám vytyčil (Bláha, 2013).
- Péče o zaměstnance – do nichž patří i komunikace, motivace. Nesmíme opomíjet ani oblast komunikace se zaměstnanci, protože ta může mnohdy přinést podnětné myšlenky, zajímavá zjištění. Může podpořit dobré vztahy v kolektivu a odhalit nedostatky pracovního procesu (Mathis, 2014).
- Odměňování – tomuto tématu bude věnována samostatná kapitola, protože se jedná o jedno z hlavních témat.
- Hodnocení (reporting) – hodnocení zaměstnanců, jejich práce, efektivity a nasazení přispívá ke spravedlivějšímu odměňování v rámci organizace. V době internetu a takřka neomezených informací je spravedlivá odměna důležitější než kdy dřív. Důležité pro HR manažera je být co nejobektivnější a nejsrozumitelnější. Stejně jako ve všech oblastech je i při reportingu stále rozšířenější využívání specializovaného softwaru, který celou práci urychluje a usnadňuje. Kritici často zdůrazňují přílišnou byrokratičnost (Brodský, 2005).
- Personální administrativa – je nezbytností, která je vyžadována v každém podniku. Úzce souvisí s reportingem, vychází z legislativy a tvoří velkou část práce personalistů (Dvořáková a kol, 2007).

Tato práce se bude zabývat především oblastí motivace a odměňováním, ostatní části ŘLZ zde budou zmíněny podle potřeby.

## Motivace

S pojmem motivace se v dnešní době setkáváme v mnoha různých kontextech. Rodiče motivují své děti, učitelé svoje žáky, nadřízení motivují svoje podřízené. Co ale opravdu znamená slovo motivace? Odpověď se snažíme nalézt pomocí studia současné odborné literatury.

Motivace je v odborné literatuře definována např. dle Nakončeného jako intrapsychický proces zaměření se na cíl, energetizaci a udržování chování (Nakončný, 2011).

Motivace je všeobecné a obsáhlé označení pro seznam všech proměnných, které nelze bezprostředně odvodit z vnějších podnětů, které ovlivňují a kontrolují chování ohledně intenzity a směru (Dieblová, 2005).

*„Motivace je souhrn všech intrapsychických dynamických sil neboli motivů, které zpravidla aktivizují a organizují prožívání a chování s cílem změnit*

*neuspokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního.*“ (Plháková, 2007, str. 319).

Motivace v souvislosti s pracovním výkonem bývá definována jako využití stimulů a motivů pro dosažení určitého jednání při vedení pracovníků. Motivace může být buď vědomá, nebo nevědomá. Rozlišení, zda se jedná o vědomou, či nevědomou motivaci není člověk často schopen sám posoudit (Brown, 2007).

### **Motiv a stimul**

Motiv je základní prvek při motivaci. Motiv je relativně neměnná dispozice k motivování. Je značně individuální a s plynoucím časem se může změnit. Zásadním rozdílem mezi motivem a stimulem je zdroj, odkud pochází podnět. Motiv pochází od samotného člověka, kdežto stimul prvotně působí vždy z venkovního prostředí. Dalším rozdílem je intenzita trvání. Stimul je relativně krátkodobý a je potřeba jej často opakovat, kdežto motiv má déletrvající charakter a je to v zásadě dispozice (Dvořáková, 2004).

Stimuly určují aktivitu a chování pracovníků sekundárně, pouze za podmínky, že se setkají s příslušným motivem. Při využívání stimulů je tedy potřeba znát motivy pracovníka, aby byla zajištěna jejich vysoká účinnost (Pauknerová a kol., 2006).

Hlavní výhodou stimulace je její jednoduchost. Pokud trvá proudění odměny, pokračuje i vykonávaná činnost např. práce. Naproti tomu výhodou motivace je její dlouhodobé působení. Pokud je motivační faktor správně použit, už není potřeba dalšího působení a člověk vyvíjí nadále svoji činnost. Oproti její nesporné výhodě však stojí jedna velká překážka. Je velice složité správně určit odpovídající motivaci pro konkrétní úkol, člověka, situaci (Plamínek, 2010).

### **Motivace vs. manipulace**

Dle Dieblové jsou jak motivace, tak i manipulace formy ovlivňování lidí. Manipulace je v běžné řeči vnímána jako negativní jev, avšak často je motivaci velice podobná. Zásadní rozdíly mezi manipulací a motivací jsou následující:

Při motivaci dochází k aktivaci a uspokojení potřeb motivovaného, manipulace oproti tomu přináší prospěch zejména manipulátorovi. Informovanost při manipulaci je většinou výrazně nižší na straně manipulovaného a častou jsou informace navíc zfalšovány (Petri, 2013).

Pokud se člověk, na něhož je působeno nemůže bránit - nemůže se vlivu postavit – pak se jedná o manipulaci (Owen, 2006).

Pokud vedoucí pracovník motivuje svého podřízeného pouze s vidinou vyšší výkonnosti a výstupů a ne s ohledem na jeho rozvoj a uspokojení, jedná se dle definice Dieblové taktéž o manipulaci (Dieblová, 2004).

V rámci motivace rozlišuje Patterson tři vnitřní zdroje uspokojení. Prvním je vnitřní uspokojení z vykonávané činnosti, druhým je výzva, kterou lze používat za pomoci her (zvyšujících se výkonů, soutěžením) a třetím je životní vize a její projekce do vykonávaných aktivit (Patterson, 2012).

## Motivace a výkon

Správná motivace vede k vyššímu výkonu, avšak pro zaměstnavatele je důležité, aby tento výkon nebyl neefektivní. I ekonomickou produktivitu je občas těžké určit, např. kvůli kolísání trhu. Takže když do produktivity zapojíme tak variabilní prvek jako je člověk, je stanovení poměru produktivity a motivace ještě složitější. Obvykle se ale porovnává vynaložená „motivace na pracovníka“ a jeho individuální výkon (Kolman, Rymešová, Chýlová, 2012).

Důsledky motivace můžeme zkoumat v těchto 3 oblastech:

- Zaměření
- Úsilí
- Motivace

Tyto jednotlivé aspekty, pak mohou být ovlivněny vnějším prostředím a kulturními tradicemi (Borkowsky, 2011).

Aby bylo motivační jednání efektivní, musí odměna přijít co nejdříve po provedení úkolu. S narůstajícím časem mezi příslibem a odměnou samotnou, se snižuje vidina příští odměny a klesá tak efektivita původního jednání (Urban, 2013).

## Kritika motivace

Zaměstnanci v první řadě uspokojují sebe, pokud zaměstnanec příliš mnoho dává a málo dostává, cítí se demotivován, či frustrován. Tomu může napomáhat jak chybně zvolená, tak i nedotažená motivace (Kvasničková, Berka, 2010).

Dalším faktorem, který snižuje funkci motivace je neinformování zaměstnanců. Velice negativní vliv má také špatný styl vedení, či špatný příklad zaměstnavatele (Kvasničková, Berka, 2010).

Mezi kroky, jež můžou poškodit motivaci, patří například neuvážené povýšení nepřipraveného zaměstnance. Tak jako Marciano i Halík zpochybňuje působení motivace na méně aktivní část zaměstnanců. Halík však vidí i možnost změny, buď se méně aktivní pracovníci chytanou příkladu těch aktivních, nebo vznikne možnost zreformovat zakořeněný systém v podniku (Halík, 2008).

Paul L. Marciano dokonce navrhuje veškeré motivační a benefitní programy. Ve svojí publikaci vyjmenovává 20 důvodů, proč motivační programy nefungují. Většina těchto důvodů je ale založena na špatném, či nedotaženém nastavení motivačních mechanismů, či na nedostatečné kvalifikaci autora programu (Marciano, 2010).

## Hlavní motivační teorie

Motivačních teorií existuje celá řada. Některé se vzájemně vylučují, jiné zase doplňují. Žádnou ale manažer nemůže použít plošně na všech zaměstnancích a za každé situace. Motivační teorie mohou sloužit jako základ pro konkrétní motivační program v konkrétním podniku (Štikař, 2003).

Motivační teorie jsou dnes v literatuře děleny na dvě skupiny (Štikař, 2003):

1. Teorie zaměřené na obsah – teorie se snaží odhalit, co vede lidi k činnostem, které uspokojují jejich potřeby.

Hlavními teoriemi jsou tyto:

- Maslowova teorie hierarchie potřeb
- Dvoufaktorová teorie motivace
- Alderferova ERG teorie
- McClellandova teorie získaných potřeb

2. Teorie zaměřené na proces – se snaží popsat a vysvětlit podstatu psychologických procesů a jejich vlastnosti a jejich průběh.

Podstatné jsou tyto teorie:

- Teorie spravedlnosti
- Teorie expektace
- Porterův a Lawlerův model expektace
- Teorie cíle

3. Někteří autoři vysvětlují teorie motivace, které nelze zařadit ani do jedné z předešlých skupin, avšak je důležité je také zmínit.

- Teorie instrumentality
- Teorie X a Y

### **Teorie zaměřené na obsah**

**Maslowova teorie hierarchie potřeb** je jedna z nejznámějších a nejrozšířenějších teorií motivace. A. H. Maslow zkoumal motivy lidského jednání, při nichž dospěl k prioritám, ve kterých svoje potřeby uspokojujeme. Díky těmto prioritám motivů, sestavil tzv. pyramidu potřeb. Ty ještě rozdělil do dvou skupin a to podle toho zda se jedná o vyrovnávání deficitu, nebo o potřeby růstu. Důležitým prvkem Maslowovy teorie je postupné uspokojování potřeb, tedy to, že vyšší stupeň potřeb je vždy uspokojován, až po nasycení potřeby nižší tzv. prepotence. Člověk má v každém okamžiku více různých potřeb, jde však o naléhavost, se kterou tyto potřeby chce uspokojit (Nakonečný, 2011, Drapela, 2011, Bělohávek, 2008)

Do deficitních potřeb patří tyto:

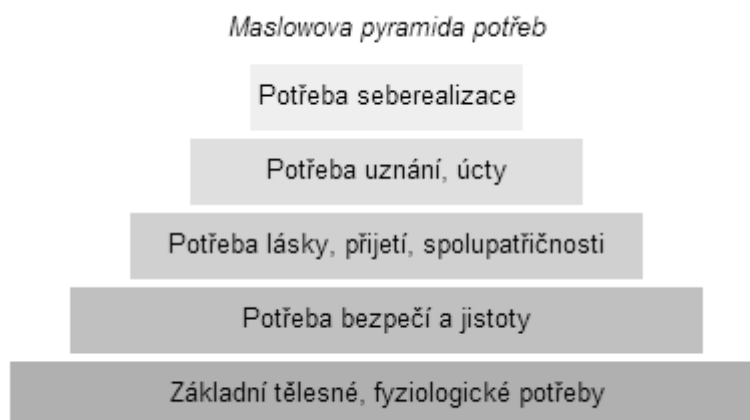
- Fyziologické potřeby - základním kamenem celé pyramidy jsou fyziologické potřeby, člověk se vždy snaží prioritně uspokojit hlad, potřebu spánku, zdraví i sexuality. Tento stupeň slouží k přežití.



- Potřeba bezpečí – znamená uchování a zajištění existence i do budoucna, např. jistota zaměstnání, platu, ochrana před nebezpečími, ad.
- Sociální potřeby – zde se jedná především o potřebu mezilidských vztahů, lásky, přátelství, potřeba začlenit se do nějakého společenství.
- Potřeba uznání – potřeba sebe ocenění, ale i úcty od druhých lidí, potřeba moci, respektu, vyššího společenského statutu.

Ostatní stupně pyramidy patří do růstových potřeb:

- Potřeba seberealizace – nejvyšší potřeba, naplňuje možnosti vlastního potenciálu člověka, „člověk usiluje o rozvoj všeho, co je v něm.“ (Keller, 2010)



Obr. 1 Maslowova pyramida potřeb, zdroj: Sheehy 2005.

Dvořáková upozorňuje na skutečnost, že i přes svoji značnou obecnost je Maslowova teorie dobře využitelná, pokud se aplikuje na dnešní dobu společnosti (Dvořáková a kol., 2012).

Základní potřeby dnes v Evropě nejsou tak časté, naopak potřeba bezpečí, tedy i ekonomického a potřeba mezilidských vztahů nabývá na významu. Pokud jsou tyto potřeby neuspokojené, vede to buď k frustraci, nebo ke špatným vztahům v pracovním kolektivu. Dále se Dvořáková zmiňuje o nutnosti uvědomit si, že každý člověk, nebo skupina pociťuje jinou intenzitu potřeb a může docházet k jejich kolísání např. vlivem módy, nebo stavu společnosti (Dvořáková a kol., 2012).

**Dvoufaktorová teorie motivace** – F. Herzberg rozděljuje motivační faktory do dvou skupin – na satisfaktory a dissatisfaktory. Svoji teorii vypracoval Herzberg a kolektiv na základě výzkumu provedeném v šedesátých letech na technících a účetních (Keller, 2010).

Satisfactory neboli motivátory jsou faktory, které nás motivují k vyššímu pracovnímu výkonu, ženou nás dopředu. Jsou přímo spjaty s pracovní spokojeností a pracovním výkonem. Tvoří je např. uznání, obsah práce, odpovědnost, nebo pracovní rozvoj motivace (Štikar, 2003).

Dissatisfactory neboli frustrátory (hygienické f.) často charakterizují pracovní prostředí a slouží k prevenci nespokojenosti zaměstnance. Pokud jsou v míře, kterou si člověk přeje nebo vyšší, nemají motivační charakter, naopak pokud nastane jejich nedostatek, mají velké dismotivační působení. Za tyto faktory ve velké míře odpovídá vedení podniku (Štikar, 2003).

Odborná literatura se s Herzbergem rozchází zejména ve striktnosti stanovení motivátorů a frustrátorů. Mzda, jak dokazují četné empirické výzkumy, je pro mnoho lidí motivátorem. Jako u všech motivačních teorií tedy nelze brát vyzkoumané poznatky jako absolutní pravdu, ale je potřeba je přizpůsobit, konkrétnímu člověku a situaci (Marques, 2009).

**Alderferova ERG teorie** – česky Teorie existence, vztahů a růstu navazuje na Maslowovi myšlenky a tyto myšlenky rozvíjí. Alderferova teorie říká, že čím je potřeba dominantnější a její uspokojování je menší, tím větší touhu po jejím uspokojení máme. Jeho teorie rozlišuje 3 motivy:

- Existence (Existence needs).
- Sociální sounáležitosti (Relatedness needs).
- Růstu (Growth needs).

Alderferova teorie rozpracovává Maslowovu pyramidu potřeb, ale zároveň narušuje přísnou hierarchii uspokojování potřeb – může docházet k simultánnímu uspokojování potřeb (Arnolds & Boshoff, 2002).

**McClellandova teorie získaných potřeb** se někdy označuje také jako teorie tří potřeb, nebo také teorie naučených potřeb, a McClelland v ní navazuje na práci psychologa Henryho Murray (Plevová, Petrová, 2012). Rozděluje potřeby, které ovlivňují motivaci člověka do tří skupin.

- Achievement motivation – potřeba něčeho dosáhnout. Lidé mají potřebu něco dokázat, nalézt uznání.
- Authority/power motivation – potřeba moci. Lidé, jež mají potřebu ovládat a ovlivňovat ostatní, mít nad nimi moc.
- Affiliation motivation – potřeba někam patřit. Lidé mají potřebu navazovat vztahy, být součástí společenství, rozvíjet přátelství.

McClelland zastává názor, že tyto motivy jsou naučené, že nejsou vrozené. Že se postupně vyvíjejí a jejich intenzita napovídá, zda je pracovník vhodný na určitou pozici (Armstrong, 2007; Dvořáková a kol. 2012).

## Teorie zaměřené na proces

Tyto teorie se snaží detailněji vysvětlit motivaci jako proces. Důležité jsou zde kognitivní proměnné a jejich vzájemný vztah k ostatním proměnným. Při pochopení tohoto vztahu dosáhneme lepšího pochopení pracovní motivace (Sims, 2007).

**Teorie spravedlnosti** Johna Staceyho Adamse se zabývá postavením člověka vůči ostatním lidem, či skupině lidí. Subjektivní pocit spravedlnosti, nebo nespravedlnosti vyplývá ze srovnání různých ocenění a uznání, které jsou srovnávány s úspěchy ostatních (Wagnerová, 2008).

Tuto myšlenku převedl Štikař do nerovnosti, kde na levé straně je podíl vlastního výsledku a vyvinutého úsilí. Na straně pravé je podíl výsledku druhých lidí s úsilím, jenž museli vynaložit, aby tohoto výsledku dosáhli. Pokud se obě strany rovnají, nastává ideální stav spravedlnosti, v ostatních případech jde buď o nadhodnocení, nebo podhodnocení (Wagnerová, 2008).

