



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Účetnictví a finanční řízení podniku

Diplomová práce

Motivační systém podniku a jeho vazba na výkonnost lidského kapitálu

Vypracovala: Bc. Ilona Berková
Vedoucí práce: Ing. Tomáš Volek Ph.D.

České Budějovice 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Ilona BERKOVÁ**
Osobní číslo: **E12687**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Motivační systém podniku a jeho vazba na výkonnost lidského kapitálu**
Zadávací katedra: **Katedra ekonomiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Zhodnotit motivační systém ve zvoleném podniku, posoudit jeho vazbu na výkonnost lidského kapitálu v podniku a navrhnout kroky, které by vedly k jeho zlepšení.

Osnova:

1. Základní vymezení pojmů týkajících se daného tématu
2. Motivace, motivační systém a pracovní výkon
3. Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu
4. Zhodnocení aplikovaného motivačního systému a způsobu odměňování v podniku
5. Posouzení vazby mezi aplikovaným motivačním systémem a výkonností lidského kapitálu v podniku
6. Navržení doporučení pro zlepšení efektivnosti současného motivačního systému

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

D'AMBROSOVÁ HANA. Abeceda personalisty 2011 4. vyd. vyd. Olomouc: Anag, 2011. 415 s. ISBN 978-80-7263-646-4.

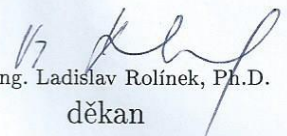
TOMŠÍ, Ivan. Mzdy a mzdové systémy. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2008. 335 s. ISBN 978-80-7357-340-9.

STEWART, Greg L. a BROWN, Kenneth G. Human Resource Management. Wiley 2nd Edition 2010, 624 pages, ISBN 978-0-470-53049-8.

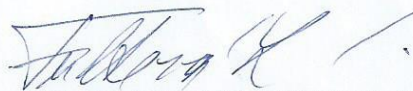
Vedoucí diplomové práce: Ing. Tomáš Volek, Ph.D.
Katedra ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: 8. března 2013

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2014


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13. (1)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 12. března 2013

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě, elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

30. 4. 2014

Berková Ilona

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu diplomové práce Ing. Tomášovi Volkovi Ph.D. za jeho odborný i lidský přístup, za jeho ochotu i trpělivost. Poděkování patří také předsedovi představenstva analyzované společnosti, který mi poskytl veškeré potřebné materiály. V neposlední řadě děkuji také své rodině, která mě během celého studia podporovala.

Obsah

1 Úvod.....	3
2 Motivace	5
2.1 Motivace psychologická	5
2.2 Motivace pracovní	5
2.3 Motiv.....	6
2.3.1 Typy motivace	6
2.4 Teorie pracovní motivace	7
2.4.1 Teorie instrumentality.....	7
2.4.2 Teorie zaměřené na obsah.....	8
2.4.3 Teorie zaměřené na proces	10
2.5 Překážky motivace.....	12
2.6 Motivační typy.....	13
3 Motivační systém.....	16
4 Pracovní spokojenost a výkonnost.....	17
5 Odměňování a hodnocení	18
5.1 Systém odměňování	18
5.2 Celková odměna	19
5.2.1 Transakční odměna.....	20
5.2.2 Relační (vztahové) odměny	25
6 Výkonnost lidského kapitálu	27
6.1 Lidský kapitál	27
6.2 Měření výkonnosti lidského kapitálu.....	27
6.2.1 Produktivita práce	27
6.2.2 Průměrná mzda	28
7 Metodická část	29

7.1 Cíl práce	29
7.2 Metodika	29
8 Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu	31
8.1 Historie.....	31
8.2 Finanční situace	31
8.3 Organizační schéma.....	32
8.4 Porovnání nákladů	34
9 Stávající motivační systém a způsob odměňování v podniku	36
9.1 Mzdová oblast.....	36
9.1.1 Forma mzdy	36
9.1.2 Příplatky ke mzdě	36
9.1.4 Další složky mzdy.....	38
9.2 Sociální oblast.....	39
9.2.1 Sociální péče o zaměstnance.....	39
9.2.2 Příspěvky pro zaměstnance.....	40
9.2.3 Pracovní a životní podmínky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci	40
9.2.4 Zaměstnanost, kvalifikace, rekvalifikace.....	40
10 Posouzení výkonnosti lidského kapitálu v podniku.....	41
10.1 Produktivita práce	41
10.2 Průměrná mzda	45
10.3 Porovnání produktivity práce a průměrné mzdy.....	48
11 Zhodnocení aplikovaného motivačního systému a způsobu odměňování v podniku	50
12 Návrhy na zlepšení stávajícího stavu.....	59
12.1 Zaměstnanec roku	59
12.2 Flexi Pass	60
12.3 Sick days	60
13 Závěr	62

1 Úvod

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnocení motivačního systému ve vybrané společnosti. Dalším cílem je posouzení vazby motivačního systému na výkonnost lidského kapitálu v podniku. Na závěr se pokusím navrhnout kroky, které by mohly vést k zlepšení tohoto systému.

V zaměstnání tráví člověk velkou část svého života. Spokojenost se zaměstnáním se odráží na celkové spokojenosti se životem a chutí člověka do zaměstnání docházet. Je tedy nutné každého jedince motivovat.

Motivace a motiv jsou v běžném životě velmi používaná slova, a to z důvodu, že existuje mnoho motivačních teorií, avšak žádná nedává přesný univerzální návod, jak jedince motivovat. Tato skutečnost je dána individualitou každého jedince. Motivační teorie mohou poskytovat pouze doporučení a inspiraci.

Domnívám se, že motivační systém podniku je jednou z nejdůležitějších složek pro jeho efektivní řízení. K tomu, aby podnik mohl plně využít svůj potenciál, je nutné, aby měl správně nastavený motivační systém. Je to z toho důvodu, že lidský kapitál tvoří nejvýznamnější komponentu v podniku. Neefektivní a nedostatečný motivační systém má značný podíl na neúspěchu společnosti.

Motivační faktory jsou zodpovědné za chování člověka. K motivačním faktorům nelze zařadit pouze finanční odměnu, ale také potřebu uznání, osobního rozvoje ve společnosti, respektu, porozumění apod.

Současná doba klade na jednotlivce stále větší nároky, ať již v podobě úrovně vzdělání nebo schopnosti osobního rozvoje. Zaměstnavatel po svém zaměstnanci vyžaduje vysokou schopnost flexibility a rozvoje. Z tohoto důvodu se management firmy musí zajímat o to, jak má dosáhnout trvale vysoké úrovně výkonu zaměstnanců. Management firmy by měl vnímat stimuly a odměny, které na jednotlivé zaměstnance působí a vytvářet takové pracovní prostředí, které je pro jednotlivce optimální. Správný management je schopný odhadnout a posoudit každého člověka. V případě, že management společnosti správně specifikuje potřeby jednotlivců, tyto lidé to společnosti vrátí v podobě zvýšeného výkonu. V případě, že zaměstnanec nebude správně motivován, dochází následně ke snížené produktivitě jeho práce.

V případě správného využívání lidského kapitálu získá podnik konkurenční výhodu nad ostatními podniky a zároveň při vhodně nastaveném hodnocení dochází

k vylepšení vztahů na pracovišti. Tyto dvě výhody vedou k efektivnímu chodu společnosti.

I přes dostatečné množství finančního a technického kapitálu podnik nemůže efektivně fungovat bez spokojených zaměstnanců. Je velmi náročné získat kvalitní lidský kapitál, proto je nutné, aby se podnik o své zaměstnance staral a správně je motivoval. Kvalita zaměstnanců je nejdůležitějším kritériem pro úspěšnost podniku. Lze tedy konstatovat, že úroveň lidského kapitálu je možné posoudit dle jeho kvalifikace, znalostí, dovedností apod. Avšak aby lidé plně využili svůj potenciál, je potřeba je řádně motivovat a kontrolovat.

Z výše uvedeného je tedy zřejmé, že se společnost musí snažit o vytvoření efektivního motivačního systému, který v sobě bude nejvěrněji odrážet potřeby svých zaměstnanců. Dalším předpokladem je, že se musí jednat o dlouhodobé vedení zaměstnanců.

Tato práce je rozdělena do dvou částí. První část je zaměřena na teoretické poznatky spojené s motivací, motivačním systémem a výkonem lidského kapitálu. V druhé části je zachycen výzkum pracovní motivace a výkonu ve vybrané společnosti. Spolu s výsledky výzkumu jsou v závěru práce uvedeny i návrhy na zlepšení stávajícího motivačního systému, které by mohly vést ke zvýšení produktivity práce.

Dne 1. 1. 2014 nabyl účinnosti zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník, který mimo jiné upravuje pojmy, které jsou v této práci obsaženy. Vzhledem ke skutečnosti, že práce byla zpracována již před nabytím účinnosti tohoto zákona, je v ní využíváno stále staré terminologie.

2 Motivace

2.1 Motivace psychologická

Pojem motivace obsahuje každá publikace obecné psychologie. Je definován mnoha způsoby, příkladem mohou být následující definice motivace.

Dle Rodericka Wonga (2000) jsou motivační procesy odvozeny z vlastností a chování, které se objevují na konci cílově orientovaného chování a nelze je pozorovat přímo. Motivace je proto dispozice, která je odvozena z chování. Pro studování motivace nebo motivačních procesů je tedy potřeba zaměřit se na studium chování.

Pavel Říčan (2010) konstatuje, že motiv je faktor, který uvádí věci, činnosti a procesy do pohybu. Může se jednat nejen o pohyb fyzický (v prostoru), ale také psychický (myšlenek, přání...). Motivací pak autor rozumí souhrnné označení pro motivy.

Motivace pochází z latinského výrazu *movere*, který v překladu znamená hýbati, pohybovati. Josef Výrost (2008) motivací rozumí hybné síly, které jsou psychického charakteru. Základním zdrojem pro motivaci je motiv (pohnutka), který určuje směr a intenzitu chování.

Motivace je výsledkem určitého procesu. Nejedná se tedy o vrozenou vlastnost, která zůstává po celý život. Motivace podléhá silným výkyvům dle působení různých faktorů a času. Obecně se jedná o chuť něco vytvářet, něčeho dosáhnout nebo moci něco ovlivnit. (Niermeyer, 2005)

2.2 Motivace pracovní

V předchozí kapitole je definována psychická motivace jedince. Tato kapitola se zaměřuje na specifickou motivaci, tj. pracovní. Motiv je prvotní impuls člověka, který ho podněcuje k určitému chování. Z tohoto důvodů jsou manažeři nuceni řešit mnoho otázek, jak zaměstnance správně motivovat k dobré výkonnosti. V této práci bude řešena především motivace pracovní.

Pracovní motivace vychází z motivace psychologické. V každé společnosti by se zaměstnavatelé měli snažit své pracovníky motivovat tak, aby podávali lepší výkony. K dosažení cílů firmy je tedy potřeba znát potřeby zaměstnanců a snažit se je naplňovat.

Od pojmu motivace je důležité odlišovat manipulaci. Motivace bere v úvahu zájmy a potřeby motivovaného. Oproti tomu manipulativní jednání zájmy a potřeby motivovaného poškozují a nebere v úvahu. Rozlišení toho, zda se ještě jedná o motivaci či je to již manipulace, je závislé na etice. (Plamínek, 2011)

Dalším termínem, který není možné s motivací zaměňovat, je stimulace. Stimulace je proces ovlivňování, při kterém působí vnější síly. Oproti motivaci má značnou nevýhodu a to tu, že v případě, že jedinec přestane být stimulován, jeho výkon se zastaví. (Plamínek, 2011)

2.3 Motiv

Podle Františka Bělohlávka (2008) má motiv dvě složky:

- energizující,
- řídicí.

Energizující složka motivu dodává zaměstnanci sílu pro jednání a složka řídicí umožňuje zaměstnancům rozhodnout se mezi více alternativami, pomocí nichž chtějí dosáhnout určitého cíle. V praxi se pojem motiv často zaměňuje s termínem potřeba. Jedná se o stav nedostatku, oproti tomu motiv je pohnutka, která člověkem hýbe k uspokojování potřeb. (Bělohlávek, 2008)

2.3.1 Typy motivace

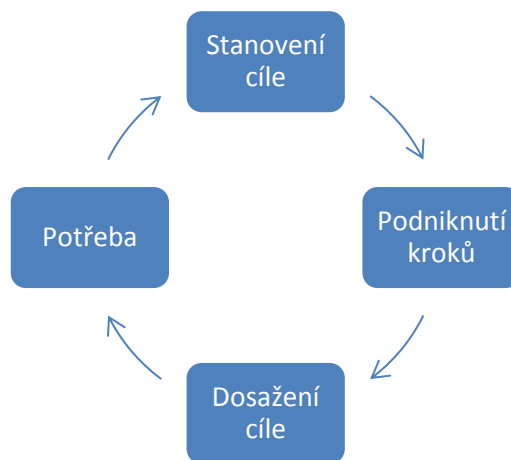
Michael Armstrong (2009) rozlišuje dva typy motivace, tj. vnitřní a vnější.

- Vnitřní motivaci lidé pociťují v případě, že mají pocit, že vykonávají zajímavou, důležitou, odpovědnou práci, práci, při které se svobodně mohou rozhodnout, rozvíjejí své schopnosti. Tento druh motivace má velmi dlouhodobý účinek, protože je součástí konkrétního jedince.
- Naopak vnější motivace je nástroj, kterým se snažíme lidi motivovat. Tato motivace může mít pozitivní formu odměn, pochval nebo negativní formu trestů. Aby vnější motivace měla nějaký účinek, musí působit dlouhodobě. (Armstrong, 2009).

2.4 Teorie pracovní motivace

Existuje mnoho motivačních teorií, které se zabývají procesem motivování a objasňují důvody, na jejichž základě se lidé chovají určitým způsobem. Cílem motivačních teorií je získat více výstupů než vstupů ovlivňujících změnu lidského chování. Přístupy motivačních teorií jsem velmi zjednodušené, proces motivace je ve skutečnosti mnohem složitější, neboť každý jedinec je naprosto individuální. (Armstrong, 2007)

Obrázek 1: Proces motivace



Zdroj: Armstrong, 2007

Michael Armstrong (2007) motivační teorie dělí na:

- teorie instrumentality,
- teorie zaměřené na obsah,
- teorie zaměřené na proces.

2.4.1 Teorie instrumentality

Tato teorie byla poprvé definována v 19. století a předpokládá, že k dosahování žádoucího chování lidí je potřeba odměn a trestů. Jedná se o politiku cukru a biče. Jinak řečeno, člověk bude motivován k práci v případě, že odměny a tresty budou přímo provázané s jeho výkonem. (Duchoň, 2008)

Uvedená metoda má svůj základ v metodách vědeckého řízení, přesněji v taylorismu¹. Teorie se zakládá na principu, že člověk může být ovlivňován či zpracován k určitému jednání. Tento přístup je hojně využíván, ale jeho velikou nevýhodou je, že je ovlivňován neformálními vztahy na pracovišti. (Armstrong, 2007)

2.4.2 Teorie zaměřené na obsah

Teorie zaměřené na obsah jsou mnohdy označovány jako teorie potřeb. Je tedy zřejmé, že motivaci tvoří neukojené potřeby, které vytváří duševní nerovnováhu jedince. Potřeby mají pro každého člověka rozdílnou důležitost. Síla potřeby je závislá na výchově člověka, dále také na prostředí, ve kterém žije a na životní situaci, v níž se nachází. Komplikací těchto teorií je skutečnost, že mezi potřebami a cíli neexistuje jednoznačný vztah. (Armstrong, 2007)

Nejznámější je teorie potřeb od Abrahama Maslowa (1943), dále lze do této skupiny zařadit Herzbergův dvoufaktorový model (1957) a ERG teorii, kterou vytvořil psycholog Clayton Paul Alderfer (1972). (Armstrong, 2007)

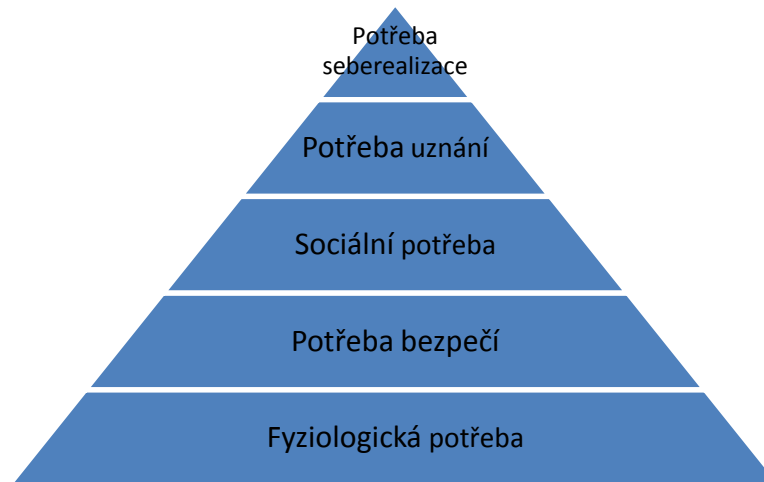
2.4.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Ve 40. letech utřídil Abraham Maslow lidské potřeby do několika kategorií. Tento model je znám také jako Maslowova pyramida, která je rozdělena do několika úrovní, z nichž každá vyjadřuje určitou důležitost potřeb pro každého jedince. Nejběžnější je model s pěti základními potřebami, ke kterým patří:

- fyzické potřeby (základní potřeby potřebné pro přežití),
- potřeba jistoty a bezpečí (ochrana před nebezpečím, bolestí),
- potřeba sounáležitosti (přátelství, láska, city),
- potřeba uznání a ocenění (úcta k sobě i ostatním, důvěra, svoboda, úspěch),
- potřeba seberealizace (rozvíjení a realizace potenciálu jedince). (Dědina, 2005; Bělohávek, 2008)

¹ Taylorismus – zakladatel Frederick Taylor, výrazný představitel vědeckého řízení. Jedná se o metody a prostředky řízení, které pocházejí z 20. století. (Dědina, 2007)

Obrázek 2: Maslowova pyramida



Zdroj: (Forsyth, 2009)

Principem této pyramidy je uspokojovat potřeby od nejnižší úrovně po nejvyšší. V případě, že se uspokojí nižší potřeba, nastupuje další, která je neukojená. Z daného schématu vyplývá skutečnost, že k realizaci vyšší potřeby je nutné uspokojit potřeby jí předcházející. Pořadí těchto potřeb však není pevně dané u všech jedinců. Tento model poskytuje užitečný základ pro hodnocení motivace práce. (Bělohávek, 2008; Dědina, 2005)

2.4.2.2 Herzbergův dvoufaktorový model

Herzberg ve své teorii rozdělil faktory, které ovlivňují motivaci jedince, do dvou skupin na:

- motivátory (satisfaktory) - váží se na osobnosti a jedince,
- hygienické faktory (frustrátory) – váží se na vnější podmínky práce. (Kocianová, 2010)

Motivátory pozitivně či negativně ovlivňují pocity a uspokojení jedince. Tyto faktory slouží k vyššímu úsilí a výkonu jedince a jsou spojeny s náplní jeho práce. Jedná se o faktory, které působí dlouhodobě. Patří mezi ně zejména úspěch, uznání, obsah práce, delegování odpovědnosti, povýšení, možnost rozvoje aj. (Kocianová, 2010; Dědina, 2005; Kleibl, 1998)

Oproti tomu hygienické faktory v případě pozitivního stavu nemají na spokojenost vliv (člověk si je neuvědomuje) a v případě negativního stavu působí na nespokojenost

pracovníků. Tyto faktory jsou spojeny s prací a jejím okolím a slouží k prevenci před nespokojeností. Za tyto faktory se považuje podniková politika a řízení, personální řízení, mezilidské vztahy, vnější pracovní podmínky, výše mzdy, jistota pracovního místa aj. (Kocianová, 2010; Dědina, 2005; Kleibl, 1998)

2.4.2.3 ERG teorie

Tato teorie od Clayтона Alderfer je pouze přizpůsobení Maslowovy pyramidy, ze které potřeby redukoval pouze do třech základních úrovní, tj. na:

- potřeby existenční – materiální a fyziologické potřeby,
- potřeby vztahové – láska, přátelství,
- potřeby růstové – práce jedince na sobě samém a na svém okolí. (Bělohlávek, 2008)

Alderfer oproti Maslowovi tvrdil, že uspokojením nižších potřeb se jejich význam neztrácí, ale pouze klesá. (Bělohlávek, 2008)

Obrázek 3: Alderferova pyramida



Zdroj: Armstrong, 2007

2.4.3 Teorie zaměřené na proces

Poslední skupinou motivačních teorií jsou teorie zaměřené na proces, známé také jako kognitivní či poznávací teorie. Tyto teorie kladou důraz především na psychologické procesy, síly a základní potřeby, hledají vztah mezi dynamickými proměnnými a činnostmi, které ovlivňují chování a jednání lidí. Jedná se o užitečnější teorie, protože jsou nejbližší realitě a nezaměřují se na obsah motivace, ale na její průběh. (Dědina, 2005; Duchoň, 2008; Bělohlávek, 2008)

K nejznámějším teoriím této skupiny patří:

- teorie očekávání,
- teorie dosahování cílů,
- teorie spravedlnosti a
- teorie kompetence. (Dědina, 2005)

2.4.3.1 Teorie očekávání

Teorií očekávání, známou také jako expektační teorií, se zabýval Victor H. Vroom, Lyman W. Porter a Edward E. Lawler. Za nejznámější je však považována Vroomova expektační teorie (1964), která je zaměřena na vliv očekávání na chování jedinců. Očekáváním lze označit pravděpodobnost, že jednání bude mít určitý výsledek. Z tohoto důvodu motivace vede k úsilí a úsilí vede k podání výkonu. Základem této teorie je předpoklad, že lidé očekávají určité výsledky a na základě toho jednají. Dle tohoto předpokladu je možné motivaci určit funkcí následujících proměnných:

- vynaloženým úsilím a vnímanou úrovní výkonu,
- očekáváním, že odměna se bude odvíjet od výkonu,
- očekáváním, že odměny budou dostupné. (Dědina, 2005; Duchoň, 2008)

Z těchto proměnných vyplývají i podmínky, které musí být splněny, aby zaměstnanec vyvinul dostatečné úsilí. Snaha zaměstnance musí být následována výsledkem (expektancí). Jedná se o situaci, kdy práce již nepřináší žádný užitek a zaměstnanci připadá zbytečná, nebude ji tedy plnit se zájmem. Další podmínkou je, že výkon musí být řádně odměněn (instrument). V případě, že by se tak nekonalo, zaměstnanec by byl demotivován a již by další úsilí nevyvíjel. Poslední podmínkou je, že zaměstnanec musí o odměnu usilovat (valance). To znamená, že každý člověk nemá stejné potřeby. Někdo se například spokojí s dostatkem finančního ohodnocení, někdo raději přijímá poděkování. (Bělohlávek, 2008)

2.4.3.2 Teorie dosahování cílů

Touto teorií se zabýval Edwin Locke v roce 1979. Hlavním předpokladem dané teorie je skutečnost, že při určování chování lidí hrají nejvýznamnější roli jejich cíle a záměry. Teorie dosahování cílů vychází z podmínek uvedených v teorii očekávání, je však nutné u nich předpokládat vznik citů a touhy. Lidé tedy, aby uspokojili své city a touhy, dosahují cílů. (Dědina, 2005)

Motivace a výkon jedinců jsou vyšší tehdy, jsou-li jim přesně stanoveny jasné definované, přijatelné cíle a existuje jejich zpětná vazba na výkon. Cíl tedy jedinci říká, jakým směrem se ubírat a zpětná vazba ho informuje o tom, jaké bylo plnění cílů. Výkon je vyšší i v případě, že jedinec spolupracuje na stanovení cílů. (Duchoň, 2008)

2.4.3.3 Teorie spravedlnosti

Teorii spravedlnosti se zabýval John S. Adams v roce 1965. V této teorii je předpokladem, že motivace není ovlivněna pouze očekáváním, ale také určitou mírou spravedlnosti rozdělení výsledků. V tomto případě se lidé o odměnu snaží jen tehdy, jsou-li přesvědčeni, že odměna bude spravedlivě rozdělena. V případě posuzování spravedlnosti se zaměstnanci dívají na sobě rovné kolegy se stejnou pracovní náplní a očekávají, že výstupy budou mít také srovnatelné. (Duchoň, 2008; Dědina, 2005)

2.4.3.4 Teorie kompetence

U dospělého člověka se potřeba prokázat své schopnosti, svou profesionální způsobilost (kompetentnost) projevuje zejména v pracovní oblasti. Objevuje se především v situaci, která je zaměstnancem vyhodnocena jako přiměřeně náročná. Při práci je pro jednotlivé zaměstnance velmi vhodné porovnávat vlastní výkony s výkony ostatních pracovníků, čímž následně dochází k posouzení míry kompetence nejen vlastní, ale také druhých. V praxi by poté na základě teorie kompetence řídicí pracovníci měli vždy pověřovat své podřízené přiměřeně náročnými úkoly. Bude-li se jednat o takový pracovní úkol, který je zaměřen shodně či velmi blízce se zaměřením pracovníka, je možné očekávat navození žádoucí pracovní motivace u tohoto jedince. (Dědina, 2005)

2.5 Překážky motivace

K nejčastějším překážkám motivace patří demotivace, frustrace, deprivace, stres a konflikt motivů. Všechny tyto pojmy spočívají v tom, že pro jedince představují pocity nezmaru a neschopnosti něco zvládnout.