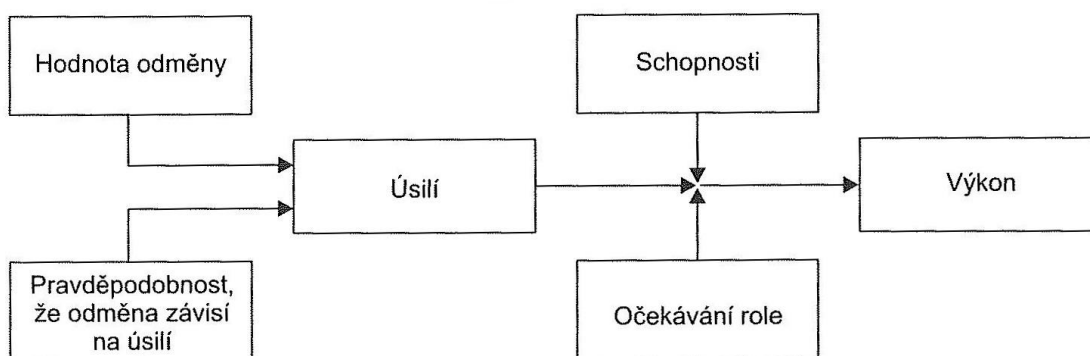
Z výše uvedeného je jasné, že spravedlivé nastavení odměn je velice důležité, protože s sebou přináší buď velkou motivaci, nebo velkou demotivaci. Teorie se však dále již nezabývá tím, jak nastavit spravedlivé odměny (Štikař, 2003).

**Teorie expektace** neboli očekávání, jejímž autorem je V. Vroom dává do vztahu očekávaný výsledek a úsilí, které musíme vynaložit, abychom jej dosáhli. Důležitá je také pravděpodobnost, se kterou pak výsledku dosáhneme. Základem je očekávání, které je definováno jako momentální přesvědčení, že s určitou pravděpodobností bude po určitém činu následovat určitý výsledek. Pojem očekávání je původně použit v teorii VIE, tedy teorii valence-instrumentality-expektace. (Kociánová, 2010)

Síla očekávání je založena na zkušenostech, proto v situacích, se kterými nemáme zkušenosti, může dojít ke snížení motivace. Slabým místem Vroomovy teorie se zdá fakt, že motivace je možná pouze tehdy, kdy je jasný vztah mezi výkonem a výsledkem a je-li výsledek nástrojem uspokojení. Motivace vnitřní má dle Vrooma větší sílu než motivace vnější. To proto, že vnitřní motivaci je více pod kontrolou a tedy lze ji lépe předpovídat (Kociánová, 2010).

**Porterův a Lawlerův model očekávání** je rozpracováním teorie očekávání. Už nestačí jen úsilí, ale je potřeba vyvinout tzv. efektivní úsilí, které ovlivňují tyto dvě proměnné (Armstrong, 2007):

- Schopnosti – pod ně spadají všechny individuální charakteristiky jako inteligence, manuální zručnost, nebo znalosti.
- Vnímání role – přání jedince o tom, co by měl dělat. Je dobré, pokud se tato přání shodují s přáními organizace, pokud tomu tak není, může to znamenat problémy.



Obr. 2 Model motivace, zdroj: Armstrong 2007 str. 47

**Teorie cíle** vznikla díky čtyřicetiletému výzkumu Garyho Lathama a Edwina Lockeho. Teorie se zaměřuje na vztah mezi cíli, které ovlivňují lidskou činnost a stupni plnění úkolů. Během výzkumů se zjistilo, že zadávání náročných dlouhodobých cílů vede k vyšším výkonům, oproti pouhému zadávání jednotlivých úkonů (Sullivan & Strode, 2010).

Aby docházelo ke zvyšování motivace a výkonu, je nutné stanovovat obtížné, avšak zvládnutelné cíle a poskytovat zpětnou vazbu na provedený výkon (Wagnerová, 2008).

Štikař ještě doplňuje tyto podmínky o předpoklad, že se pracovníci podílejí na vytváření cílů a souhlasí s nimi. (Štikař 2003)

**Teorie instrumentality** je založena na jednoduchém principu, že pokud uděláme nějakou věc, povede to k jiné věci. Nejzákladnější princip může být chápán tak, že lidé pracují pouze pro peníze. Odměny a tresty musí být přímo provázány s pracovním výkonem. Tato teorie má své kořeny již v druhé pol. 19. stol. a navazuje na taylorismus. I dnes je tato teorie často využívána, nebere však v potaz další potřeby lidí, ani neformální vztahy, které mohou na pracovišti vzniknout (Armstrong, 2007).

**Teorie X a Y** pocházejí z přelomu 50. a 60. let Douglas McGregor se svou teorií nepatří přímo do motivační oblasti, spíše do oblasti efektivního vedení lidí. Rozlišuje dvě skupiny pracovníků X a Y. (Plamínek, 2010)

Teorie X tvrdí, že většina pracovníků je v podstatě líná, ráda se vyhýbá zodpovědnosti a nechá se ráda řídit. Je nutné přesně stanovovat úkoly, direktivně zadávat a dohlížet na jejich plnění. Tuto skupinu tvoří absolutní většina lidí, zbytek – velice malá skupina – pro které to neplatí, jsou povoláni k tomu, aby ostatní vedli (Plamínek 2010).

Teorie Y nevidí svět tak pesimisticky a říká, že pro člověka je práce přirozená a stejně zábavná jako třeba odpočinek. Člověk rád přijímá zodpovědnost, je

samostatný, hledá si nové inovace pro využití lidského potenciálu (Plamínek, 2010).

## Odměňování

Řízení odměňování se snaží stanovit strategie, politiku a procesy nutné ke zjišťování a zrealizování spravedlivé odměny za příspěvek organizaci. Nejedná se tedy pouze o pracovní výkon, ale o celkový příspěvek organizaci jako takový. Odměna nemusí být pouze hmotná – tedy peníze, či jiné zaměstnanecké výhody, ale i nehmotná – pochvala, uznání, možnost vzdělávání i odpovědnosti (Armstrong, 2009, Salzburnn, 2005).

Dle Žufana představuje systém odměňování nástroj, kterým prosazuje svoji personální strategii a vyjadřuje jím hmotně svoji organizační kulturu (Žufan, 2012)

Systém odměňování je soubor norem a pravidel, které stanovují velikost peněžních i nepeněžních odměn, jejichž stanovení by mělo odrážet hodnotu, kterou zaměstnanec vytváří, dále cenu, kterou zaměstnanec pro organizaci má. Měly by být odměňovány správné věci a systém by měl pomáhat získávání a udržení kvalitních, vysoce angažovaných a oddaných pracovníků (Čopíková, 2010).

Odměňování lze též definovat jako peněžní či nepeněžní důchod z vlastnictví a užívání lidského kapitálu, kde je mzda - důchod z práce, definována konkrétní částkou, kterou pracovník dostává – cenou práce (Pilařová, 2008).

Tomšík definuje odměnu ve dvou rovinách. V rovině obecné je odměna chápána jako jakákoliv odměna, peněžní i nepeněžní, kterou pracovník dostává (Pilařová, 2008).

Druhá rovina charakteristiky odměňování je v užším pojetí chápána jako dodatková mzdová forma, která vystupuje jako součást výdělku, tedy např. výkonnostní, nebo odměna za zlepšovací návrh (Tomšík, 2013).

## Zásady a cíle odměňování

Odměňování je pro podnik velice důležitou činností, jednak proto, že se často jedná o velkou část finančního toku podniku, jednak proto, že díky správnému odměňování lze dosáhnout spokojených a oddaných zaměstnanců a díky nim pak podnikatelským úspěchům. Cílem odměňování je kromě zaměstnanecké spokojenosti a motivace i vytváření vysoké podnikové kultury (Reddick, 2008).

Podle Koubka by mělo odměňování odpovědět na tyto 3 zásadní otázky (Koubek, 2011):

- Čeho potřebuje firma svým systémem odměňování dosáhnout?
- Jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměn (šířka nabídky odměn, typy odměn)?
- Které vnější faktory nejvíce ovlivňují odměňování ve firmě?

Odměňování musí v první řadě vycházet z aktuálních zákonných norem. Tou nejdůležitější je zákon 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, který byl významně novelizován zákonem 365/2011 Sb. s platností od 1. 1. 2012 (<http://www.mpsv.cz>).

**Odměňování by mělo ctít tyto zásadní hodnoty** (Bláha, 2013):

- Srozumitelná filozofie a procedurální spravedlnost – tedy již při vytváření systému odměňování by měl být brán zřetel na spravedlivost.
- Slušnost – odměňování by mělo splňovat principy spravedlnosti, rovnosti, nestrannosti.
- Objektivnost – odměňování by mělo být nestranné, měly by se posuzovat pouze přínosy, a ne subjektivní sympatie.
- Důslednost, zásadovost – nedůsledností se může snižovat motivace zaměstnanců.
- Přiměřenost zvyklostem, kultuře – velice důležitá a zároveň problematická oblast, zejména u nadnárodních společností, kde je nutné přihlížet ke kulturním zvyklostem.
- Strategická provázanost – jednotlivé složky odměňování by měly podporovat podnikovou vizi, kulturu a zvolenou strategii.

Cíle odměňování můžeme vidět ze dvou různých pohledů. Jednak z pohledu firmy, kde mezi cíle patří: (Koubek, 2011)

- vytvoření konkurenční výhody pro získávání pracovníků,
- udržení klíčových pracovníků,
- dosažení konkurenceschopné produktivity a žádoucího zisku,
- dosažení požadované úrovně produkce, flexibility a kreativity,
- formování a rozvíjení pracovního kolektivu, který bude naplňovat cíle firmy,
- rozvíjení pracovních a mezilidských vztahů.

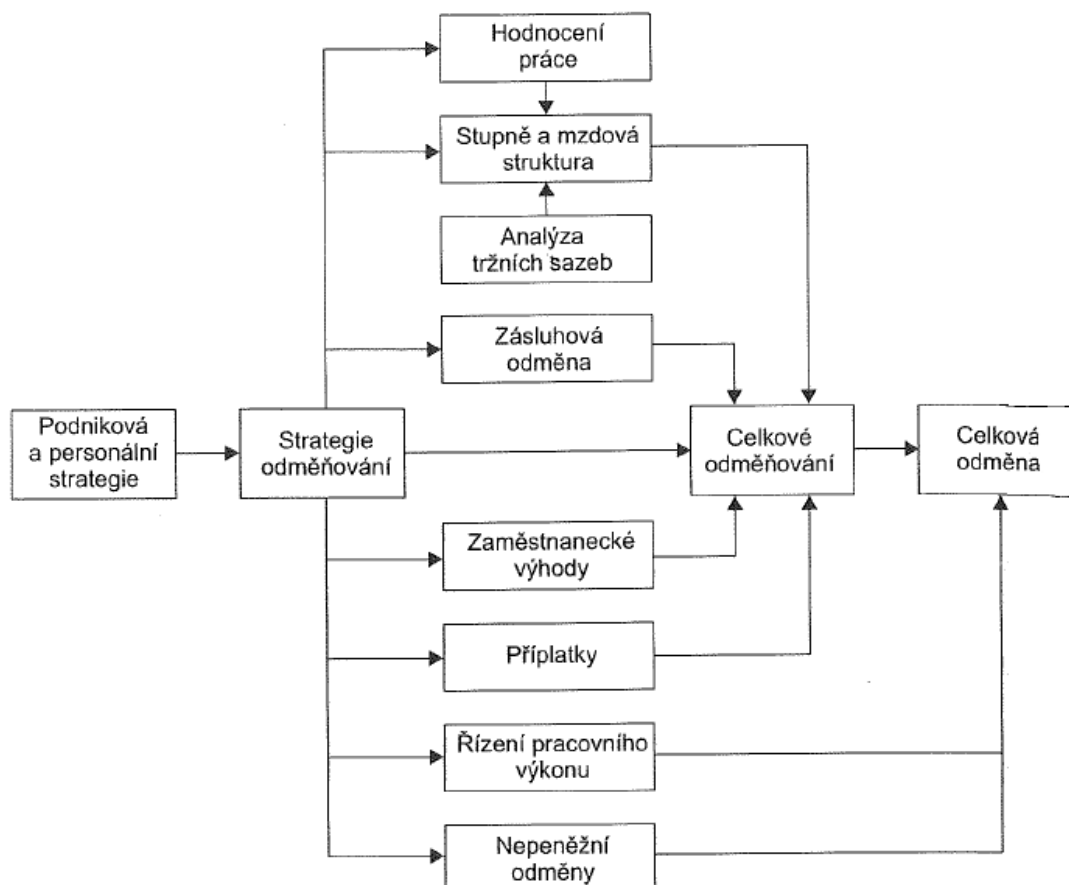
Jednak z pohledu pracovníka. Cíle odměňování pro firmy a pracovníky se v některých oblastech protínají, objevují se ale i jiné cíle, které pro podnik příliš důležité nejsou (Koubek, 2011, Dyck, 2010):

- Zabezpečení potřeb svých a svojí rodiny,
- získání jistoty, životní stability a perspektivy výdělků,
- spravedlivost a srovnatelnost odměňování a s tím spojeny dobré pracovní vztahy,
- odměna vyjadřující uznání za práci.

## **Systém odměňování**

Do systému odměňování lze dle Armstronga zařadit tyto součásti:

- Strategie odměňování vychází ze strategie organizace, jedná se tedy o dlouhodobý souhrn doporučení, procesů a postupů a působí na ni zákonné regulace.
- Politika odměňování – pomáhá reagovat při neplánovaných situacích, kdy je potřeba se odchýlit od strategie.
- Praxe, procesy a postupy odměňování dotváří systém odměňování vedle výše zmíněných důležitých součástí.



Obr. 3 Prvky systému odměňování, zdroj: Armstrong 2009, s. 24

Faktory ovlivňující systém odměňování můžeme dle Armstronga rozdělit do dvou skupin, a to vnitřní a vnější. Do vnitřních podmínek lze zařadit úroveň motivace, angažovanost a oddanost, ekonomické rozpoložení podniku, podnikovou kulturu, zvyklosti, působení odborů, technika a technologie, podniková strategie, lidé ad. Mezi zásadní vnější lze zařadit ekonomiku státu, nebo oblasti, politické a legislativní předpisy, konkurenční tlaky, globalizaci, trendy v zaměstnávání a odměňování lidí (Armstrong, 2009)

Koubek navíc uvádí životní styl, profesně-kvalifikační strukturu, demografickou strukturu (Koubek 2003).

Systém odměňování stanovuje, které mzdové složky budou vypláceny. Jak bylo řečeno výše, odměňování se nezabývá pouze hmotnými složkami, ale i nehmotnými součástmi, na tomto principu funguje model tzv. celkové odměny, kde vedle transakčních složek najdeme i relační (vztahové) složky (Šikýř, 2012).

Výše odměny může být stanovena dle různých hledisek. Koubek uvádí ve svojí knize tyto faktory (Koubek, 2003).

- Odměňování podle výkonu – výše odměny je závislá na hodnocení pracovního výkonu. Typické je zpomalené zvyšování, což vychází z teorie učení, kde by měl být největší růst v počáteční fázi. Tento přístup je založen na mechanickém určování a příliš se nezabývá celkovým profilem a schopnostmi pracovníka. Velké množství organizací dnes od tohoto typu odměňování upouští.
- Odměňování na základě schopností – posuzuje nejen pracovní výkon, ale i úroveň, kterou zaměstnanec prokázal. Nevýhodou je obtížné posuzování a měření úrovně zaměstnance. Tento systém je obecně použitelnější u vzdělaných pracovníků, kteří často pracují s informacemi, a je od nich požadována kreativita.
- Odměňování na základě znalostí a dovedností – je závislé na rozsahu, druhu a hloubce znalostí, které pracovník nabyl a je schopen je používat. U tohoto systému je nejprve potřeba stanovit žádoucí znalosti a dovednosti pro každou skupinu činností, dále pak stupně odměňování dle nabytých znalostí a dovedností. Dnes se používají tři přístupy k jejich rozdělování:
  1. Hierarchický model, který uspořádává znalosti a dovednosti hierarchicky, tedy jednodušší tvoří základnu a složitější vyšší úrovně.
  2. Model stavebnicových bloků předpokládá, že různé znalosti a dovednosti jsou na sobě navzájem závislé a je možnost je získat v libovolném pořadí. Pořadí může být závislé na prioritách organizace i subjektivních hodnotách.
  3. Model bodových přírůstků je podobný předchozímu modelu, používá se většinou, když existuje velká řada nových znalostí a dovedností, které může člověk získat, za každou novou znalost nebo dovednost získá pracovník různý počet bodů, ty jsou závislé na jejich náročnosti.

Tento systém podporuje flexibilitu organizace, vzdělávání pracovníků a zvyšuje podnikovou soběstačnost lidských zdrojů. Mezi nevýhody patří vyšší nákladovost a těžké posouzení, zda je znalost, dovednost opravdová, nebo je jen zvládnutá tzv. na papíře. (Cooper, 2004)

- Odměňování podle přínosu (plnění cílů) se snaží charakterizovat celkovou úlohu, kterou v podniku pracovníci zaujímají. Jde o kombinaci



předchozích modelů, kde se zohledňuje jak charakteristika zaměstnance, tak i jeho výstup v podobě výsledků. Existují dva přístupy, které se snaží stanovit přínos pracovníka.

- První přístup uplatňuje ucelený pohled na pracovníka a jeho výkon.
- Druhý přiřazuje body na základě úrovně splnění jednotlivých schopností a vlastností.
- Odměňování za očekávané výsledky práce (penzumové odměny) vychází ze zadaného souboru prací, které se pracovník zaváže v podniku vykonat, nebo úrovně, které při tom bude dosahovat. Předpokladem tohoto systému jsou předem stanovené sledovatelné cíle práce, jejichž důsledné plánování a kontrola (Truss, 2012).

### **Mzdové formy a jejich složky**

Mzda je dle českého právního řádu peněžitá odměna, nebo plnění peněžité odměny (naturální mzda) poskytovaná zaměstnavatelem za práci. Mzda se sjednává ve smlouvě, nebo je stanovena vnitřními předpisy, nebo mzdovým výměrem. Mzda nesmí klesnout pod minimální mzdu, která je k 13. 1. 2014 stanovena na 8500 Kč hrubého za 40 hodin týdenní pracovní doby, nebo 50,60 Kč za hodinu dostupné z <http://www.mpsv.cz/cs/13833>. Dalším omezením výše mzdy může být kolektivní smlouva s odbory, nebo zákonné příplatky (<http://www.mpsv.cz>).

Výše mzdy může být určena na základě různých kritérií. Základní mzdu tvoří buď časová, nebo úkolová mzda (Žufan, 2012, Engler, 2014).

Časová mzda určuje, kolik dostane pracovník za časovou jednotku práce – nejčastěji hodinová, ale mohou být i jiné formy. Lze uplatnit u jakéhokoliv druhu práce, často u dělnických profesí, ale také u hostesingu. Mezi výhody patří jednoduchost a administrativní nenáročnost, usnadnění plánování mzdových nákladů, nepůsobí jako překážka při flexibilním upravování produkce, pro příjemce je srozumitelná a dává příjemcům jistotu. Jako největší nevýhoda se jeví nízká stimulační schopnost, kde si to pracovník jde do práce lidově „odsedět“. Tento problém lze částečně odstranit např. výkonovou diferenciací velikosti mzdy, doplnění časové mzdy osobním ohodnocením, bonusem, či prémie (Žufan, 2012).

Úkolová mzda je závislá naopak pouze od dosaženého pracovního výkonu a vůbec nezáleží na pracovním času. Než je úkolová mzda zavedena je potřeba stanovit výkonové normy, zajistit dostatek materiálu, surovin a energie. Dále dbát na bezpečnost pracovníků a také zajistit dostatečnou kontrolu výrobků, aby v rámci snahy o zvýšení mzdy nedocházelo ke snižování kvality provedené práce.

Při splnění těchto podmínek může být úkolová mzda velice stimulační a zvyšovat tak celkový výstup organizace (Žufan, 2012).

Doplňkové, které jsou nesamostatné a upravují základní mzdu:

- osobní ohodnocení – stanovuje přímí nadřízený, je přímo spjato s aktuálním pracovním výkonem a má odlišit pracovitost a míru nasazení pracovníka,
- prémie – jednorázové jsou připsány za mimořádné výsledky, nebo např. za extrémní pracovní nasazení, pravidelné bývají často používány v zemědělství např. po sklizni, nebo sadbě, nebo jako věrnostní prémie. V rámci zvýšení motivace je dobré předem stanovit podmínky získání prémie,
- provize – odměna za provedený obchod, lze vyjádřit buď v procentech, nebo jako absolutní částku za provedený obchod. Vysoce pobídkové, hodí se zejména k obchodníkům,
- bonusy – vyplácejí se buď individuálně, nebo také za výsledek skupiny. V mimořádných případech celkově dobrých výsledků celého podniku, při účetní uzávěrce, nebo při dlouhodobém vysokém výkonu jednotlivce (několik let),
- odměny – k mimořádným událostem (životním – narozeniny, svatby, narození potomka), za záchranu lidského života, či po živelné pohromě, ale i k významným objevům, nebo nestandardním pracovním úspěchům, zlepšovacím návrhům,
- účast na výsledcích – poskytováno za přínosy na výsledku hospodaření, zaměstnavatel tak poskytuje zaměstnancům participaci na hospodaření podniku, stabilizuje zaměstnanecké klima, snižuje vnitřní sociální konflikty (Žufan, 2012).

Všechny doplňkové složky by však měly být používány účelně a ekonomicky v souladu se strategií podniku.

Zásluhové odměny mohou být v podniku rozdělovány podle různých systémů (Bláha, 2013).

Odměňování na základě výkonu – použití v organizacích, kde je pravděpodobná motivace penězi, s kulturou orientovanou na výkonnost, výkon musí jít měřit objektivně (Horváthová, 2014).

Odměňování na základě kompetencí – jako součást integrovaného systému ŘLZ, kdy se kompetence využívají v řadě aktivit, v nichž jsou kompetence rozhodujícím faktorem, kde je nemožné kvantifikovat výstupy (Bláha, 2013).

Odměňování na základě přínosu – v podnicích, kde je ke stanovování odměny potřebný vyvážený a všestranný přístup, který obsahuje jak vstupy, tak i výstupy (Engler, 2014).

### **Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody jsou široce oblíbenou záležitostí. U zaměstnanců je to pochopitelné, ale i personalisté rádi používají tyto pobídky k získání zaměstnanců, jejich udržení, nebo prostému motivování. Další výhodou je daňová uplatnitelnost některých benefitů a tím i snížení nákladů podniku. Na rozdíl od doplňkových složek mzdy nejsou podmíněni nějakou speciální zásluhou, právo náleží většinou každému zaměstnanci (Benešová, 2014).

Zaměstnaneckých benefitů, využívaných v ČR existuje celá škála. V roce 2013 realizovala pojišťovna ING ve spolupráci se Svazem průmyslu a dopravy výzkum, ze kterého vyplynulo následující pořadí nejčastěji poskytovaných benefitů (ING pojišťovna, dostupné z <http://www.penize.cz>):

1. Mobilní telefon
2. Vzdělávání
3. Stravenky
4. Pitný režim
5. Služební auto
6. Lékařské prohlídky
7. Věcné dary
8. Příspěvky na penzijní a životní pojištění
9. Příspěvky na kulturu, sport
10. 13. plat
11. Zaměstnanecké půjčky
12. Příspěvek na zdraví
13. Příspěvek na dovolenou
14. Sick days
15. Flexi poukázky a příspěvek na dopravu do zaměstnání

Toth zmiňuje jako další možné benefity ještě lékařské doplňky jako vitamíny nebo vakcíny proti chřipce. Dále pak lze uvést podnikové školky, nebo tzv. caterie, což znamená, že zaměstnanec si může sestavit sám mix z dostupných benefitů, nejčastěji v závislosti na nějakém bodovém systému (Toth, 2010).

### **Zdanění benefitů v České republice**

Kromě motivačních faktorů, které poskytované benefity přinášejí, je ještě vhodné přihlídnout k tomu, zda lze poskytovaný benefit osvobodit od daně z příjmů ze závislé činnosti, či zda nevstupuje jako základ při vyměrování zdravotního a sociálního pojištění (Pelc, 2011).

- Daň z příjmů ze závislé činnosti – osvobození závisí na poskytování benefitů z fondu kulturních a sociálních potřeb a u těch, kteří netvoří ze sociálního f., ze zisku po zdanění nebo výdajů, které nejsou zaměstnavateli výdaji na dosažení, zajištění a udržení příjmů kupř. nepeněžní plnění na rekreaci, do vzdělávacích, zdravotnických zařízení, nepeněžní dary do 2000 ročně, hodnota nealko nápojů poskytovaných na pracovišti, peněžní plnění bezúročných nebo s úrokem nižším než obvyklým jedná-li se o návratné půjčky na bydlení do výše 100000, příspěvek po přírodní katastrofě do 500000.

- U některých benefitů je stanoveno omezení, do jaké výše jsou osvobozeny od daně z příjmu.
- Sociální a zdravotní pojištění – zvyšují základ pro pojištění – např. 1 % z pořizovací ceny automobilu, který má zaměstnanec pro soukromé účely, zvýhodnění podnikových výrobků, služeb, nepeněžní příjem příspěvků na cesty do zaměstnání.

#### Zaměstnavatel

- Je podstatné zda se jedná o daňově uznatelný, nebo neuznatelný náklad
- Daňově uznatelné jsou náklady (výdaje) vynaložené na pracovní a sociální podmínky, na péči o zdraví a na zvýšený rozsah doby odpočinku zaměstnance.

Na straně zaměstnavatele lze sledovat z finančního hlediska především, zda se jedná o položky daňově uznatelné, nebo zda jsou osvobozeny od daně z příjmu. U stravování je možnost daňového uznání v těchto případech – dovolená, pracovní neschopnost, důchodci, kteří u něj pracovali před odchodem do důchodu.

Od daně z příjmů je osvobozeno: nepeněžní hodnota jídla na pracovišti, nebo v rámci závodního stravování zajištěného jiným subjektem. U stravenek pokud zaměstnavatel prodá za nižší než uvedenou cenu, nebo věnuje zaměstnanci, pak je celá hodnota stravenky osvobozena od daně z příjmů, kdežto peněžní příspěvek by zvyšoval superhrubou mzdu a následně i daně a pojistné na soc. a zdravotní pojištění (Žmolík, 2012).

Stravování ve vlastním zařízení – daňově uznatelný celý chod zařízení, hodnoty potravin.

Stravování v cizím zařízení – příspěvky na stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů a poskytované až do výše 55 % ceny jednoho jídla za jednu směnu, maximálně však do výše 70 % stravného vymezeného pro zaměstnance při trvání pracovní cesty 5 až 12 hodin (70 % ze 79 Kč = 55 Kč).

V průběhu výzkumu a zpracování práce došlo ke změnám legislativy, proto bude ve výpočtu brána v úvahu platná legislativa, včetně všech aktuálních úprav. V lednu 2016 vydalo ministerstvo práce a sociálních věcí vyhlášku, která upravuje mj. i částku, z níž se vypočítává příspěvek na stravování.

#### **Nehmotná odměna**

Neméně důležitou součástí odměny pracovníka by kromě hmotných složek jako je mzda nebo benefity, měla být nehmotná složka. Po dobře zvládnutém pracovním úkolu, nebo po při vysokém pracovním nasazení, by měla přijít i pochvala, projev uznání (Toth, 2010).

Z dlouhodobého hlediska by měl zaměstnavatel myslet také na další formy úcty, například zvýšení odpovědnosti nebo poskytnutí možnosti růstu. Tyto

formy uznání jsou samozřejmě závislé i na profilu a schopnostech pracovníka a jsou úzce spjaty s jeho motivačním založením (Stýblo, 2003).

Podle Forsytha je ideální nehmotnou odměnou práce samotná. Pokud práce člověka naplňuje a má pro něj smysl, tvoří důležitou část jeho celkové motivovanosti. Pokud je práce pro člověka naplňující a zábavná není zde problém, pokud se jedná o relativně konstantní a ne příliš záživný druh práce je možnost vylepšit alespoň pracovní prostředí či kolektiv tak, aby práce přinášela člověku víc, než jen finanční odměnu. S tím souvisí i potřeba dobrých vztahů na pracovišti a tedy důkladný výběr pracovníků, nejen z pohledu pracovního, ale také lidského (Forsyth, 2009).

### **Specifika práce mikro a malých podniků**

Podniky do 50 zaměstnanců hrají důležitou úlohu v národní ekonomice. Díky svojí dobré flexibilitě jsou schopny lépe reagovat na změny na trhu. Druhou stranou mince je však větší citlivost vůči legislativním a daňovým změnám (Veber, 2005).

Velice častým jevem v drobných podnicích je to, že roli personalisty plní sám manažer, nebo vlastník podniku. Tito lidé jsou často odborníci ve specializovaných oblastech, avšak hojně podceňují význam motivace, personálních, ale i dlouhodobých strategií. To se odráží i na motivačním a odměňovacím systému, kde nemotivovaní zaměstnanci buď odcházejí do podniků s lepší vizí, nebo ti méně šikovní pracují pouze do „výše svého platu“ (Holátová, 2014).

O tom, že je potřeba i v malém podniku vykonávat pravidelně všechny personální činnosti, panuje shoda. Koubek dodává, že oproti velkým podnikům se mění pouze intenzita a četnost prováděných akcí. Zároveň vyzdvihuje důležitost vztahů na pracovišti, protože jejich narušení bývá pro drobné podniky opravdovým problémem (Bláha, 2003).

U odměňování je velice důležité dodržovat princip spravedlnosti. V drobných podnicích jsou často zaměstnáváni rodinní příslušníci a jejich odměna je pod neustálým drobnohledem ostatních zaměstnanců. Informovanost mezi pracovníky navzájem je vyšší a může dojít ke snadnějšímu odhalení nespravedlnosti v odměňování (Koubek, 2007).

Je také důležité neustále sledovat odměny u konkurenčních podniků, protože zapracování nového zaměstnance zde bývá nákladnější a případný neúspěch může ovlivnit výstup celé firmy. Oproti velkým podnikům je zde často absence dostatečného kariérního postupu. To může nějakou dobu kompenzovat právě dobře nastavený a „štědrý“ systém odměňování (Koubek 2007).

### **Motivační typy**

Zjistit, jaké motivační typy se ve vybraných podnicích nejčastěji vyskytují, je jeden z dílčích cílů této práce.

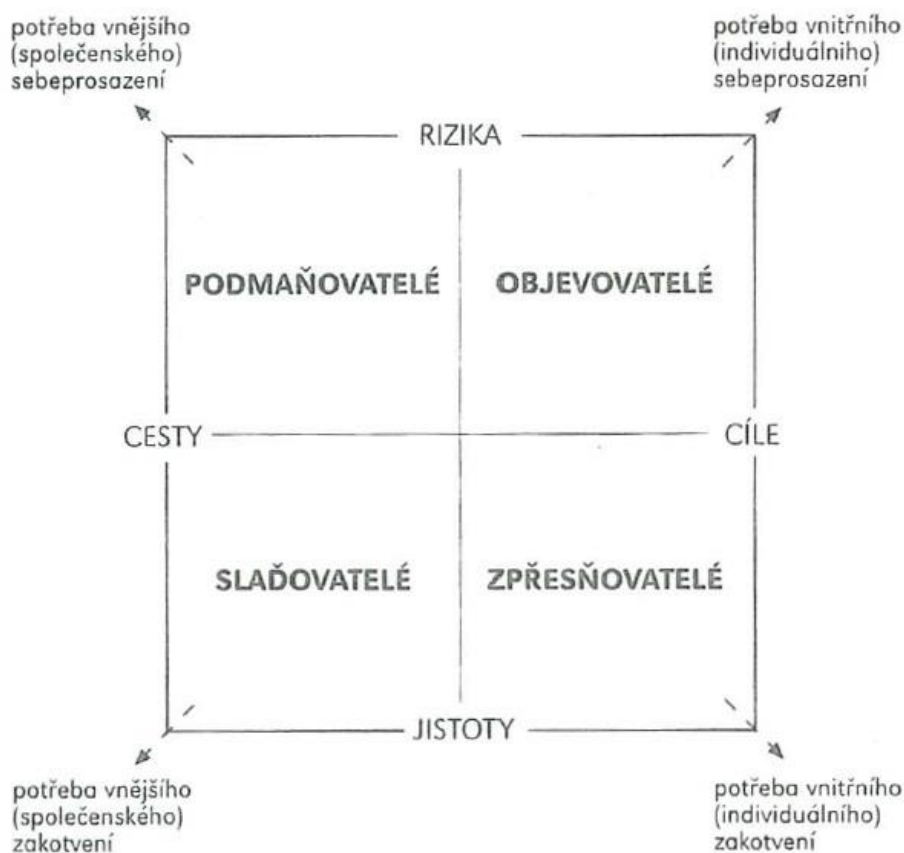
V této práci bylo zvoleno rozdělení dle RNDr. Plamínka CSC., které rozlišuje čtyři typy skupin, v závislosti na dvou škálách a stanovuje tak jejich motivační založení (Plamínek 2000).