Překážky jsou u mnoha lidí způsobeny špatným systémem hodnocení nebo přetížením zaměstnanců. Důsledkem může být zejména zvýšená pracovní absence či dokonce fluktuace zaměstnanců. (Heller, 2001)

Uvedené překážky jsou ve většině případů pro firmu nežádoucí, proto by se měla snažit předcházet situacím, které je vyvolávají. Pro zvýšení výkonu na pracovišti je tedy

nutné vyvarovat se zejména špatné organizaci práce, nezasloužené kritice, nespravedlivému odměňování, nevnímavosti vedoucího pracovníka k dobrým i špatným pracovním výsledkům, nedostatku práce apod. (Bělohlávek, 2008)

Každý jedinec na překážky při uspokojování potřeb reaguje odlišným způsobem. K nejběžnějším způsobům, jak se s těmito překážkami jednotlivci snaží vyrovnat, patří:

- energizace – jednatel zesiluje své úsilí, aby bariéry překonal,
- únik – jednatel se vzdá svých cílů,
- agrese – nevybitou energii jednatel vybíjí násilím,
- sublimace – jednatel hledá alternativní cíle,
- racionalizace – jednatel sám sebe přesvědčuje, že je rád, že cíle nedosáhl,
- regrese – jednatel se vrací k nižším úrovním cílů. (Bělohlávek, 2008)

2.6 Motivační typy

Pokusy o motivaci jednotlivců nejsou jednoduché, protože se lidé vzájemně liší a mají různý postoj k zaměstnavateli i motivaci. Důležité je každého zaměstnance směřovat k cílům, které jej budou motivovat k lepší práci. K dosažení nejlepších výsledků je potřeba znát specifické pohnutky zaměstnanců a jednat s nimi s ohledem na jejich přednosti. (Heller, 2001)

Odlišná reakce lidí na dané skutečnosti je dána dědičností, zázemím, zkušenostmi nebo výchovou rodičů. Naše jednání je tedy ovlivněno faktory, se kterými jsme se narodili, které jsme se naučili v dětství a v rodině nebo které jsme si osvojili vzděláním a v zaměstnání. Jedná se o schopnosti, inteligenci, znalosti, dovednosti, zkušenosti, temperament, vlastnosti osobnosti, motivy, potřeby a postoje, sebedůvěru. Všechny tyto faktory ovlivňují odlišné chování lidí a vytvářejí osobnostní typy. (Bělohlávek, 2012)

František Bělohlávek (2010) rozlišuje patnáct typů lidí a popisuje, jak by se s nimi mělo jednat, vést je a motivovat. K těmto typům patří:

- specialista – široké profesní znalosti a zkušenosti, má jednostranný způsob myšlení, je s ním špatná komunikace, není schopen komunikovat s laiky,
- nepostradatelný – zastupuje důležité pozice, má speciální znalosti nebo osobní kontakty, nemůže vykonávat činnost, kterou koná mnoho lidí nebo se u ní střídá,

- přátelský – tento typ se vyskytuje pouze ve firmách, kde není kladen důraz na výkonnost, vytváří dobrou pracovní atmosféru, produkuje nižší výkon,
- plachý – typ zakřiknutý, který se straní kolektivu, zajímá se o individuální činnosti, kde může prokázat odborné schopnosti, vyhýbá se pracím v kolektivu, distancuje se od důležitých rozhodnutí,
- arogantní – pohybuje se v organizacích, kde se agresivnost považuje za průbojnost, špatně pracuje v týmu,
- pohodový – člověk zvyklý a spokojený se svou prací, je těžké ho motivovat, protože nerad mění své návyky, svým přístupem může demotivovat ostatní, vyvarovává se novým situacím,
- intrikán – svou taktikou či sociální inteligencí dokáže dosáhnout mimořádných výhod, vysokého postavení nebo vlivu, má špatný dopad na mezilidské vztahy v organizaci,
- impulzivní – silně emotivní zaměstnanec, který se nedokáže zcela ovládat, má špatné mezilidské vztahy, řeší věci na rovinu,
- perfekcionista – člověk velmi pracovitý se smyslem pro detaily, který však mnohdy nestíhá termíny, není schopen se rychle a ve stresu rozhodovat,
- lehkomyšlný – velmi pohotový jedinec, který přehlíží detaily, má vysokou výkonnost, avšak nízkou kvalitu,
- nepružný – člověk, který se není schopen realizovat bez jasně daných úkolů, směrnic, pracovních postupů, nevnímá sociální působení lidí, je pro něj vhodná pozice ve státní správě nebo profese s důrazem na znalost a aplikaci zákonů a norem,
- snílek – jedinec plný kreativní energie mající chuť něco měnit k lepšímu, produkuje nápady, které však z časových důvodů není schopen realizovat a dotáhnout do konce, špatně se realizuje při výkonu ručních činností, tento typ je zaměstnán převážně v marketingu, vývoji a personálních odděleních,
- neschopný a snaživý – člověk, který si je vědom svých nedostatků a smíří se s nimi, vykonává nenáročnou práci, je schopný se učit a tím zakrývat chybějící intelektuál,
- schopný a náročný – tento zaměstnanec má největší přínos pro organizaci, dosahuje dobrého výkonu, je schopen vyhledávat řešení, dokáže ostatní učit,

nedokáže pochopit, proč ostatní nejsou tak výkonní, realizuje se zejména na vedoucích pozicích, pro okolí může působit frustračně,

- hochštapler – člověk, který v zaměstnání podává velmi nízké pracovní výkony, nicméně dokáže o nich dlouze vyprávět, má skvělé komunikační dovednosti, velké kontakty, uplatňuje se především v pozicích lobbistů.

3 Motivační systém

Motivační systém podniku je důležitý pro efektivní motivování svých zaměstnanců. Pro vytvoření efektivního motivačního systému se musí brát zřetel jak na vnější faktory, které zaměstnance ovlivňují, tak na faktory vnitřní, tj. stimuly a motivy. Vytvořit efektivní motivační systém podniku je úkolem a cílem personálního oddělení a vedoucích pracovníků.

Efektivní motivační systém musí mít stanovené tři proměnné, které mezi sebou musí být vzájemně provázány. K těmto proměnným patří:

- hodnocení,
- odměňování,
- rozvoj zaměstnanců. (Koubek, 2012)

4 Pracovní spokojenost a výkonnost

Výkonem člověka se rozumí výsledek jeho činnosti, který je závislý na třech faktorech, tj. motivaci, podmínkách a možnostech. Spokojenost a dobrý vztah pracovníka k práci jsou ovlivněny řadou objektivních a subjektivních faktorů, které mohou být jak dlouhodobé, tak situační. V případě, že jsou tyto faktory optimální, jedinec bude podávat velmi dobrý pracovní výkon. Lze tedy konstatovat, že spokojení pracovníci podávají vyšší výkony než pracovníci nespokojení. (Provazník, 2004)

Jiří Štikar (2003) pracovní spokojenost rozděluje do dvou kategorií:

- spokojenost s prací,
- spokojenost v práci.

Spokojenost s prací je pojem obsahově širší, který zahrnuje složky vztahující se k osobnosti pracovníka. Tato koncepce pracovní spokojenosti převládá. Spokojenost s prací je spojena s výkonem konkrétní činnosti, s konkrétním pracovním režimem, ohodnocením apod. (Štikar, 2003)

Stimuly, které vedou k ovlivňování výkonů a spokojenosti zaměstnanců, lze zařadit do mnoha kategorií. Například Vladimír Provazník s Růžnou Komárkovou (2004) rozlišují 7 následujících kategorií:

- hmotná odměna,
- obsah práce,
- povzbuzování,
- atmosféra v pracovní skupině,
- pracovní podmínky a režim práce,
- identifikace s prací,
- externí stimulační faktory.

Jiří Štikar (2003) faktory ovlivňující pracovní spokojenost rozděluje na faktory vnější a vnitřní. Vnější faktory jsou na pracovníkovi nezávislé. Patří k nim finanční ohodnocení, samotná práce, pracovní postup, způsob vedení, pracovní skupina a pracovní podmínky. Naopak vnitřní faktory jsou zcela závislé na pracovníkovi. Lze mezi ně zařadit zejména osobnost pracovníka, postoje, zkušenosti apod.