První škála vystihuje vztah k podnětům, k cílům a cestě, jak jich dosáhnout. Zde můžeme lidi rozdělit do dvou skupin. První skupina je zaměřena na cíl, zajímá ji především účel, výsledek, podstata. Druhou skupinu zajímá cesta, která vede k onomu cíli, zajímá se především o to, jak se cíle dosáhlo a ne o výsledek. Použité prostředky, metody a také lidé a jejich vzájemné vztahy.

Jako příklad může být uveden výstup na kopec. První skupina šplhá do kopce, aby dosáhla vrcholu, druhá skupina si užívá cestu, okolí a lidi, které na cestě potká.

Druhou škálu charakterizuje vztah k podnětům, které souvisí se změnami. Zde se lidé dělí opět na dvě skupiny na ty, kteří milují riziko, jsou motorem změn ve společnosti i v práci, a na ty, kteří ke svému životu potřebují jistotu a bezpečí.

Zkřížením obou škál vznikly 4 kvadranty a každý představuje jeden motivační typ.



Obr. 4 Motivační typy, zdroj: Plamínek 2000, str. 41.

Podle průzkumů, které autor provedl, nejsou lidé do jednotlivých skupin rozdělení dle tzv. normálního (Gaussova) rozdělení, ale křivka rozdělení četností je plošší a má lokální maxima a minima., což autor připisuje selekčnímu tlaku, během utváření lidské společnosti, kde byly oba přístupy, jak konzervativní, tak revoluční, důležitými motory společnosti (Plamínek 2000).

*Objevovatelé* jsou kombinací dynamických preferencí a užitečností. Tento typ lidí žije pro výzvy, překonávání překážek a hledání nových cest. Objevovatelé bývají netrpěliví a nemají rádi řízení jinými lidmi. Při dosažení cíle si nevychnutávají příliš pocitu vítězství a namísto toho hledají další výzvy, které by mohli zdolat. Interakce s ostatními lidmi není často jejich silnou stránkou a tak jsou pro ně vhodné úkoly, kde je potřeba kreativní netýmová práce. Velice důležitou je pro objevovatele jejich svoboda, při narušování jejich svobody například sdílenými povinnostmi, se dokážou tito jinak tiší lidé velice nahlas ozvat. Svoje slova jsou schopní časem ovládat, ale pokud se zaměříme na jejich řeč těla, zjistí-

me, že ta je často jasně v rozporu s verbální komunikací a prozrazuje tak pravdu, jež si objevovatel myslí (Plamínek 2000).

*Usměřňovatelé* představují kombinaci dynamiky a efektivního zaměření. Dynamická složka jejich osobnosti jim nebrání riskovat, efektivní zaměření je předurčuje k jejímu použití zejména ve společenských aktivitách a mezilidských vztazích. Usilují o skutečnou svobodu, ne svobodu v rámci daných omezení, tak jako např. objevovatelé, a přitahuje je možnost vlivu na ostatní lidi v jejich okolí. Jsou obklopeni hierarchickými strukturami, které jsou tvořeny dvěma typy lidí. Většinou, kterou je relativně snadné ovládat, a několika málo jedinci, které respektují jako schopné partnery, či protivníky. Při setkání s usměřňovatelem většinou projdete testem „napadení“, kde je zpochybněna část vašeho života a na vaší schopnosti bránit se záleží, do které kategorie budete náležet. Usměřňovatelé jsou rádi středem pozornosti, proto např. rádi vyprávějí vtipy. Avšak vyhranění usměřňovatelé se však vždy vyhýbají jednomu zapovězenému tématu ke vtípkování, a to jsou oni sami. Usměřňovatelé dokážou vyčítit, co je a není vhodné, dovedou vás přesvědčit, a proto bývají dobrými vůdci velkých skupin. Rádi soutěží, soutěž je pro ně neustálý pohyb v mezilidských strukturách, které si vytváří (Plamínek 2000).

*Sladřovatelé* jsou kombinací stability a efektivity. Stejně jako usměřňovatelé si vytvářejí z lidí ve svém okolí struktury, jejich povaha je ale naprosto jiná. Jejich struktury jsou horizontální, jsou to v podstatě sítě, kde není důležitá nadřazenost, ale velikost této síťové struktury. Sladřovatelé v sobě vytvářejí pomyslné citové konto, kde si na účty jednotlivých lidí ukládají plusové hodnoty za slušné, pozitivní chování a očekávají od druhých, že si jej v případě potřeby můžou vybrat zpět. Toto chování ovšem často působí sladřovatelům zklamání, protože ostatní motivační typy nemají ani ponětí o svém citovém kontu a tudíž ani nedostávají žádné výpisy o stavu svého účtu. Sladřovatelé jsou empatické osoby, které uznávají vaše právo na rozdílný názor a nepotřebují si tak ve sporech za každou cenu prosadit svou, důležitější jsou pro ně ony vztahové struktury. Sladřovatelé jsou oporou sociálních struktur, snaží se o jeho neustálé zlepšování a jsou nositeli dobré nálady v kolektivu a neustálým zdrojem nových informací, které šíří ve svých horizontálních strukturách (Plamínek 2000).

Kombinaci stability a užitečnosti představují *zpřesňovatelé*. Jejich cílem není vytváření dokonalého prostředí, snaží se dosáhnout svojí dokonalosti. Bývají spolehliví, pečliví, loajální vůči firmě a přísní na sebe i na své okolí. Mají rádi dobře zorganizovanou práci i své pracovní prostředí. Rádi analyzují data, vytvářejí systémy a zajímají se o čísla. Vystupují racionálně a své emoce v sobě často skrývají. Toto skrývání je poněkud nebezpečné, protože může vést ke hromadění emocí uvnitř člověka a potom člověk často vybuchne bez vážnějšího důvodu, prostě jen proto, že jeho pohár trpělivosti uvnitř přeteče. Tato skupina lidí si ale vytváří i jiné obranné mechanismy např. zakládání různých klubů s přesně danými pravidly – rituály. Neradi riskují a i to je důvod respektování autorit jako takových, i když neprokážou dostatečné kompetence (Plamínek 2000).



### 3. Vlastní práce

Vlastní výzkum byl proveden ve čtyřech vybraných podnicích spadajících do kategorie malých a středních podniků, které působí v oblasti strojírenství. Byly provedeny řízené rozhovory, na jejichž analýze byl vystaven návrh metodiky pro odměňování a motivaci zaměstnanců v malých podnicích v oblasti strojírenství

#### Vybrané podniky

Geograficky náleží všechny podniky do Olomouckého kraje a počet zaměstnanců se pohybuje od 5 do 30. Konkrétně se jedná o podniky:

- Kovot Invest, s.r.o. Stařechovice
- UNIAGRIS kovo, s.r.o. Pěnčín
- VDS.SYSTÉMY. CNC s.r.o. Konice
- Zámečnictví Sloupský s.r.o. Kandia

V těchto podnicích byly provedeny řízené rozhovory s pracovníky výroby.

#### Řízené rozhovory

V této části bude představena forma získávání dat. Původně byla předpokládána realizace dotazníkového šetření jakožto nejběžnější formy sběru dat, avšak počet respondentů, který byl odhadován na cca 40 – 60 nebyl dostatečným vzorkem pro provedení dotazníkového šetření, navíc se předpokládalo, že některé části dotazníku, by nemusely být zcela jasně pochopeny, a proto byl průzkum proveden formou řízených rozhovorů.

Jedná se o časově náročnější formu sběru dat, avšak návratnost byla výrazně vyšší, než předpokládaná návratnost u dotazníků. Nakonec bylo do výzkumu zařazeno 51 respondentů, 2 rozhovory nebyly zařazeny kvůli přílišnému odmítání odpovědět na pokládané otázky. Celková použitelnost výsledků řízených rozhovorů tedy byla 96 %. Je pravděpodobné, že takovéto úspěšnosti by se při použití dotazníkovém šetření nedosáhlo a výzkum by tak ztratil na výpovědní hodnotě.

Řízený rozhovor byl sestaven ze 4 částí:

- Identifikační část,
- část zaměřená na odměňování,
- část zaměřená na určení motivačního založení zaměstnance,
- část zaměřená na motivaci a spokojenost zaměstnance.

Identifikační část obsahovala 5 otázek:

- Otázka č. 1 určuje pohlaví respondenta,

- otázka č. 2 se ptá na věk respondenta,
- otázka č. 3 se ptá na jeho dosažené vzdělání,
- otázka č. 4 zjišťuje pozici, na které v podniku zaměstnanec pracuje,
- otázka č. 5 zjišťuje v jakém typu pracovně-právního vztahu je se zaměstnavatelem

Druhá část se zabývá odměňováním. Obsahuje sedm otázek. Zjišťuje, zda je zaměstnanec seznámen se všemi složkami svojí mzdy, jaká je výše jeho mzdy a zda je s ní spokojený. Dále se zaměstnance ptáme, co by mělo ovlivňovat výši mzdy a v poslední části zjišťujeme současný stav zaměstnaneckých výhod a to, jak jsou s nimi respondenti spokojeni a zda by uvítali některé další benefity.

Třetí část tvoří test motivačních typů, který vychází z rozdělení RNDr. Jiřího Plamínka, CSc. (Plamínek, 2008). Tato část byla během řízených rozhovorů přijímána nejhůře a oproti ostatním částem zabrala nejvíce času na vysvětlení.

Poslední částí bylo zhodnocení spokojenosti pracovníků s nejrůznějšími aspekty jejich zaměstnání, a to jak z hlediska hmotného, tak i hlediska nehmotného. Na základě studia odborné literatury bylo vybráno 17 důležitých faktorů týkajících se zaměstnání, přičemž respondenti měli možnost doplnit další pro ně důležité faktory. Nejprve přiřadili ke každému faktoru důležitost a následně svoji spokojenost.

Tab. 1 Vybrané faktory

<b>Vybrané faktory</b>
Vybavenost pracovního prostředí
Kvalita pracovního prostředí
Dobré vztahy s kolegy
Dobré vztahy s nadřízenými
Peněžní odměna
Být dostatečně a včas informován (změny, zakázky)
Možnost získání certifikátů, odborné vzdělávání
Znalost podnikové strategie
Jistota zaměstnání
Možnost kariérního postupu
Aby to co děláte, mělo smysl
Nabízené zaměstnanecké výhody
Pružnost pracovní doby
Uznání dobře odvedené práce od vedoucího
Možnost realizovat své nápady
Využívání pracoviště pro soukromé účely (zakázky)
Motivace vedoucím pracovníkem

Zdroj: vlastní výzkum.

Celý podklad pro řízený rozhovor, ze kterého se při dotazování vycházelo, je přiložen jako příloha této práce.

## Zhodnocení výsledků řízených rozhovorů

V této části budou zhodnoceny výsledky řízených rozhovorů provedených v jednotlivých podnicích. Nebude přitom již rozlišováno, o který ze zkoumaných podniků se jedná, ale výsledky budou představovat segment drobných a malých podniků v oblasti strojírenství z Olomouckého kraje.

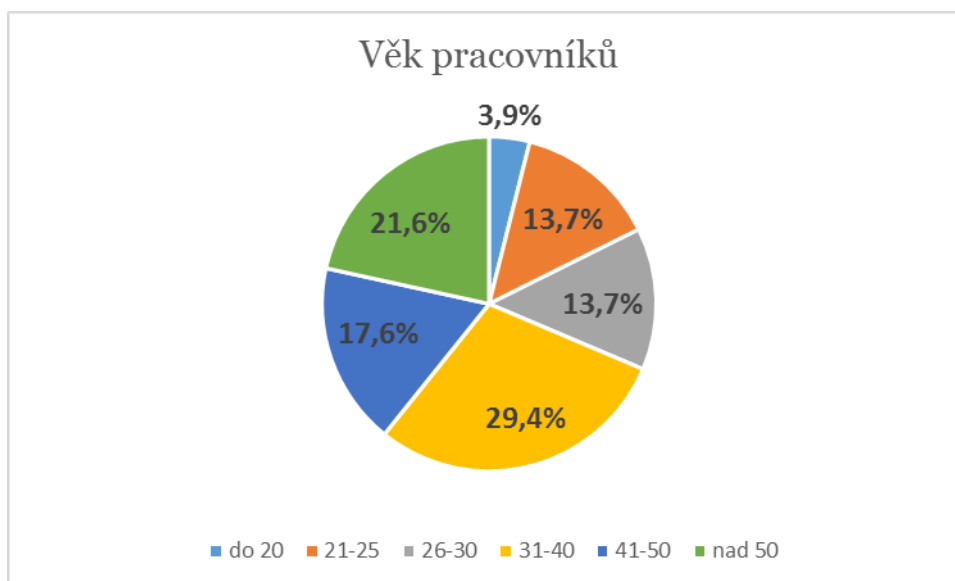
Vyhodnocením první otázky bylo zjištěno, že ve výrobní fázi vybraných podniků nepracuje ani jedna žena. 100 % respondentů jsou muži.

Tab. 2 Poměr mužů a žen ve zkoumaném vzorku

<b>Poměr mužů a žen</b>	<b>ot. č. 1</b>
Muži	51
Ženy	0

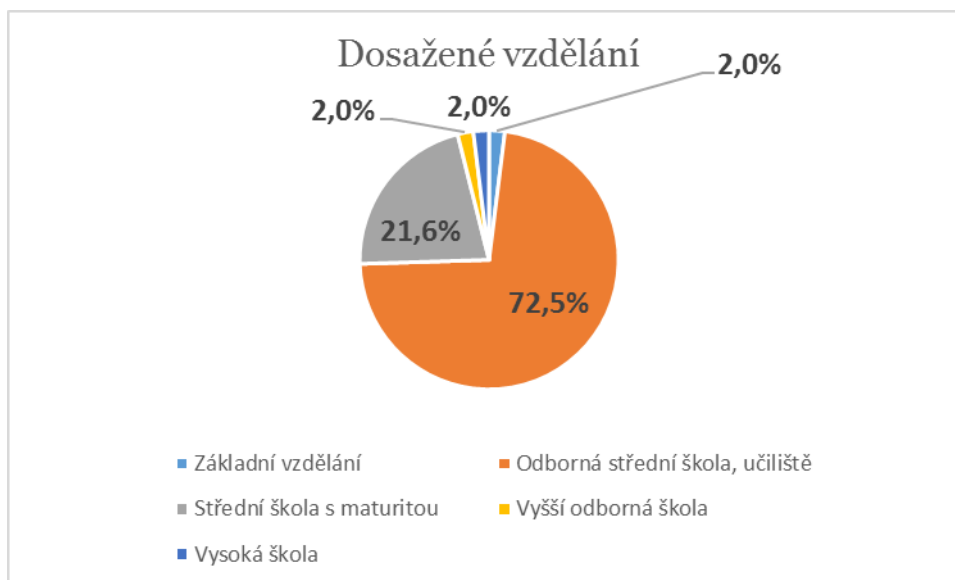
Zdroj: vlastní výzkum.

Otázka č. 2 zjišťovala věk pracovníků. Rozdělení ukazuje graf. Největší zastoupení je v kategorii 31-40 a nad 50 let. Rozdělení ukazuje, že ve vybraném segmentu pracuje malé množství mladých zaměstnanců. Do 25 let je pouze 17,6 % pracovníků. Z pohledu plánování lidských zdrojů jde o významný údaj do budoucna, kde je potřeba naplánovat obměnu pracovníků, kteří budou odcházet do důchodu.



Obr. 5 Věk pracovníků

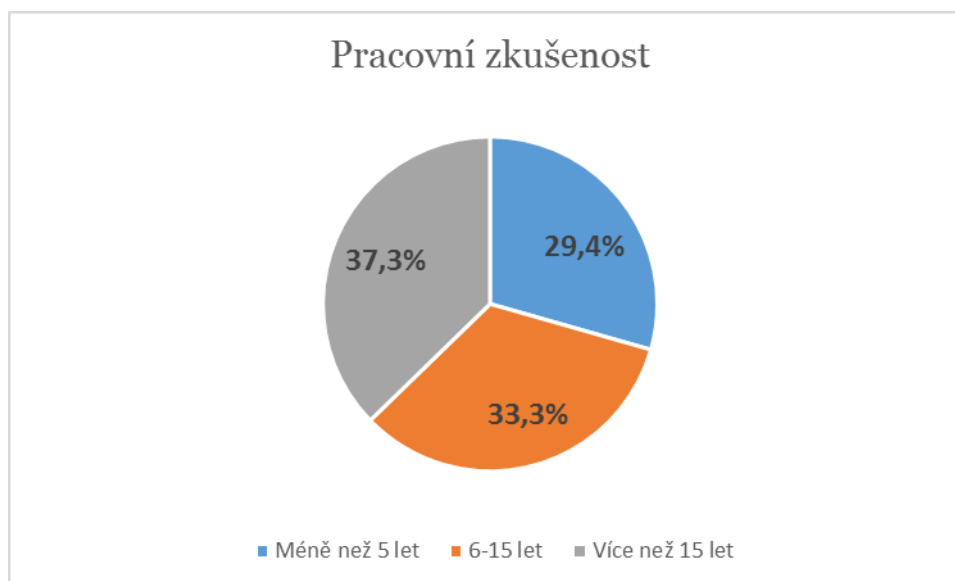
Otázka č. 3 zjišťovala vzdělání zaměstnanců. Výsledky v oblasti vzdělání říkají, že většina ze zaměstnanců je pouze vyučená, konkrétně 72 % všech zaměstnanců. Poměrně překvapivý může být nízký podíl zaměstnanců se základním vzděláním, pouze 2 %, což může indikovat, že vybraní zaměstnavatelé si své zaměstnance vybírají i na základě vzdělání.



Obr. 6 Dosažené vzdělání

Při zkoumání pracovních zkušeností bylo zjištěno, že mírně převažuje počet nejzkušenějších zaměstnanců, kteří již pracují v oboru více než 15 let. Toto zjiš-

tění příliš nekorresponduje s věkovým rozdělením, kde jsou všechny věkové kategorie různorodě obsazeny.



Obr. 7 Pracovní zkušenosti

Otázka č. 5 - řízené rozhovory byly záměrně vedeny s pracovníky výroby, proto není překvapivé, že jako své zařazení zvolilo 90% dotázaných. Zbýlých 10% se podílí i na jiných formách práce v podniku, např. jako vedoucí pracovníci.

Tab. 3 Zařazení pracovníků

<b>Zařazení pracovníků</b>	<b>ot. č. 5</b>
Vedení podniku	3,90%
Administrativní pracovník	2,00%
Vedoucí pracovník výroby	3,90%
Pracovník výroby	90,20%

Zdroj: Vlastní výzkum.

Podobně jasně dopadlo i vyhodnocení typu pracovního poměru, kdy je 98 % dotázaných v hlavním pracovním poměru a pouze 2 % pracují na zkrácený úvazek a na tzv. dohody (DPP, DPČ) nepracuje ani jeden ze zaměstnanců.

Tab. 4 Typ pracovněprávního vztahu

<b>Typ pracovněprávního vztahu</b>	<b>ot. č. 6</b>
Plný úvazek	98,0 %
Zkrácený úvazek	2,0 %
DPP	0,0 %
DPČ	0,0 %

Zdroj: Vlastní výzkum.

Další otázky se již zaměřovaly na odměňování, kde nejprve u otázky č. 7 bylo zjišťováno, zda zaměstnanci znají všechny složky svojí mzdy. 58,8 % odpovědělo, že zná všechny složky svojí mzdy, avšak ne vždy byli schopni všechny tyto složky vyjmenovat, zvládla to jen necelá polovina. Všechny složky svojí mzdy znalo pouze 27 % dotázaných.

Otázka č. 8 se zaměřovala na to, zda zaměstnanci považují současný systém odměňování za spravedlivý. Jako spravedlivý označilo současný systém odměňování pouze 39,2 % respondentů. Při zvolení negativní odpovědi byla možnost uvést, proč považují současný systém odměňování za nespravedlivý. Nejčastěji jako odůvodnění bylo voleno buď nezvyšující se mzda se služebním stářím, velké rozdíly v úkolové a časové mzdě nebo protekce.

Na otázku č. 9, zda jsou zaměstnanci spokojeni se svojí mzdou, odpovědělo kladně jen necelých 30 % respondentů. 70 % uvádí, že je nespokojeno se svojí mzdou.

Otázka č. 10 zjišťovala jaká je výše čisté mzdy u jednotlivých zaměstnanců. Na výběr bylo stanoveno 5 intervalů, kde nejnižší byla mzda pod 10 000 Kč a horní možnost byla 25 000 a více.

Tab. 5 Velikost mzdy

<b>Velikost mzdy</b>	<b>ot. č. 10</b>
Pod 10000	2,0 %
10001-15000	49,0 %
15001-20000	43,1 %
20001-25000	5,9 %
Nad 25000	0,0 %

Zdroj: Vlastní výzkum.

Výsledek ukazuje, že přes 92 % dotázaných pobírá mzdu v rozmezí od 10 001 do 20 000 Kč. Průměrná mzda v České republice v prvním čtvrtletí roku 2014 byla 24 806, tudíž většina zaměstnanců nedosahuje průměrné mzdy v ČR (ČSÚ, [www.czso.cz](http://www.czso.cz)).

Otázka č. 11 nabízela faktory, které by měly rozhodovat o výši mzdy. Každý respondent mohl zvolit až 3 možnosti. Nejčastěji zvolené odpovědi ukazuje tabulka.



Obr. 8 Absolutní četnost vybraných faktorů, které by měly ovlivňovat mzdu

Faktory, které by dle názoru respondentů měly nejvíce ovlivňovat výši mzdy, jsou množství odvedené práce, její fyzická náročnost a spolehlivost, se kterou je práce odváděna. Část zaměstnanců, kteří ve firmě pracují 10 a více let, nevolili služební stáří jako důležitý faktor při určení výše mzdy.

Otázka č. 12 se zabývá aktuálně poskytovanými zaměstnaneckými výhodami. Výzkum ukázal, že žádný ze zaměstnavatelů neposkytuje více jak dva benefity. Nejčastěji jsou přitom poskytovány dny dovolené nad zákonný nárok a příspěvek na životní a důchodové připojištění. Oboje je poskytováno 40,9 % respondentům. Dále mají někteří respondenti nárok na sníženou cenu vnitropodnikových služeb a výrobků 13,6 % a rovněž jsou poskytovány příspěvky na dovolenou 6,1 % a příspěvek na dopravu nebo firemní vozidlo 4,5 % dotázaných.

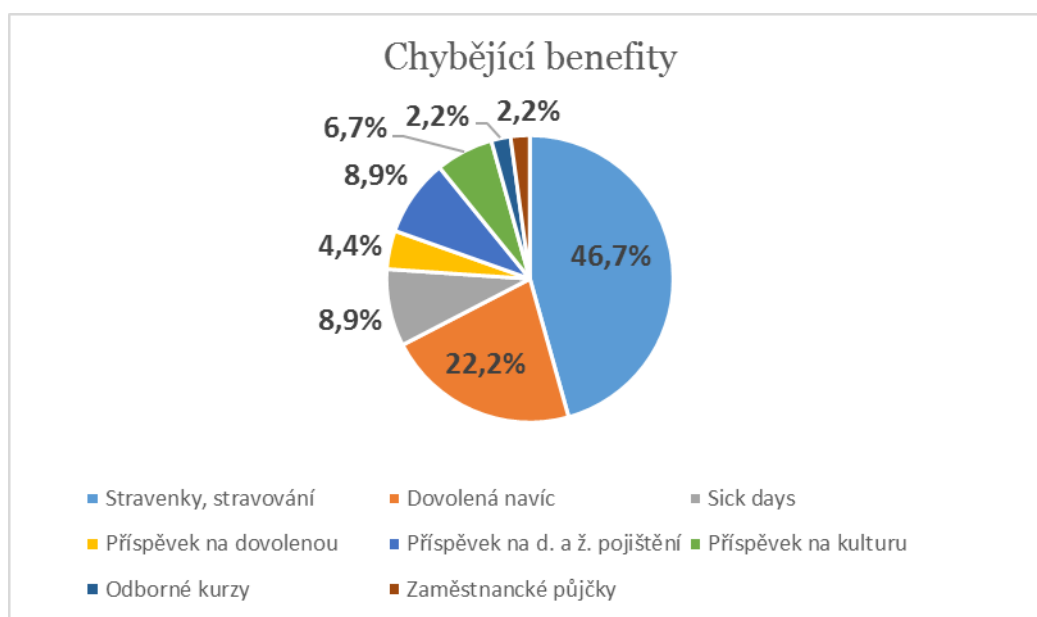
Tab. 6 Poskytované benefity

<b>Poskytované benefity</b>	<b>Ot. č. 12</b>
Stravenky, příspěvek na stravování	0,0 %
Dovolená nad zákonný nárok	40,9 %
Jazykové a odborné kurzy	0,0 %
Firemní vozidlo nebo příspěvky na dopravu	4,5 %
Firemní mobilní telefon	0,0 %
Přechodné ubytování či příspěvek na bydlení	0,0 %
Příspěvek na penzijní či životní pojištění	40,9 %
Poskytování vybraných služeb	13,6 %
Rekreace ve firemních zařízeních, přísp. na dovolené	6,1 %
Zaměstnanecké půjčky	0,0 %
Příspěvek na kulturu	0,0 %
Sick Days	0,0 %

Zdroj: Vlastní výzkum.

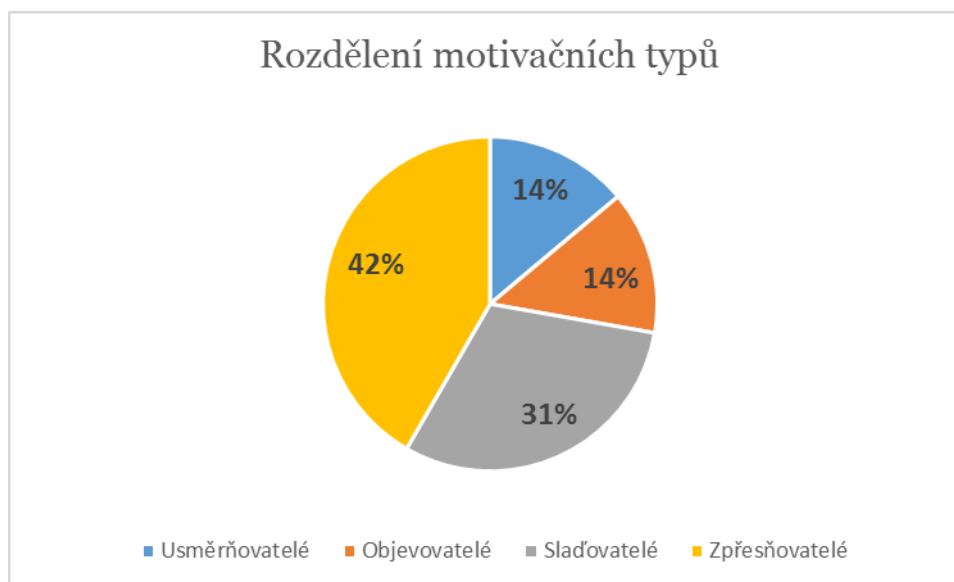
Otázka č. 13 zjišťovala spokojenost se současným stavem benefitů. 35, 3 % respondentů je spokojeno se současným stavem a nepostrádají žádný další benefit. Ostatní respondenti nejsou se současným stavem spokojeni a uvítali by další benefity. O jaké konkrétní benefity se jedná, ukazuje následující graf.





Obr. 9 Požadované benefity

Další částí dotazníku bylo určení, které motivační typy pracovníků se nejčastěji vyskytují v segmentu zkoumaných podniků. V této práci bylo použito rozdělení dle Plamínka, které je vysvětleno v literárním přehledu. Pro respondenty byla tato část řízeného rozhovoru neobtížnější a bylo při ní stráveno poměrově nejvíce času. Rozdělení motivačních typů ve zkoumaném vzorku zobrazuje následující graf.



Obr. 10 Rozdělení motivačních typů

Rozdělení dle škál nabízí následující tabulka. Zde můžeme vidět, že zaměření na jistotu u respondentů jasně převládá, nad dynamickým založením. U posuzování, zda je zaměstnanec zaměřený na výsledek, či na „cestu“ není již tak výrazný rozdíl, naopak jsou oba typy rovnoměrně zastoupeny.

Tab. 7 Jistota vs. dynamika

<b>Jistota vs. dynamika</b>	<b>%</b>
Jistota, stabilita	70%
Riziko, dynamika	30%

Zdroj: Vlastní výzkum.

Tab. 8 Výsledek vs. postup

<b>Výsledek vs. postup</b>	<b>%</b>
Cesta k cíli, lidé	46%
Výsledek, výzvy	54%

Zdroj: Vlastní výzkum.

Doporučeními, která vycházejí z rozdělení motivačních typů, se bude zabývat část práce, která bude stanovovat doporučení ohledně motivace zaměstnanců.

Poslední částí řízeného rozhovoru bylo zjišťování preferencí a spokojenosti zaměstnanců.

Na základě studia současné odborné literatury bylo stanoveno sedmnáct faktorů, které přispívají ke spokojenosti, či nespokojenosti zaměstnance (viz podklad řízeného rozhovoru uvedený v příloze této práce). Nejprve bylo zjišťováno, jak důležité jsou jednotlivé faktory pro zaměstnance a následně bylo porovnáváno, zda jsou s nimi zaměstnanci spokojeni.

Respondenti vybírali ze slovní čtyřbodové škály;

**Důležitost:**

1. Považuji za velice důležité
2. Považuji za poměrně důležité
3. Nepovažuji za důležité
4. Považuji za zcela nedůležité

**Spokojenost:**

1. Jsem zcela spokojen
2. Jsem spokojen
3. Jsem nespokojen
4. Jsem zcela nespokojen

Pro účely zpracování dat byla přiřazena jednotlivým variantám čísla, kde jedna je nejdůležitější, čtyři nejméně důležité. Stejně tak při spokojenosti, zcela spokojen znamená 1, zcela nespokojen 4.

Všechny odpovědi byly zpracovány a byl vypočítán průměr u jednotlivých faktorů, kde nejnižší průměr znamenal největší důležitost. Dle výzkumu jsou pro zaměstnance nejdůležitější:

Tab. 9 Nejdůležitější faktory

<b>Nejdůležitější faktory</b>	<b>Průměr důležitost</b>
Jistota zaměstnání	1,24
Peněžní odměna	1,24
Být dostatečně a včas informován	1,25
Dobré vztahy s kolegy	1,37
Vybavenost pracovního prostředí	1,41

Zdroj: Vlastní výzkum.

Naopak za nejméně důležité považují respondenti tyto:

Tab. 10 Neméně důležité faktory

<b>Nejméně důležité faktory</b>	<b>Průměr důležitost</b>
Možnost používat pracoviště pro soukromé účely	2,47
Možnost získávání certifikátů, vzdělávání	2,14
Možnost kariérního postupu	2,12
Znalost podnikové strategie	2,10
Pružnost pracovní doby	2,10

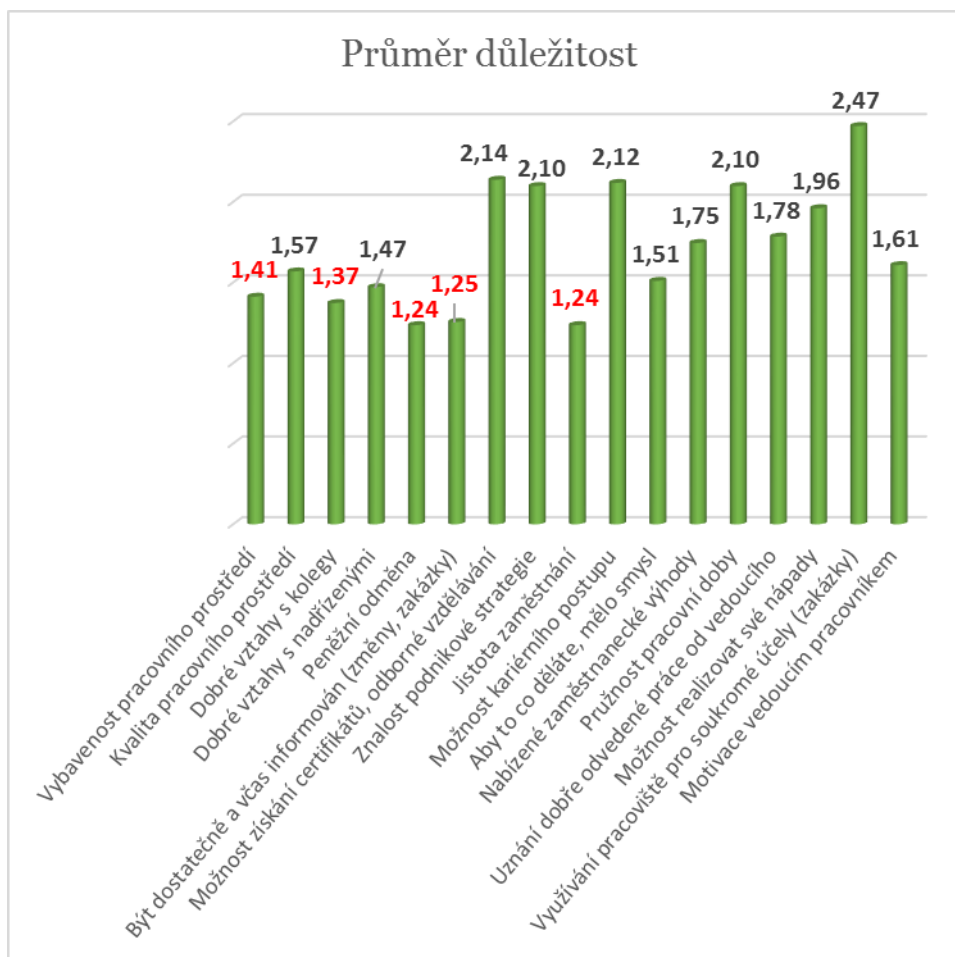
Zdroj: Vlastní výzkum.