5 Odměňování a hodnocení

5.1 Systém odměňování

Při tvorbě systému odměňování je nutno brát zřetel na rozbor psychologických faktorů zúčastněných. Hlavním předmětem zkoumání je proces motivace, který je vysvětlený výše.

Podle Johna Shieldse (2007) je základem systému odměňování mzda, která má obvykle mnoho úrovní. Tyto úrovně jsou tvořeny na základě technických znalostí, manuálních dovedností a konkrétních znalostí jednotlivce. V případě rozvoje dovedností a schopnosti učit se by mzda měla růst. Sestavení systému odměňování typicky zahrnuje pět hlavních kroků:

- určení zaměstnanců, kterých se systém odměňování týká,
- provádění analýzy dovedností pro konkrétní pracovní místa,
- poskytování školení,
- oceňování specifických dovedností,
- hodnocení, akreditace a odměňování jednotlivců za získané dovednosti.

Systém odměňování je dle Michaela Armstronga (2007) tvořen:

- politikou, která poskytuje vodítko k přístupům v odměňování,
- postupy, které nabízejí peněžní a nepeněžní odměny,
- procesy, které se týkají hodnocení práce a řízení pracovního výkonu,
- procedury, které se provádí v zájmu udržení systému a zajištění jeho správného fungování.

Řízení odměňování se zabývá procesy, politikou a strategiemi, které jsou potřebné k tomu, aby zaměstnanci ve společnosti byli dle svých zásluh odměněni jak peněžní tak také nepeněžní formou. Podle Michaela Armstronga (2009) je hlavním cílem odměňování zaměstnance odměnit slušně, spravedlivě a důstojně podle jejich zásluh. Při odměňování nelze brát zřetel pouze na peněžní a zaměstnanecké výhody. Je třeba věnovat pozornost také naturálním a nehmotným odměnám, jako je možnost vzdělávání, uznání, větší odpovědnosti atd.

Efektivní systém odměňování musí dosahovat cílů, kterými jsou:

- odměňování lidí podle hodnoty, kterou vytvářejí,
- propojování postupů v odměňování s cíli podniku a podnikání s hodnotami a potřebami pracovníků,
- odměňování za splnění úkolů, ze kterých je zřejmé, co je pro zaměstnavatele důležité z hlediska chování a výsledků,
- získávání a udržování vysoce kvalitních pracovníků,
- motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti,
- vytváření kultury vysokého výkonu. (Armstrong, 2009)

Mzdový systém je soubor pravidel, nástrojů, forem a metod. Jeho hlavním posláním je naplnění povinností, které zaměstnavatelům ukládá zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, v platném znění (dále jen Zákoník práce). Dalším cílem je motivace zaměstnanců k nejlepším výsledkům a dosažení záměrů zaměstnavatele. Efektivní mzdový systém je tvořen tak, aby mzdy zaměstnanců byly do určité míry závislé na jejich výkonu a vynaložené prostředky byly maximálně efektivní pro zaměstnavatele. (D'Ambrosová, 2007)

Na systém odměňování mají velký vliv vnější a vnitřní mzdovotvorné faktory. K vnějším faktorům Kocianová Renata (2010) přiřazuje situaci na trhu práce a platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování. Mezi vnitřní mzdovotvorné faktory zařazuje faktory, které souvisejí s úkoly a požadavky konkrétního pracovního místa, výsledky práce a pracovní chování pracovníka, úroveň výkonu a pracovní podmínky na konkrétním pracovišti.

5.2 Celková odměna

„Politika celkové odměny je přístup, kterým by mělo řízení odměňování uplatňovat a který zajišťuje, že se všemi aspekty odměny se zachází jako s promyšleným a logickým portfoliem politik a postupů.“ (Armstrong, 2009)

Celková odměna je souhrn všech plateb a zaměstnaneckých výhod, které pracovníci mohou obdržet. (Armstrong, 2007)

Dle Michaela Armstronga (2009) je celková odměna skladbou dvou složek, které lze dále členit na odměny:

- transakční
 - základní mzda, plat,
 - zásluhová odměna,
 - zaměstnanecké výhody,
- relační (vztahové),
 - vzdělávání a rozvoj,
 - zkušenosti, zážitky z práce.

Celková odměna má vzbudit dojem, že lidé nejsou odměňováni pouze penězi, ale také nehmotnou složkou, např. zkušenostmi a zážitky. Nespornou výhodou tohoto odměňování je jeho dlouhodobější charakter mající vliv na motivaci a oddanost lidí, zlepšení zaměstnaneckých vztahů, uspokojování individuálních potřeb, udržení si talentovaných lidí apod. (Armstrong, 2009)

5.2.1 Transakční odměna

5.2.1.1 Základní mzda, plat

Základní složkou odměňování a hodnocení je mzda nebo plat. Je tedy nutné vymezit rozdíl mezi těmito pojmy.

Mzdou je označováno peněžité a naturální plnění, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci za vykonanou práci. Plat je také plnění za vykonanou práci, ale obdržený od zaměstnavatele, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond a jiné organizace, které jsou zřízeny státem, krajem nebo obcí. (1)

Základní peněžní odměna je určena pomocí mzdových forem. Mzdové formy nejsou stanoveny žádným právním předpisem a představují soubor pravidel, kterými se stanovuje závislost mzdy zaměstnanců na jejich výsledcích práce a na jejich osobním přínosu. (D'Ambrosová, 2007)

V podnikatelské sféře jsou mzdové formy zcela v kompetenci organizace. Z tohoto důvodu existuje mnoho názvosloví pro používané mzdové formy. K nejznámějším termínům patří časová mzda, úkolová mzda, podílová mzda a mzda smíšená. (Kleibl, 1998; Armstrong, 2009)

Uvedené mzdové formy jsou odměnami za dosažené výsledky, tj. že odměňují skutečně odvedený výsledek práce. Existují i formy mzdy za očekávané výsledky práce (penzumové mzdy). Tato forma je poskytována za výsledky práce, které budou pravděpodobně odvedeny v budoucnosti. (Kleibl, 1998)

Časová mzda

Nejběžnější mzdovou formou je časová mzda. Základem je odpracovaný čas a je vyjádřena součinem mzdové sazby či mzdového tarifu za jednotku pracovní doby a počtu odpracovaných hodin. Tento typ mzdy pro zaměstnance znamená záruku určité úrovně vyplácené mzdy bez vztahu na dosažené výsledky. Pro zaměstnavatele je administrativně nejméně náročná. (D'Ambrosová, 2007)

Časová mzda je efektivní v zaměstnání, ve kterém je obtížné měřit množství a kvalitu práce, kde je nepravidelný výkon pracovní činnosti, nelze zde ovlivnit pracovní výkon nebo chod výrobního zařízení a pro zaměstnavatele je žádoucí, aby pracovník svou pozornost zaměřil na jiné aspekty než je pracovní výkon. Jedná se o jednoduchou a administrativně nenáročnou formu mzdy, která umožňuje plánovat mzdové náklady, pro pracovníky je srozumitelná a vytváří jim jistý a stabilní výdělek. Tato forma mzdy nevyvolává spory a nespokojenost pracovníků a přispívá k pozitivnějším pracovním vztahům na pracovišti. Nevýhodou této mzdové formy je to, že nenutí zaměstnance ke zvyšování efektivnosti a výkonnosti a vyžaduje od zaměstnavatelů intenzivnější kontrolu zaměstnanců. (Kleibl, 1998)

Úkolová mzda

Výše úkolové mzdy je závislá na výkonu zaměstnance, který je vyjádřen stupněm plnění stanovených norem výkonu neboli na množství odvedeného výkonu. Tento druh mzdové formy je využíván na pracovištích, kde je kladen důraz na množství vyrobené produkce a zaměstnanci toto množství mohou svými silami ovlivnit. Dalším předpokladem je spolehlivá evidence a kontrola množství a kvality produkce. Výhodou této mzdové formy je, že se jedná o jednu z nejvíce pobídkových forem k vyšší výkonnosti. Nevýhoda spočívá v tom, že nepodporuje zájem o zvyšování kvality a úspory nákladů a je náročná na evidenci a kontrolu. (D'Ambrosová, 2007; Kleibl, 1998)

Úkolová mzda může být zavedena v případě, že je předem stanovený technologický a pracovní postup, výkonové normy, jsou zajištěny technické

a organizační požadavky pro plynulé plnění pracovních úkolů, je zajištěna spolehlivá kontrola kvality a vyprodukovaného množství a nedochází k ohrožení bezpečnosti práce a zdraví pracovníků. (Kleibl, 1998)