Mezi průměrnou důležitostí, kterou k jednotlivým faktorům pracovníci přiřazují, jsou vidět podstatné rozdíly. U nejvýznamnějších faktorů jako je jistota zaměstnání a peněžní odměna uvedli všichni dotazovaní, že je to pro ně velice nebo poměrně důležité. U faktoru včasné informovanosti uvedl pouze jeden dotazovaný, že tento faktor nepovažuje za důležitý, ostatní uvedli, že -jej považují za zcela nebo poměrně důležitý.

Zajímavý je výsledek u otázky č. 23, která se ptá na důležitost možnosti kariérního postupu. Zde uvedlo téměř 27 % respondentů, že je to pro ně velice důležitý faktor, ale kvůli tomu, že naopak 38 % respondentů to považuje za zcela nebo poměrně nedůležité, nalézá se průměrná důležitost faktoru možnost kariérního postupu na konci seznamu. Přitom při zkoumání vzorku, který uvedl, že

je pro něj kariérní postup důležitý, nebyla nalezena žádná souvislost s věkem pracovníka.

Kompletní výsledky pak zachycuje následující graf. Červeně jsou označeny nejdůležitější faktory.



Obr. 11 Důležitost pracovních faktorů

Poslední část řízeného rozhovoru se zabývala spokojeností se stejnými 17 faktory, u kterých již respondenti uvedli důležitost. Opět byl vypočítán průměr hodnoty, číslo nejbližší jedné ukazuje největší spokojenost.

Nejspokojenější jsou pracovníci s těmito oblastmi:

Tab. 11 Spokojenost faktory

<b>Největší spokojenost u faktorů</b>	<b>Průměrná spokojenost</b>
Jistota zaměstnání	1,53
Dobré vztahy s kolegy	1,82
Dobré vztahy s nadřízenými	1,94
Využívání pracoviště pro soukromé účely	1,94
Pružnost pracovní doby	2,00
Smysl prováděné práce	2,00

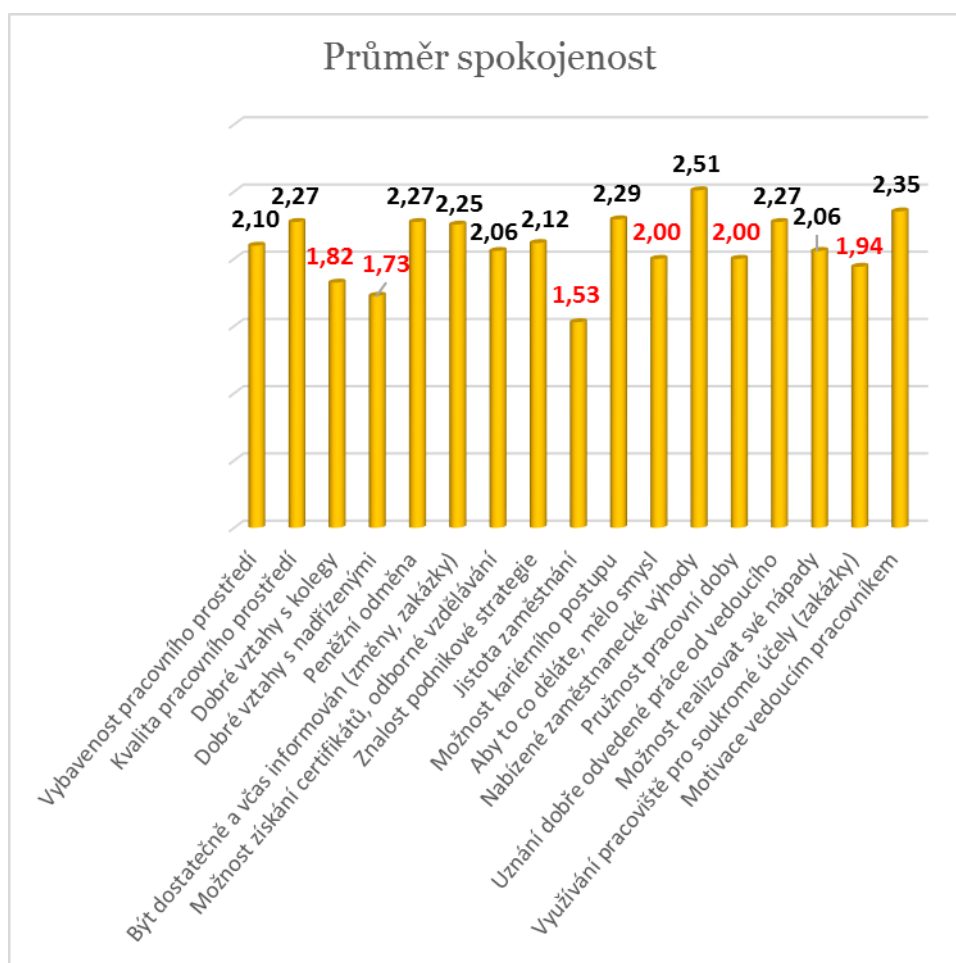
Zdroj: Vlastní výzkum.

Naopak největší nespokojenost je s aktuálním stavem u těchto faktorů:

Tab. 12 Nespokojenost faktory

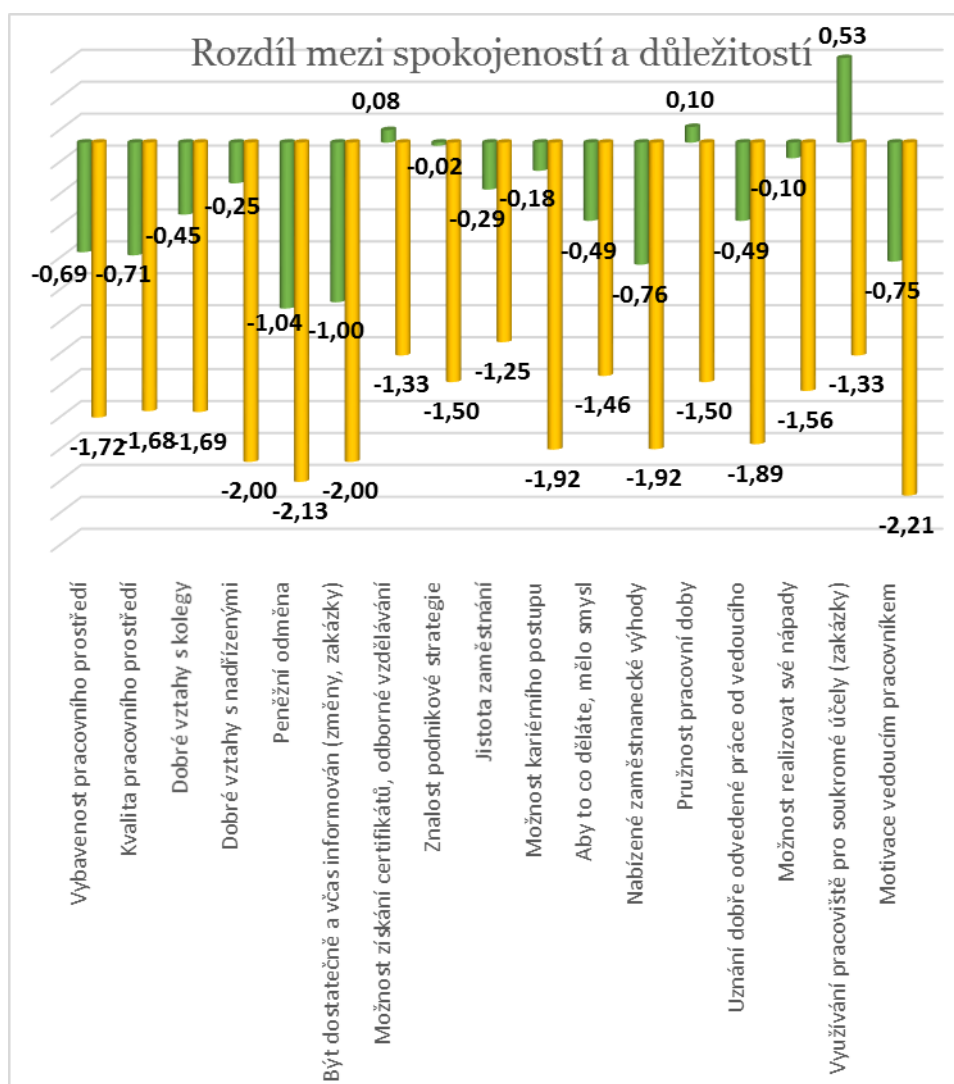
<b>Nejmenší spokojenost u faktorů</b>	<b>Průměrná spokojenost</b>
Nabízené benefity	2,51
Motivace vedoucím pracovníkem	2,35
Možnost kariérního postupu	2,29
Peněžní odměna	2,27
Kvalita pracovního prostředí	2,27
Uznání dobře odvedené práce od vedoucího	2,27

Zdroj: Vlastní výzkum.



Obr. 12 Spokojenost s pracovními faktory

Další graf ukazuje průměrné rozdíly mezi důležitostí a spokojeností. Ukazuje jak celý vzorek dotazovaných, tak i vzorek upravený. K úpravě došlo proto, aby z dalšího posuzování byly vyloučeny odpovědi těch respondentů, pro které není daný faktor důležitý. Byli vybráni pouze ti respondenti, kteří faktor považovali za důležitý, nabýval tedy hodnot 1, 2 a zároveň byli s jeho úrovní nespokojeni, tedy hodnoty 3, 4.



Obr. 13 Průměrné rozdíly mezi hodnotou spokojeností a důležitostí

Největší rozdíly mezi průměrnou důležitostí a spokojeností jsou u otázek:

- Motivace vedoucím pracovníkem
- Být dostatečně a včas informován
- Nabízené zaměstnanecké výhody
- Peněžní odměna

Zajímavý je také rozdíl u otázky Využívání pracoviště pro soukromé účely. Při porovnávání neočištěných dat je zřejmé, že u tohoto faktoru vládne spokojenost, ale je to dáno nepřílišnou důležitostí přiřádanou tomuto faktoru. Z grafu je patrné, že u faktorů, které nejsou důležité, platí, že u nich převládá spokojenost se současným stavem.

Všechny poznatky získané při zpracování řízených rozhovorů byly promítnuty do doporučení a do metodiky odměňování.

Při vytváření návrhu správné motivace a odměňování po vybrané podniky bylo stanoveno několik hypotéz pro určení, jaké motivační faktory použít a jaké ne.

### **Stanovení Hypotéz:**

H<sub>1.0</sub>: Spokojenost zaměstnance je nezávislá na výši mzdy.

H<sub>2.0</sub>: Pro zaměstnance, kteří byli typologicky zařazeni do kvadrátů jistoty, je důležitá jistota zaměstnání.

H<sub>3.0</sub>: Spokojenost s uznáním dobře odvedené práce je nezávislá na dobrých vztazích s nadřízenými.

### **Ověřování hypotéz**

K ověřování hypotéz byl zvolen test Chí kvadrát test nezávislosti, který ukazuje, zda jsou na sobě dva jevy závislé, či nikoliv. Při výpočtu je potřeba omezit se pouze na ty marginální pravděpodobnosti, které nabývají kladných hodnot.

Testové kritérium Chí kvadrát testu nezávislosti je počítáno podle vzorce:

$$\chi^2 = n \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{n_{ij}^2}{n_i n_j} - n$$

Obr. 14 Vzorec výpočtu Chí kvadrát testu nezávislosti

Pokud je výsledek testové statistiky vyšší než testové kritérium, pak to znamená, že nulová hypotéza H<sub>0</sub> o nezávislosti je zamítnuta na příslušné hladině významnosti  $\alpha$ . Pokud naopak testová statistika spadá do testového kritéria, pak nulovou hypotézu H<sub>0</sub> nelze zamítnout, sledované jevy jsou tedy nezávislé.

Je doporučeno, aby minimálně 80% všech četností bylo vyšší než 5 a všechny musí být vyšší než 1.



**Ověření H<sub>1.0</sub>**H<sub>1.0</sub>: Spokojenost zaměstnance nezávisí na výši mzdy.

Tab. 13 Kontingenční tabulka Výše mzdy a spokojenosti se mzdou

<b>Výše Mzdy</b>				
<b>Spokojenost</b>	<b>do 15000</b>	<b>15001-20000</b>	<b>Nad 20000</b>	<b>Celkový součet</b>
<b>Ano</b>	9	4	2	15
<b>Ne</b>	17	17	2	36
<b>Celkový součet</b>	26	21	4	51

Zdroj: Vlastní výzkum.

Pro potřeby výpočtu byly sloučeny krajní kategorie výše platu, tak aby bylo možno použít statistickou metodu Chí kvadrát test nezávislosti. Hodnota Chí kvadrát testu nezávislosti je 2,844. Hodnota testového kritéria je dle tabulek 5,991. Testová statistika spadá do testového kritéria, hypotézu tedy na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$  nelze zamítnout a sledované jevy jsou nezávislé.

Tuto hypotézu nezamítáme, z čehož vyplývá, že spokojenost zaměstnance v testovaném vzorku podniků nezávisí na výši jeho mzdy. Pouhé zvyšování mzdy v našem případě tedy nepovede ke zvyšování spokojenosti zaměstnance.

**Ověření H<sub>2.0</sub>**H<sub>2.0</sub>: Pro zaměstnance, kteří náleží typologicky do kvadrátů jistoty, je důležitá jistota zaměstnání.

Tuto hypotézu nemůžeme ověřit pomocí Chí kvadrát testu nezávislosti, protože soubor nesplňuje požadavky. Můžeme však ověřit na základě absolutních četností odpovědí z řízených rozhovorů.

Tab. 14 Kontingenční tabulka důležitost faktoru „Jistota“ a motivačních typů kvadrantu „jistota“

<b>Důležitost faktoru Jistota</b>	<b>Považuji za velice důležité</b>	<b>Považuji za poměrně důležité</b>	<b>Nepovažuji za důležité</b>	<b>Považuji za zcela nedůležité</b>
<b>Patří mezi motivační typ "Jistota"</b>				
<b>Ano</b>	28	8	0	0
<b>Ne</b>	11	4	0	0

Zdroj: Vlastní výzkum.

V tabulce vidíme, že 100 % lidí, kteří náleží mezi typy, pro které je důležitá jistota, považují faktor „Jistota práce“ za důležitý, 77 % dokonce za velice důležitý. Z tohoto bylo usuzováno, že rozdělení zaměstnanců pomocí testu motivačních typů odpovídá skutečnosti a mohou se o toto rozdělení opřít závěrečná doporučení.

H<sub>1.0</sub>: Spokojenost s uznáním dobře odvedené práce je nezávislá na dobrých vztazích s nadřízenými.

Tab. 15 Kontingenční tabulka spokojenost s vztahem s vedoucím a s uznáním od vedoucího

<b>Dobré vztahy s vedoucím</b>	<b>Jsem spokojen</b>	<b>Jsem nespokojen</b>	<b>Celkový součet</b>
<b>Uznání</b>			
<b>Jsem spokojen</b>	29	15	44
<b>Jsem nespokojen</b>	2	5	7
<b>Celkový součet</b>	31	20	51

Zdroj: Vlastní výzkum.

Pro potřeby Chí kvadrát testu nezávislosti byly sloučeny kategorie, které vyjadřovali pozitivní a negativní pohled. Hodnota Chí kvadrátu testu nezávislosti je 3,532. Hodnota testového kritéria je dle tabulek 3,841. Testová statistika spadá do testového kritéria, nulovou hypotézu tedy na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$  nelze zamítnout a sledované jevy jsou nezávislé.

Spokojenost s uznáním je tedy nezávislá na dobrých vztazích s nadřízenými. Tato skutečnost bude opět zohledněna při tvorbě metodiky a doporučeních.

## Návrh metodiky motivace a odměňování

Hlavním výstupem této práce je návrh metodiky motivace a odměňování v oblasti mikro a malých podniků v oblasti strojírenství. Nejprve budou připomenuty pojmy metoda, metodika a metodologie a jejich vzájemné rozdíly.

Metodika pak vychází z údajů zjištěných při provedeném výzkumu s přihlédnutím k aktuálním odborným poznatkům získaných při studiu literatury.

## Metoda vs. metodika vs. metodologie

**Metoda** – řecky methodos znamená sledování, poznání, bádání. Obecně se jedná o každý plánovitě užitý postup, který slouží k dosažení nějakého cíle. Vývoj a aplikace specifické, svému předmětu přiměřené metody jsou základním předpokladem a součástí každé vědy. Společné prvky vědeckých metod jsou mj. pozorování, tvoření hypotéz, experiment, analýza, indukce, dedukce a analogie (Evangelu, 2009).

**Metodologie** – řecky methodos je viz předešlý odstavec, logos - slovo, nauka. Kritické zkoumání vědeckých metod, jak obecně, tak i pro určitou vědu. Jedná se o součást teorie vědy (Evangelu, 2009).

**Metodika** – řecky methodikos - návodný, návod podávající. Nověji také speciální didaktika, teorie vyučování jednomu určitému předmětu. Nebo také teoreticko-praktické schéma určující postup provádění odborné činnosti. Vychází z vědeckého poznání a empirie, přesně vymezuje jednotlivé postupy pro výkon dané činnosti (Evangelu, 2009).

## Návrh motivace

Nejprve by si měl zaměstnavatel u nového zaměstnance zjistit jeho motivační založení, ideálně, do které motivační skupiny náleží. Zkušený personalista většinou bez problémů dokáže přiřadit motivační typ po hlubším rozhovoru.

Pokud by se tak nestalo, může použít stejný test, který byl použit i v této práci.

Neexistuje jedna správná odpověď na otázku, které motivační rozdělení používat. Tato práce se zabývá rozdělením dle Plamínka (2008), je však možné využít i jiných motivačních teorií, např. Maslowova pyramida potřeb (Armstrong, 2007), výběr závisí pouze na vedoucím pracovníkovi a jeho schopnostech využívání dosavadních poznatků.

Rozeznání a porozumění motivační typologii je důležité zejména při vytváření motivace na pracovišti a projevování uznání za dobře provedenou práci, proto je nutné předat informace liniovým řídicím pracovníkům, kteří by tuto funkci měli plnit.

Dle výsledku šetření je pro většinu zaměstnanců motivace ze strany vedoucího pracovníka na nedostatečné úrovni. Personalista (manažer) by měl zjistit, zda jde o nízkou snahu ze strany liniového řídicího pracovníka, o špatné cílení, nebo nevhodný způsob motivace (vlastní práce).

Motivace by měla být dlouhodobá a obsahovat jak hmotnou, tak i nehmotnou složku. Nehmotná složka by měla být tvořena pochvalami i kritikou, které by měly být vždy používány v souladu s motivačním založením jednotlivých pracovníků.

Důležitým prvkem je udržování dobrých vztahů na pracovišti a včasným informováním o změnách, které se pracovníků přímo týkají, jako i připomínáním jistoty zaměstnání. To lze u klíčových zaměstnanců podpořit např. smlouvou na dobu neurčitou.

V rámci hmotné složky motivace je potřeba dbát na vybavenost pracovního prostředí a v souvislosti s výše zmíněným je vhodné zapojit i teambuildingy, které podpoří jak dobré vztahy na pracovišti, tak i připomenou jistotu zaměstnání.

### **Návrh odměňování**

Jak vyplývá z výše ověřených hypotéz, nemá pouze výše mzdy přímý vliv na spokojenost zaměstnance. Proto nelze doporučit zvyšování mzdy bez opodstatněných důvodů. Obvyklá výše mzdy pracovníka výroby v mikro a malém podniku je mezi 10000 a 20000 Kč, proto doporučujeme jako nástupní plat zvolit nejčastěji používanou hodnotu a to od 10000 do 15000 Kč.

Odměňování by mělo být stanoveno k přihlédnutím zejména k těmto faktorům:

- množství odvedené práce,
- náročnost práce,
- spolehlivost.

Kromě fixní základní složky, by tedy měly být stanoveny příplatky ke mzdě, které budou reflektovat především množství a náročnost práce. Stanoveno by pak mělo být dlouhodobé zvyšování fixní složky na základě spolehlivosti zaměstnance.

Důležité je, aby zaměstnanci opravdu chápali, systém, podle kterého jsou odměňování, aby znali odměňovací strategii podniku a nepovažovali pak změny za matoucí, nebo nespravedlivé.

Další oblastí, která může mít výrazný motivační charakter, je správně nastavený systém zaměstnaneckých benefitů.

Zaměstnavatel by se měl zaměřit na poskytování nejvíce preferovaných benefitů. Jako nejvhodnější z výzkumu vyplývá zajištění stravování, buď formou stravenek, která je zaměstnanci nejvíce oblíbená, nebo poskytováním závodního stravování přímo v podniku, či u vybraného externího partnera.

Druhým nejžádanějším benefitem je dovolená nad zákonný nárok. Jak je uvedeno v Zákoníku práce v části deváté, hlavě druhé, paragrafem 213 – ze zákona má každý zaměstnanec nárok na 4 týdny dovolené, za kalendářní rok, případně na její poměrnou část, podle toho jaký časový úsek roku byl u firmy zaměstnán.

Je tedy zřejmé, že dovolenou navíc se rozumí nejčastěji pátý týden dovolené za rok. Tento benefit by měl reflektovat, jak je zaměstnanec pro podnik důležitý, není nutné poskytovat takovýto benefit každému, musí však být interním předpisem stanovena jasná pravidla, která vysvětlí, za jakých podmínek je možnost dovolenou navíc získat.

Může to být například:

- Dosažení určitého služebního stáří.
- Neabsentování během jednoho roku (kalendářního).
- Zvláštní přínos v oblasti rozvoje podniku.

- Dlouhodobá nadstandardní výkonnost a spolehlivost.

S tím souvisí i třetí nejžádanější benefit a tím jsou tzv. „sick days“. Jedná se vlastně o dny volna, které jsou využitelné ke včasnému vyléčení propukající nemoci, při zachování mzdy. Tento benefit je výhodný jak pro zaměstnance, který šetří svoje zdraví, tak i pro zaměstnavatele, který sice přijde o jeden pracovní den, nemusí ale následně řešit dlouhodobý výpadek pracovní síly, pokud by se nemoc rozběhla naplno.

Je samozřejmě možné zvolit i další zaměstnanecké výhody, které vyplývají ze specifických podmínek a možností jednotlivých podniků (možnost rekreace zaměstnanců v podnikovém zařízení).

## Finanční dopady úpravy systému

Základní změny systému jsou těžce vyčíslitelné. První krok by měl udělat personalista, nebo ten kdo jeho funkci plní, náklady navíc jsou tedy v tomto případě shodné se mzdovými náklady, které má každý podnik nastaven jinak. Pokud by došlo k prodloužení pracovní doby, byly by i náklady s tímto spojené zanedbatelnou částkou, pokud by došlo ke správnému nastavení systému motivace a odměňování.

Mezi nejvíce postrádané benefity patřil příspěvek na stravování. Tomu se nyní bude práce věnovat podrobněji.

Příspěvek na stravování může zaměstnavatel poskytnout zaměstnanci v mnoha formách. Mezi nejčastější možnosti patří vytvořením vlastního stravovacího zařízení, zvýšením platu, zavedením stravenek.

Při vytváření vlastního zařízení by musely být vynaloženy vysoké počáteční investice a efekt by v tomto případě závisel na množství zaměstnanců, ve zkoumané oblasti, tedy v oblasti mikro a malé podniky, je pravděpodobné, že vysoké jednorázové investice by mohly být pro podnik ohrožující.

Zvýšení mzdy, nebo zavedení stravenek, by jednorázově rozpočet podniku jistě tak významně nezatížilo, zde je důležité porovnat celkové náklady podniku na zavedení příspěvku.

Od ledna 2016 začala platit úprava vyhlášky ministerstva práce a sociálních věcí o změně sazby náhrady za používání silničních vozidel a stravného, a ta mimo jiné upravila částku, z níž se vypočítává příspěvek na stravování. Zvýšila ji na 83 korun za den.

Daňově uznatelná část příspěvku na stravování je 70% z této částky a to je 58 korun. A jelikož zaměstnavatel platí 55 % z ceny stravenky, logicky 45 % doplácí zaměstnanec, pak maximální daňové úlevy je možné dosáhnout právě u stravenek v hodnotě 105 korun ([http://finance.idnes.cz/stravenky-benefit-vyhodna-sazba-day-/podnikani.aspx?c=A160112\\_125128\\_podnikani\\_kho](http://finance.idnes.cz/stravenky-benefit-vyhodna-sazba-day-/podnikani.aspx?c=A160112_125128_podnikani_kho)).

105 korunová stravenka je tedy zvolena jako výchozí hodnota pro srovnání se zvýšením mzdy. Dále je uvažováno s klasickým pracovním měsícem, tedy 20 pracovních směn (dnů). Výsledek ukazuje následující tabulka.

Tab. 16 Stravenky vs. mzda z pohledu zaměstnavatele

	Mzda	Stravenky
Počet dní (směn)	20	20
Hodnota finanční odměny/stravenek 55% [Kč]	1155	1155
Hrubá mzda [Kč]	1676	--
SP+ZP zaměstnavatel [Kč]	570	0
SP+ZP zaměstnanec [Kč]	184	0
Čistá mzda [Kč]	1155	1155
Celkové zvýšení nákladů na 1 zaměstnance [Kč]	2246	1148
Rozdíl oproti zvýšení peněžní odměny [Kč]		1098

Zdroj: Vlastní zpracování.

Ze srovnání vyplývá, že celková úspora pro podnik na jednoho zaměstnance je při zavedení stravenek, oproti zvýšení platu o stejnou hodnotu **1098 Kč**.

Při porovnávání je nutné přihlídnout i k nefinančním faktorům porovnání. Důležitým faktorem je širší zařízení, kde lze stravenky uplatnit. Zejména mimo velká města může nastat problém, kde stravenku využít, neboť neexistuje povinnost stravenky přijímat.

## 4. Diskuse

Navržená metodika motivace a odměňování vznikla s přihlédnutím k výsledům řízených rozhovorů, které byly provedeny v poměrně úzkém segmentu mikro a malých strojírenských podniků z Olomouckého kraje. Je otázka, zda by byly výsledky odlišný, pokud by se změnila faktická nebo geografická oblast, ve které zkoumaný vzorek firem působí.

Obecně lze základní principy motivace a odměňování, které byly navrženy v této práci, použít i v mikro a malých podnicích bez ohledu na oblast působení.

Václavíková v rámci svého výzkumu, který provedla v téměř 60 mikro a malých podnicích, uvádí v odměňování podobné závěry, kterých bylo dosaženo v rámci tohoto výzkumu. Navíc jako nejčastější benefit poskytovaný ve zkoumaných podnicích je příspěvek na stravování. Stejně jako to ukázal tento výzkum, postrádají zaměstnanci nejvíce. Vysvětlení by mohlo být geografické, kde ve vzorku podniků, jenž Václavíková zkoumala, byly podniky z Olomouckého kraje zastoupené jen ve 3 % (Václavíková, 2007).

Evangelu uvádí ve svojí knize, že mezi nejčastější chyby při v motivaci v malých podnicích, kde roli personalisty zastává sám manažer, patří časté střídání motivačních stylů a to, že manažer motivuje podle svých preferencí /potřeb a ne podle potřeb zaměstnanců (Evangelu, 2013).

Další kritikou motivace je pohled Kvasničkové a Berky, že zaměstnanec v první řadě uspokojuje sebe a pokud bude motivace špatně cílená nebo zvolená, tak to povede pouze k demotivaci a frustraci (Kvasničková, Berka, 2010). Proto se práce podrobně zaměřuje na motivační jednání a rozpoznání motivačních typů a faktorů, které jednotlivce ovlivňují.

I další názory, které motivační chování vedoucích zaměstnanců kritizují, se většinou, jako v případě Marciana, opírají o nekompetentnost a pochybení pracovníků, kteří se o motivaci pokoušejí (Marciano 2010).

Halík zpochybňuje účinnost motivace na méně aktivní část zaměstnanců, ale to lze opět vyřešit správným poznáním motivace (motivačních typů) zaměstnanců (Halík, 2008).

Důležitost včasné a cílené motivace zmiňuje Koudelková ve svojí disertační práci, která se také věnuje malým podnikům. Dospěla tedy ke stejným závěrům v oblasti načasování a zaměření motivace, jako tato práce (Koudelková, 2013).

Šikýř ve svém výzkumu uvádí, že personalisté v malých podnicích se nejčastěji věnují získávání, adaptaci a rozvoji a péči o zaměstnance. Nezabývá se však problematikou toho, pokud v organizaci personalista není a tím, kolik z těchto funkcí vykonává manažer sám (Šikýř, 2014).

Plamínek

Koubek ve svojí knize Personální práce v malých a středních firmách uvádí, že mezi hlavní determinanty odměňování patří relativní hodnota práce, produktivita práce v podniku, což zahrnuje přesně to, co tato práce doporučuje (Koubek, 2011).

To, že je důležité, aby lidé věděli, jakým způsobem odměňování funguje, aby znali systém odměňování a aby bylo odměňování zohledňovalo hodnotu, kterou pracovník podniku přináší, říká Armstrong. Navíc je zastáncem vytváření komplexního odměňovacího modelu, který zahrnuje jak peněžní, tak i nepeněžní odměnu (Armstrong, 2010).



## 5. Závěr

Tato práce se zabývala motivací a odměňováním zaměstnanců v mikro a malých podnicích v oblasti strojírenství. V rámci práce byly provedeny řízené rozhovory se zaměstnanci vybraných podniků z Olomouckého kraje.

Ty ukázaly, že zaměstnanci v těchto podnicích jsou často nespokojeni s úrovní motivace a komunikace s vedoucím pracovníkem. Jako další slabá místa byly určeny firemní benefity, kde většina zaměstnanců postrádala podporu v oblasti stravování. Nezáleželo přitom, zda by se jedna o stravování závodní nebo příspěvek např. ve formě stravenek.

Zkoumané podniky mají rezervu v tom, jak pracovat se zaměstnanci tak, aby se i přes malé zvýšení nákladů zvýšila motivovanost a oddanost pracovníků.

Finanční odměna je i v tomto segmentu důležitá, vyšší mzda, dle tohoto výzkumu ale neznamenala vždy větší spokojenost zaměstnanců, doporučením tak je i to, aby se podniky zaměřily více na informovanost a komunikaci. Včasné informování patřilo k bodům, kde panovala nespokojenost spolu s neznalostí vlastní mzdy. Vhodným opatřením je přesné a srozumitelné nastavení strategie odměňování, nastavení systému informování tak, aby bylo jasné, kde a jak se pracovníci dozvědí o budoucích nebo probíhajících změnách.

Personální práce v oblasti motivace je nezanedbatelnou složkou práce se zaměstnanci. Kompetentnost a vzdělanost člověka, který ji provádí, by měly být neustále prohlubovány, bez správného pochopení motivace zaměstnanců a způsobu, jakým má být vedena, budou náklady vydané na tuto oblast přinejmenším neefektivní.

Koncepce řízení lidských zdrojů nabádá, aby se na všechny výdaje na personál, včetně mzdy nahlíželo jako na investici, ne jako na náklad, takže takto vynaložené prostředky nebudou ztracenou částkou, pokud přispějí k zlepšení vztahů na pracovišti a ke zvýšení pocitu jistoty v zaměstnání, oboje je pro zaměstnance v tomto odvětví důležité. V období konjunktury je o kvalitní zaměstnance vždy velký zájem, pokud bude zaměstnanec spokojený a nebudou ho v práci držet jen peníze, ale i další faktory, jako kolegové, benefity nebo právě zmiňovaná jistota zaměstnání, nebude možná ani přes lepší finanční nabídku odcházet. Navíc díky velikosti podniku je pravděpodobné, že i vztahy, které jsou v podniku, nebudou ryze pracovní a díky tomu se nebude bát mluvit otevřeně s nadřízeným o problémech i konkurenčních nabídkách zaměstnání.

Aby si podnik klíčové zaměstnance udržel, rozhodně pomůže i správné nastavení motivace a odměňování, k čemuž se mu tato práce snažila dopomoci stanovením metodiky pro odměňování a motivaci.