Podílová mzda

Podílová mzda neboli provizní mzda je určena jako podíl na výkonech společnosti. Nejčastěji se vyjadřuje jako procento na tržbách. Základem stanovení podílu je určení předpokládané celkové mzdy zaměstnance a očekávané úrovně ukazatelů, které vytváří odchylku od celkové mzdy. (D'Ambrosová, 2007)

Jedná se o vysoce pobídkovou formu mzdy, která se uplatňuje na pracovištích, kde lze výsledek kvantifikovat, lze jej ovlivnit pracovníkem, ale nelze stanovit přesné pracovní postupy a není možné sledovat využití pracovní doby. (Kleibl, 1998)

Smíšená mzda

Tato forma mzdy je tvořena jako kombinace časové, úkolové a podílové mzdy. Využívá se z toho důvodu, aby odstranila nevýhody a zvýraznila výhody jednotlivých forem. (Kleibl, 1998)

Naturální mzda

Naturální mzdou se rozumí výrobky, výkony, práce a služby. Nelze sem však zahrnout lihoviny, tabákové výrobky nebo jiné návykové látky. Poskytování naturální mzdy může zaměstnavatel uskutečnit jen v případě souhlasu zaměstnance a ne v plné výši mzdy. Minimální mzdu je zaměstnavatel povinen vyplatit vždy v penězích. Výše naturální mzdy se vyjadřuje v peněžní formě, která odpovídá ceně, kterou zaměstnavatel účtuje za srovnatelné zboží. (D'Ambrosová, 2007; (1))

Mzda za očekávané výsledky práce

Úkolem této formy mzdy je vytvořit jistotu pro zaměstnance za podmínky, že v souladu s individuální výkoností pracovníka může podnik počítat s určitým pracovním výsledkem a ochotou pracovníka změnit pracovní metody. Tento druh mzdy je účinný v případě, že jsou stanoveny přesné plány výroby, pracovní postupy, normy spotřeby práce a lze stanovit odvedené výkony. Mzda za očekávané výsledky práce má nejčastěji formy:

- smluvní mzdy,
- mzdy s měřeným denním výkonem,

- programové mzdy. (Kleibl, 1998)

5.2.2.2 Zásluhová odměna

Zásluhová odměna je ohodnocení individuálního výkonu, lidské schopnosti, přínosu jedince atd.

Výkonnostní odměny

Tato forma odměn se poskytuje podle stanovených kritérií pracovních výsledků a výkonů, na které se odměna váže, a které se pravidelně hodnotí. Konkrétní výše výkonnostních odměn určuje nadřízený zaměstnanec podle stanovených ukazatelů, kterých mělo být dosaženo. Výše těchto odměn podléhá volnějšímu režimu než prémie. (D'Ambrosová, 2007)

Mimořádné odměny

Tato mzdová forma se poskytuje, je-li dosaženo významných pracovních výsledků nebo vynaloženo mimořádné pracovní úsilí. Výše mimořádných odměn je závislá na rozhodnutí zaměstnavatele. (D'Ambrosová, 2007)

Prémie

Tato forma mzdy zajišťuje zaměstnavateli zájem zaměstnanců na výkonnosti a výsledcích práce. Výše prémie je závislá na konkrétním, měřitelném a vyčíslitelném ukazateli, který může zaměstnanec ovlivnit. Tato forma mzdy nejčastěji doplňuje mzdu časovou. (D'Ambrosová, 2007)

Nejběžnější druhy prémie jsou prémie za dosažený stupeň výkonu, za dosaženou kvalitu, za úspory nákladů, za snížení pracnosti, za využití výrobní kapacity, protiúrazové prémie a cílové prémie za splnění termínu. Prémie by měla být zaměřena na skutečnosti, které nejsou v ostatních mzdách dostatečně oceněny. (Kleibl, 1998)

Provize

Provize jsou formou mzdové pobídky, jejichž výše je určena na základě procenta z hodnoty prodeje, které zaměstnanci (obchodní zástupci) uskuteční. (Armstrong, 1999)

Odměny závislé na délce zaměstnání

Odměny, které závisí na délce počtu let v zaměstnání, se zvyšují o pevnou hodnotu na tarifním stupni podle počtu let, které zaměstnanec v zaměstnání odpracoval. (Armstrong, 1999)

Odměny podle kvalifikace

Výše odměny podle kvalifikace je odvozena podle dosažených dovedností zaměstnance. (Armstrong, 1999)

Odměny podle schopností

Odměny podle schopností jsou závislé na úrovni schopností jedince. (Armstrong, 1999)

Příplatky

Osobní příplatek, neboli osobní ohodnocení, je založen na ocenění výsledků pravidelného hodnocení pracovní výkonnosti. Zpravidla se používá u časové mzdy k ocenění výsledků jednotlivých pracovníků podle zvolených kritérií. (D'Ambrosová, 2007)

Do této kategorie se řadí i příplatky, které jsou dány Zákoníkem práce. Jedná se o práci přesčas, práce ve svátky, směnný provoz, pracovní pohotovost. (1)

5.2.2.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou tvořeny penzí, dovolenou, nemocenskými dávkami, úhradou pojistného, poskytnutím služebního vozidla a mnoha dalšími funkčními výhodami. Jedná se o příspěvky, které jsou poskytovány navíc k již vypláceným odměnám a zahrnují opatření, která nejsou odměnou v pravém slova smyslu. (Armstrong, 2007)

Zaměstnanecké výhody neboli benefity patří k nejpestřejším, nejsložitějším a rychle se měnícím aspektům managementu odměňování, což je způsobeno jejich neustále se vyvíjející povahou. Dříve byly benefity pouze okrajovou složkou odměňování, naopak dnes se považují za důležitý prostředek k získání konkurenční výhody na trhu práce. (Shields, 2007)

D'Ambrosová Hana (2007) rozděluje zaměstnanecké výhody do následujících kategorií:

- rozvoj a vzdělání zaměstnanců,
- péče o zdraví,
- pojištění a jiné finanční benefity,
- rekreace, sport a kultura,
- stravování zaměstnanců,

- doprava zaměstnanců do a ze zaměstnání,
- benefity pro sladování profesního a rodinného života,
- bydlení,
- využívání dopravních prostředků zaměstnavatele,
- prodej výrobků a služeb,
- odstupné, dovolená,
- benefity formou odměny,
- dary a sociální výpomoci,
- pracovní podmínky. (D'Ambrosová, 2007)

5.2.2 Relační (vztahové) odměny

Michael Armstrong (2009) k vztahovým odměnám řadí vzdělání a rozvoj, zkušenosti a zážitky z práce. Tento druh odměn je složitější než odměny transakční. Jejich poskytování zcela závisí na vrcholovém managementu organizace.

„Organizace může chtít, aby liniový manažeři uznávali a oceňovali význam používání relačních (vztahových) odměn – uplatňovali efektivní styl vedení, poskytovali zpětnou vazbu, uznávali a oceňovali úspěch a nabízeli smysluplnou práci. Konec konců, relační (vztahové) odměňování je v rukou liniových manažerů a to, co organizace musí udělat, je pokud možno zajistit, aby linioví manažeři chápali význam této stránky své práce a dostalo se jim vzdělávání a vedení potřebné k získání dovednosti tuto svou práci dobře udělat.“ (Armstrong, 2009)

Vzdělávání a rozvoj

K tomuto typu odměn Michael Armstrong (2009) řadí:

- učení se na pracovišti,
- vzdělání a výcvik,
- řízení pracovního výkonu,
- rozvoj kariéry.

Zkušenosti, zážitky z práce.

Zde Michael Armstrong (2009) uvádí:

- základní hodnoty organizace,
- styl a kvalitu vedení,
- právo pracovníka se vyjádřit,

- uznání,
- úspěch,
- vytváření pracovních míst a rolí,
- kvalitu pracovního života,
- rovnováhu mezi pracovním a mimopracovním životem, řízení talentů.