## 6. Literatura

- ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTOŠOVÁ, H. a BARTOŠ, J. *Řízení a rozvoj lidských zdrojů: vybrané kapitoly*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje, 2011, 158 s. ISBN 978-80-87174-08-1.
- BENEŠOVÁ, Jana. *Firemní hity: nadčasové benefity*. Liberec: Centrum Kašpar, 2014. ISBN 978-80-905552-6 -6.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-802-5122-358.
- BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.
- BORKOWSKI, S., TUČKOVÁ Z. (eds.). *Human potential management in a company: motivation, workers' motivating* : [monography. Zlín: Tomas Bata University in Zlín, 2011. ISBN 978-80-7454-086-8.
- BRODSKÝ, Z. *Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, 97 s. ISBN 80-719-4782-2.
- BROWN, V. *Psychology of motivation*. Hauppauge, N.Y.: Nova Science Publishers, c2007. ISBN 160021598X.
- COOPER, C. *Individual differences and personality*. 3rd ed. London: Hodder Education, 2010. ISBN 9781444108590.
- DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2005. ISBN 80-902705-8 -9.
- DRAPELA, V. J. *Přehled teorií osobnosti*. 6. vyd. Překlad Karel Balcar. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-262-0040-6.
- DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2004, xxx, 157 s. ISBN 80-717-9468-6.
- DYCK, B., a NEUBERT, J. *Management: current practices and new directions*. Boston, MA: Houghton Mifflin, c2010. ISBN 0324786719.
- EGGERT, M. *Motivace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 102 s. Management do kapsy, 3. ISBN 80-736-7010-0.
- ENGLER, B. *Personality theories: an introduction*. 9th ed. Australia: Wadsworth Cengage Learning, c2014. ISBN 978-1 -285-08886-0.

- EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2607-6.
- EVANGELU, Jaroslava Ester. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-198-6.
- GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly*. Vyd. 2., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, 95 s. ISBN 978-80-7318-685-2.
- HOLÁTOVÁ, D. a DOLEŽALOVÁ, V. *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. Žilina: Georg, 2014. ISBN 978-80-8154-121-6.
- HORVÁTHOVÁ, P. a ČOPÍKOVÁ, A. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. 1. vydání. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3789-5.
- KALNICKÝ, J. *HRM - řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Ostrava: Repronis, 2012, 189 s. ISBN 978-80-7329-300-0.
- KELLER, By John M. *Motivational design for learning and performance the ARCS model approach*. 1st ed. New York: Springer, 2010. ISBN 978-144-1912-503.
- KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOČIANOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOLMAN, L. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde, 2012, 191 s. ISBN 978-807-2018-925.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0602-4.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUDELKOVÁ, Petra. *Inovační faktory ovlivňující růst malých a středních podniků: Innovation factors influencing the growth of small and medium-sized enterprises : zkrácená verze Ph.D. Thesis*. [V Brně: Vysoké učení technické], c2013. ISBN 978-80-214-4855-1.
- MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 199 s. Téma (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-000-4.
- MATHIS, R. L., JACKSON, J. H., VALENTINE, H. *Human resource management*. Fourteenth edition. Stamford, CT, USA: Cengage Learning, 2014. ISBN 1133953107.

- MOHELSKÁ, H. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009, 135 s. ISBN 978-80-7041-659-4.
- MONDY, R. *Human resource management*. 13th ed. Harlow: Pearson Education, c2014. ISBN 978-0-273-78700-6.
- NAKONEČNÝ, M. *Psychologie: přehled základních oborů*. Vyd. 1. Praha: Triton, 2011, 863 s. ISBN 978-807-3874-438.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Sebezpoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnutí*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2593-2.
- PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges, 2011. Praktik (Leges). ISBN 978-80-87212-66-0.
- PETRI, Herbert L a John M GOVERN. *Motivation: theory, research and application*. 6th ed. Australia: Wadsworth Cengage Learning, c2013. ISBN 978-1-133-52867-8.
- PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PRICE, A. *Human resource management*. 4th ed. Andover: Cengage Learning EMEA, 2011. ISBN 14-080-3224-4.
- REDDICK, Ch. G. a COGGBURN, D. *Handbook of employee benefits and administration*. Boca Raton: CRC Press, c2008. ISBN 142005192X.
- ROBERT L. MATHIS, A. *Human resource management*. 4th ed. Andover: South-Western Pub, 2007. ISBN 01-762-5144-8.
- RYBIČKA, J. *Základy zpracování textu počítačem*. 2. přeprac. vydání. Brno: Konvoj, 2000. ISBN 80-7302-003-3.
- RYDVALOVÁ, P. *Malé a střední podnikání v podmínkách České republiky od 1.1.2014*. Vyd. 2., aktualiz. Liberec: VÚTS, 2014. ISBN 978-80-87184-43-1.
- SALZBRUNN, R. a POBOŘIL M. *Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly*. Vyd. 1. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2005, 174 s. ISBN 80-867-6432-X.
- SIMS, R. R. *Human resource management: contemporary issues, challenges, and opportunities*. Charlotte, N.C.: Information Age Pub., c2007. ISBN 9781593115265.
- SHEEHY, Noel. *Encyklopedie nejvýznamnějších psychologů*. Vyd. 1. Brno: Barrister & Principal, 2005. Encyklopedie (Barrister & Principal). ISBN 80-86598-82-9.
- ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Personální řízení: (řízení lidských zdrojů - ŘLZ, rozvoj lidských zdrojů - RLZ)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007, 39 s. Vzdělávání pro 21. století. ISBN 978-80-86946-58-0.
- ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

- ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum 2003. 463 s. ISBN 80-246-0448-5.
- TOTH, D. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Powerprint, 2010, 474 s. ISBN 978-80-87415-04-7.
- TRUSS, C., MANKIN D. a KELLIHER, C. *Strategic human resource management*. New York: Oxford University Press, 2012. ISBN 0199583064.
- VÁCLAVKOVÁ, Lucie. *Specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích a neziskových organizacích: výzkumná zpráva z projektu IGA 18/05*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1186-3.
- VEBER, J. a SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
- Všeobecná encyklopedie ve čtyřech svazcích Díl 3: M/R*. 1. vyd. Praha: Nakladatelský dům OP, 1997, 740 s. ISBN 80-858-4135-5.
- WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.
- ZLÁMAL, J. a HORVÁTH M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2005, 171 s. ISBN 80-244-1085-0.
- Jak nás hýčkají? Které zaměstnanecké výhody letos frčí*. In: BUBÁK, Zdeněk. Peníze.cz [online]. 2013 [cit. 2014-01-14]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/zamestnani/259044-jak-nas-hyckaji-ktere-zamestnanecke-vyhody-letos-frci>
- Nová definice malých a středních podniků: Uživatelská příručka a vzor prohlášení*. In: Evropa - podniky - nová definice malých a středních podniku [online]. 2005 [cit. 2014-01-11]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_cs.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_cs.pdf)
- SULLIVAN, G., STRODE, J. *Motivation through Goal Setting: A Self-Determined Perspective*.: Strategies: A Journal for Physical and Sport Educators, 23(6), 19-23. [online]. [cit. 2014-01-11]. Dostupné z: <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=2085738271&sid=1&Fmt=3&clientId=45397&RQT=309&VName=PQD>
- Minimální mzda od 1.8.2013*. MPSV.cz [online]. 2013 [cit. 2014-01-14]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/13833>
- PAAUWE, J. a BOSELIE, B. *HRM and performance: what next?* Human Resource Management Journal [online]. 2005, 15(4), 68-83 [cit. 2016-03-30]. DOI: 10.1111/j.1748-8583.2005.tb00296.x. ISSN 09545395. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00296.x>

## 7. Přílohy

### Podklad k řízenému rozhovoru

Řízený rozhovor se bude zabývat odměňováním a motivací zaměstnanců. Výzkum je zcela anonymní, data budou použita pouze při psaní diplomové práce a k vypracování doporučení na zlepšení současného stavu. Bc. Jakub Studený.

1. Pohlaví
  - Muž
  - Žena
  
2. Věk:
  - Do 20
  - 21-25
  - 26-30
  - 31-40
  - 41-50
  - Nad 50
  
3. Nejvyšší dosažené vzdělání:
  - Základní vzdělání
  - Odborná střední škola, učiliště
  - Střední škola s maturitou
  - Vyšší odborná škola
  - Vysoká škola
  
4. V oboru pracuji již:
  - Méně než 5 let
  - 6 -15 let
  - Více než 15 let
  
5. Na jaké pozici pracujete:
  - Vedení podniku
  - Administrativní pracovník
  - Vedoucí pracovník výroby
  - Pracovník výroby
  
6. Jaký je typ Vašeho pracovního poměru:
  - Plný úvazek
  - Zkrácený úvazek
  - DPP
  - DPČ
  
7. Znáte všechny složky vaší mzdy (znáte strategii odměňování):
  - Ano, prosím vypište .....

- 
- Ne
8. Považujete současný systém odměňování za spravedlivý?
- Ano
- Ne, prosím uveďte důvod: .....
9. Jste spokojen s Vaší mzdou?
- Ano
- Ne, jaký je důvod Vaší nespokojenosti: .....
10. Výše vaší hrubé mzdy je v Kč:
- Pod 10000
- 10001-15000
- 15001-20000
- 20001-25000
- Nad 25000
11. Co by mělo podle Vašeho názoru ovlivňovat výši mzdy:
- Služební staří (jak dlouho v podniku pracujete)
- Vzdělání (odbornost)
- Množství odvedené práce
- Náročnost práce – fyzická
- Náročnost práce – psychická
- Spolehlivost
- Jiné: .....
12. Které zaměstnanecké výhody Vám zaměstnavatel poskytuje:
- Stravenky, závodní stravování, příspěvek na stravování
- Dovolená nad zákonný nárok
- Jazykové a odborné kurzy
- Firemní vozidlo nebo příspěvky na dopravu
- Firemní mobilní telefon
- Přechodné ubytování či příspěvek na bydlení
- Příspěvek na penzijní připojištění či životní pojištění
- Poskytování vybraných služeb (zvýhodněné využívání služeb firmy)
- Rekreace ve firemních zařízeních, příspěvky na dovolené
- Zaměstnanecké půjčky
- Příspěvek na kulturu
- Sick Days (proplacený den nemoci)
- Jiné: .....
13. Jste spokojený se současným stavem poskytovaných zaměstnaneckých výhod?
- Ano
- Ne, jakou další výhodu byste uvítal: .....

## Test motivačních typů:

Instrukce: rozdělte vždy 5 bodů mezi jednotlivé možnosti.

**Co mě zajímá, co mě víc vystihuje? Co je mi bližší?**

<b>A</b>	<b>Nebo/</b>	<b>B</b>
jak věci fungují	<input type="checkbox"/> k čemu se dají věci využít	<input type="checkbox"/>
lidé skrytí za čísla	<input type="checkbox"/> čísla skrytá za lidmi	<input type="checkbox"/>
použitý postup	<input type="checkbox"/> výsledné řešení	<input type="checkbox"/>
kladné emoce	<input type="checkbox"/> zdravý rozum	<input type="checkbox"/>
osobní pohled na věc	<input type="checkbox"/> objektivní zákony	<input type="checkbox"/>
srozumitelné procesy	<input type="checkbox"/> poskytované produkty	<input type="checkbox"/>
dobré vztahy	<input type="checkbox"/> dobré výsledky	<input type="checkbox"/>
radost z povahy práce	<input type="checkbox"/> radost ze smyslu práce	<input type="checkbox"/>
jací lidé byli	<input type="checkbox"/> co lidé vykonávali	<input type="checkbox"/>
zajímavé cesty	<input type="checkbox"/> dosažené cíle	<input type="checkbox"/>
lidé vědí, co dělám	<input type="checkbox"/> vím, co mám dělat	<input type="checkbox"/>
jak se lidé cítí	<input type="checkbox"/> jakou lidé odvádějí práci	<input type="checkbox"/>
jasný návod	<input type="checkbox"/> jasný účel	<input type="checkbox"/>
pocit úspěšnosti	<input type="checkbox"/> procento úspěšnosti	<input type="checkbox"/>
práce na stanovování cílů	<input type="checkbox"/> práce na uskutečňování cílů	<input type="checkbox"/>
extrémy	<input type="checkbox"/> standard (normální stav)	<input type="checkbox"/>
nové úkoly a postupy	<input type="checkbox"/> vyzkoušené úkoly a postupy	<input type="checkbox"/>
celek, komplexní vnímání	<input type="checkbox"/> cit pro maličkosti, drobnosti	<input type="checkbox"/>
zvládání překážek	<input type="checkbox"/> bezpečný terén	<input type="checkbox"/>
neposednost	<input type="checkbox"/> trpělivost	<input type="checkbox"/>
přijatelná nejistota	<input type="checkbox"/> úplná předvídatelnost	<input type="checkbox"/>
celkové trendy a souvislosti	<input type="checkbox"/> půvab a význam detailů	<input type="checkbox"/>
výkonnost	<input type="checkbox"/> spolehlivost	<input type="checkbox"/>
přebírání odpovědnosti	<input type="checkbox"/> sdílení odpovědnosti	<input type="checkbox"/>
výjimečnost	<input type="checkbox"/> normálnost	<input type="checkbox"/>
přiměřené riziko	<input type="checkbox"/> přiměřená jistota	<input type="checkbox"/>
udávání tónu a směru	<input type="checkbox"/> kontrola směru a podpora	<input type="checkbox"/>
volby typu 5:0 v tomto testu	<input type="checkbox"/> volby typu 3:2 v tomto testu	<input type="checkbox"/>



**Co považujete za důležité při své práci:**

	Považuji za velice důle- žité	Považuji za poměrně důležité	Nepovažuji za důležité	Považuji za zcela nedů- ležité
Vybavenost pracovního pro- středí				
Kvalita pracovního prostředí				
Dobré vztahy s kolegy				
Dobré vztahy s nadřízenými				
Peněžní odměna				
Být dostatečně a včas informo- ván (změny, zakázky)				
Možnost získání certifikátů, odborné vzdělávání				
Znalost podnikové strategie				
Jistota zaměstnání				
Možnost kariérního postupu				
Aby to co děláte, mělo smysl				
Nabízené zaměstnanecké vý- hody				
Pružnost pracovní doby				
Uznání dobře odvedené práce od vedoucího				
Možnost realizovat své nápady				
Využívání pracoviště pro sou- kromé účely (zakázky)				
Motivace vedoucím pracovní- kem				
Jiné:				
Jiné:				

**Spokojenost s prací v podniku:**

	Jsem zcela spokojen	Jsem spokojen	Jsem nespokojen	Jsem zcela nespokojen
Vybavenost pracovního prostředí				
Kvalita pracovního prostředí				
Dobré vztahy s kolegy				
Dobré vztahy s nadřízenými				
Peněžní odměna				
Být dostatečně a včas informován (změny, zakázky)				
Možnost získání certifikátů, odborné vzdělávání				
Znalost podnikové strategie				
Jistota zaměstnání				
Možnost kariérního postupu				
Aby to co děláte, mělo smysl				
Nabízené zaměstnanecké výhody				
Pružnost pracovní doby				
Uznání dobře odvedené práce od vedoucího				
Možnost realizovat své nápady				
Využívání pracoviště pro soukromé účely (zakázky)				
Motivace vedoucím pracovníkem				
Jiné:				
Jiné:				

## 8. Seznam tabulek

Tab. 1	Vybrané faktory .....	34
Tab. 2	Poměr mužů a žen ve zkoumaném vzorku .....	35
Tab. 3	Zařazení pracovníků .....	37
Tab. 4	Typ pracovněprávního vztahu .....	38
Tab. 5	Velikost mzdy .....	38
Tab. 6	Poskytované benefity .....	40
Tab. 7	Jistota vs. dynamika .....	42
Tab. 8	Výsledek vs. postup .....	42
Tab. 9	Nejdůležitější faktory .....	43
Tab. 10	Neméně důležité faktory .....	43
Tab. 11	Spokojenost faktory .....	45
Tab. 12	Nespokojenost faktory .....	45
Tab. 13	Kontingenční tabulka Výše mzdy a spokojenosti se mzdou.....	49
Tab. 14	Kontingenční tabulka důležitost faktoru „Jistota“ a motivačních typů kvadrantu „jistota“ .....	49
Tab. 15	Kontingenční tabulka spokojenost s vztahem s vedoucím a s uznáním od vedoucího.....	50
Tab. 16	Stravenky vs. mzda .....	54

## 9. Seznam obrázků

Obr. 1	Maslowa pyramida potřeb, zdroj: Sheehy 2005.....	17
Obr. 2	Model motivace, zdroj: Armstrong 2007 str. 47 .....	20
Obr. 3	Prvky systému odměňování, zdroj: Armstrong 2009, s. 24 .....	23
Obr. 4	Motivační typy, zdroj: Plamínek 2000, str 41.....	31
Obr. 5	Věk pracovníků .....	36
Obr. 6	Dosažené vzdělání.....	36
Obr. 7	Pracovní zkušenosti.....	37
Obr. 8	Absolutní četnost vybraných faktorů, které by měly ovlivňovat mzdu .....	39
Obr. 9	Požadované benefity .....	41
Obr. 10	Rozdělení motivačních typů.....	41
Obr. 11	Důležitost pracovních faktorů .....	44
Obr. 12	Spokojenost s pracovními faktory.....	46
Obr. 13	Průměrné rozdíly mezi hodnotou spokojeností a důležitostí .....	47
Obr. 14	Vzorec výpočtu Chí kvadrát testu nezávislosti .....	48