6 Výkonnost lidského kapitálu

6.1 Lidský kapitál

Aby bylo možné začít řešit výkonnost lidského kapitálu, je nejdříve nutné definovat pojem lidský kapitál. Za základní definici lidského kapitálu je považována Beckerova (1963) definice, která zní: „*Lidský kapitál jsou schopnosti, dovednosti a odpovídající motivace tyto schopnosti a dovednosti uplatnit.*“ Dle OECD se za lidský kapitál považují znalosti, dovednosti, schopnosti a vlastnosti jedince, které usnadňují vytváření osobního, sociálního a ekonomického blaha. (Mazouch, 2011)

Lidský kapitál je ovlivněn geneticky zděděnými vrozenými schopnostmi, rodinnými a sociálními faktory a formálním, neformálním a informativním vzděláváním. Všechny tyto faktory se vzájemně ovlivňují. (Mazouch, 2011)

Právě lidský kapitál je považován za základní zdroj výkonnosti. Při hodnocení lidského kapitálu a jeho dopadu na výkonnost je podstatné posoudit jeho úroveň, kvalitu a jeho budoucí vývoj. (Wagner, 2009)

6.2 Měření výkonnosti lidského kapitálu

Lidský kapitál je kvalitativní veličinou, kterou je při měření nutné převést na veličinu kvantitativní. Je tedy zřejmé, že se nejedná o jednoduchý úkol. Nejběžnějším způsobem měření výkonnosti lidského kapitálu je produktivita práce.

6.2.1 Produktivita práce

Produktivita práce je ukazatel, který vyjadřuje míru využití vstupu (výrobního faktoru práce) při tvorbě výstupu (finálního produktu). Obecně je produktivita vyjádřena následujícím vzorcem:

$$P = \frac{\text{výstup}}{\text{vstup}} \quad 1$$

Za vstup se nejčastěji považuje počet pracovníků, počet odvedených hodin nebo osobní náklady. Výstup je vyjádřen v peněžních jednotkách pomocí přidané hodnoty, čisté produkce, výnosů, tržeb, hrubého obrátu apod. (Synek, 2012)

Měření produktivity práce je snadné v případě, že se jedná o práci, která vyžaduje dovednosti (například dělnické profese). Naopak velmi obtížné je měřit produktivitu práce, která se opírá o znalosti (například manažerské pozice). Při měření je nutné si

také uvědomit, že produktivita práce záleží na technologii a technice, kterou mají pracovníci k dispozici. (Synek, 2003)

6.2.2 Průměrná mzda

Průměrná mzda je podíl úhrnu vyplacených mezd zaměstnancům vůči průměrnému evidenčnímu počtu pracovníků. K určení výše mzdy se využívá hrubá mzda, tj. mzda před zdaněním. Jedná se tedy o příjmy pracovníka, které nezahrnují cestovné, nemocenské sociální a zdravotní pojištění apod. (Synek, 2003)

Při porovnání produktivity práce a průměrné mzdy by mělo platit, že průměrná mzda roste pomaleji, než produktivita práce. Jedná se o důležitý vztah v ekonomice podniku. (Synek, 2009)

7 Metodická část

7.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení motivačního systému ve zvoleném podniku a posouzení jeho vlivu na výkonnost lidského kapitálu. Cílem je analyzovat motivační faktory a konkrétní systém odměňování, který je v podniku zaveden.

Dalším krokem je na základě sumarizovaných dat navržení případných změn, které by vedly ke zlepšení a zefektivnění práce.

7.2 Metodika

K pochopení dané problematiky a následné analýze s vytvořením návrhu na zlepšení bylo primárně důležité věnovat se vědecké literatuře. V první části diplomové práce jsou zpracovány poznatky z české i zahraniční odborné literatury, která se týká daného tématu, především pracovní motivace, systému odměňování a výkonnosti lidského kapitálu. Teoretická část tedy spočívala ve sběru sekundárních dat.

V úvodu praktické části je provedena charakteristika podniku, tj. předmět jeho podnikání, vznik, organizační struktura aj. Tyto informace jsou výstupem z veřejně přístupných informací, zejména z veřejných rejstříků, z informací uvedených na internetových stránkách a z interních dokumentů vybraného podniku. Součástí charakteristiky podniku je také přiblížení jeho finanční situace.

Dále je zrealizována analýza systému odměňování a motivačního systému, který daný podnik ve svém řízení uplatňuje. Tyto informace jsou zpracovány z údajů získaných z kolektivní smlouvy, vnitřních směrnic a dotazníkového šetření. Výstupy z dotazníkového šetření jsou součástí práce a byly realizovány pomocí programu MS Excel.

Další částí práce bylo určení výkonnosti lidského kapitálu pomocí produktivity práce. Pro výpočet produktivity práce jsou na straně výstupů použity výkony firmy a na straně vstupů v jednom případě průměrný přepočtený stav zaměstnanců a v případě druhém mzdové náklady. Výpočty vycházely z těchto vzorců:

$$PP_{\text{zaměstnanci}} = \frac{\text{Výkony}}{\text{Zaměstnanci}} \quad 2$$

$$PP_{\text{osobní náklady}} = \frac{\text{Výkony}}{\text{Osobní náklady}} \quad 3$$

Další veličinou, která je v práci využívána, je průměrná mzda, která je vypočítána jako poměr měsíčních hrubých mzdových nákladů a průměrného přepočteného stavu zaměstnanců následovně:

$$\text{Průměrná mzda} = \frac{\text{Mzdové náklady}}{\frac{12}{\text{Zaměstnanci}}} \quad 4$$

Průměrná mzda je porovnána s průměrnou mzdou v odvětví, ve kterém firma působí a s produktivitou práce podniku. Na základě zjištěných údajů bylo provedeno zhodnocení a navrženo řešení pro zvýšení efektivnosti v dané problematice.

Pro vyjádření tempa růstu daných veličin bylo využito vztahu:

$$\text{Tempo růstu} = \frac{\text{Běžné období}}{\text{Základní období}} \quad 5$$

8 Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu

8.1 Historie

Analyzovanou společností je akciová společnost působící v jižních Čechách, která byla založena v roce 1994. Její hlavní podnikatelskou činností je centrální rozvod tepla ve městě, ve kterém působí.

Od roku 1997 se mimo výrobu a rozvod tepla firma zaměřila na provozování vodovodů, kanalizací a čističky odpadních vod pro město, ve kterém má sídlo a provozovnu. Společnost dále nabízí vysokotlaké hydraulické čištění a monitorování kanalizačního potrubí a kanalizačních přípojek. Cílem společnosti je především spokojený zákazník a zlepšení životního prostředí.

Společnost neustále investuje do rozvoje distribučních sítí a rekonstrukce vodovodních a kanalizačních sítí.

8.2 Finanční situace

V následující tabulce č. 1 je zobrazena finanční situace firmy. Dle tabulky je patrné, že se jedná o úspěšnou a stabilní společnost.

Veškeré údaje se v jednotlivých letech příliš neliší. Jediným rokem, který je odlišný, je rok 2007, ve kterém společnost dosáhla významné ztráty. Tato situace byla zapříčiněna abnormálně teplým rokem, který byl důvodem pro snížení dodávky tepla až o 17 %.

Tabulka 1: Základní údaje v tis. Kč

Rok	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Výkony	72 339	68 849	74 140	71 118	67 731	61 914	66 596	64 804
Výkonová spotřeba	45 034	43 222	47 034	44 416	41 979	38 756	39 958	40 191
Osobní náklady	16 320	15 748	15 233	15 226	14 762	15 307	15 400	15 316
EBIT	758	185	596	179	370	-2 752	110	617
Stálá aktiva	151 212	152 360	152 806	144 606	147 653	151 710	155 947	160 369
Oběžná aktiva	37 953	34 940	35 202	31 904	28 853	23 694	21 031	20 267
Základní kapitál	141 170	141 170	141 170	131 230	131 230	131 230	131 230	131 230
Cizí zdroje	8 138	6 680	7 909	7 182	7 569	7 563	6 245	10 674

Zdroj: Účetní výkazy společnosti

8.3 Organizační schéma

V příloze č. 1 je vložena organizační struktura podniku. Jedná se o akciovou společnost, jejíž orgány jsou představenstvo a dozorčí rada, tzn., společnost uplatňuje dualistický systém.

Na vrcholu organizační struktury je ředitel společnosti, pod kterého spadají tři úseky. Jedná se o úsek ekonomiky a investic, úsek provozu tepla a úsek provozu vodovodů a kanalizací.

Vedoucí úseku ekonomiky a investic má na starosti hospodaření podniku (hlavní a mzdová účetní, pokladní a sekretářka), obchod a služby (vedoucí obchodu a služeb, referent prodeje vody a referent pro prodej tepla), sklad (hospodář) a investice společnosti (investiční technik a správce dokumentace).

Pod vedoucího úseku provozu a údržby tepla spadají činnosti jako rozvod tepla (dispečer, mechanik rozvodu tepla, střídač, strojní údržbář a topenář) a strojní údržba a realizace investic (mistr údržby a realizace investic, strojní údržbář a potrubář).

Vedoucí úseku provozu a údržby vodovodů a kanalizací zabezpečuje čističku odpadních vod (strojník čističky odpadních vod, elektro údržbář, strojní údržbář), vodovody (provozní montér vodovodů) a kanalizace (čistič kanalizačních zařízení, řidič, střídač). Pro úsek provozu a údržby vodovodů a kanalizací společně s úsekem provozu

tepla působí laborantka, která se stará a kvalitu vody a kontroluje vliv činnosti společnosti na životní prostředí.

V následující tabulce č. 2 je zobrazen přepočtený počet zaměstnanců společnosti v letech 2005 až 2012.

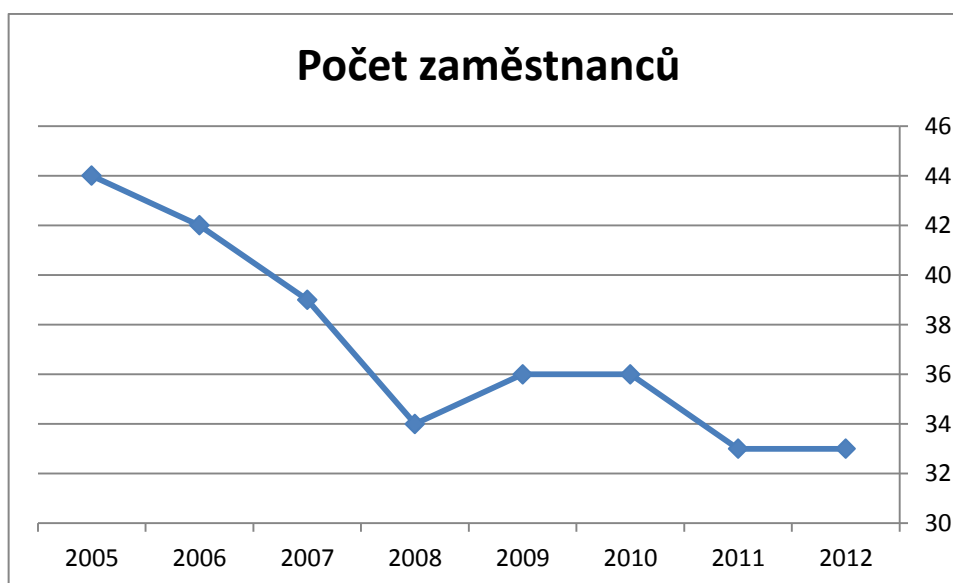
Tabulka 2: Přepočtený počet zaměstnanců

Rok	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Počet zaměstnanců	33	33	36	36	34	39	42	44

Zdroj: Interní zdroje společnosti

Z tabulky je patrné, že vývoj zaměstnanců v letech 2005 až 2012 byl poznamenán poklesem, nejednalo se však o radikální úbytky. Vývoj je graficky znázorněn v následujícím grafu č. 1.

Graf 1: Vývoj přepočteného počtu zaměstnanců v letech 2005 až 2012



Zdroj: Vlastní zpracování, interní zdroje společnosti

8.4 Porovnání nákladů

V tabulce č. 3 jsou zobrazeny hodnoty celkových, osobních a mzdových nákladů společnosti v letech 2005 až 2012.

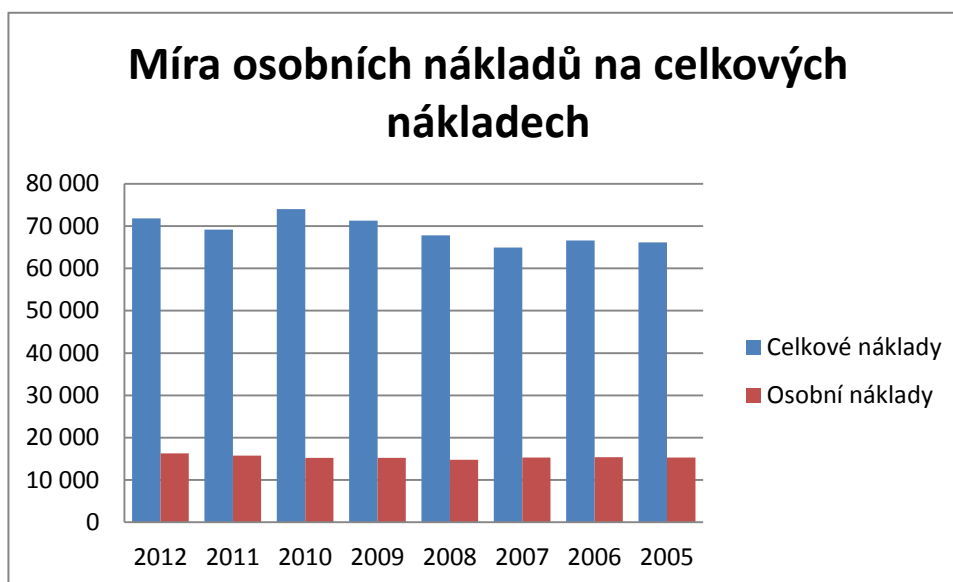
Tabulka 3: Osobní, mzdové a celkové náklady společnosti (v tis. Kč)

	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Celkové náklady	71 789	69 161	74 002	71 285	67 818	64 932	66 562	66 116
Osobní náklady	16 320	15 748	15 233	15 226	14 762	15 307	15 400	15 316
Mzdové náklady	10 534	10 402	9 941	10 697	9 554	9 980	10 109	10 064

Zdroj: Interní doklady, účetní výkazy

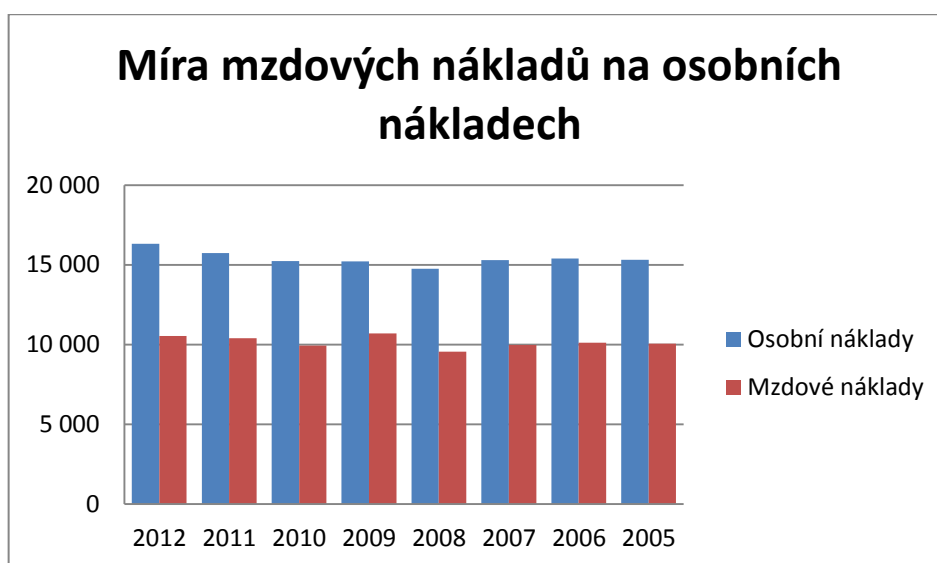
V grafu č. 2 je zobrazena míra osobních nákladů na celkových nákladech. Je patrné, že osobní náklady nepředstavují zásadní položku nákladů celkových. Lze konstatovat, že obě složky nákladů zaznamenaly nepatrný růst.

Graf 2: Míra osobních nákladů na celkových nákladech



Zdroj: Vlastní šetření, interní zdroje společnosti

Graf 3: Míra mzdových nákladů na osobních nákladech



Zdroj: Vlastní šetření, účetní výkazy společnosti

Předchozí graf č. 3 zobrazuje míru mzdových nákladů na osobních nákladech společnosti. Z grafu je patrné, že tento poměr se v jednotlivých letech příliš nemění a tento poměr je přesně vyjádřen v tabulce č. 4.

Tabulka č. 4 zobrazuje podíl osobních nákladů na celkových nákladech vyjádřený v procentech. Tento poměr se průměrně pohybuje kolem 22,4 % s odchylkou maximálně 2 %. Lze konstatovat, že společnost udržuje konstantní poměr osobních nákladů na nákladech celkových. Dále tato tabulka zachycuje podíl mzdových nákladů na osobních nákladech. Tento podíl je v jednotlivých letech také velmi podobný s průměrem 66 %, kdy největší odchylku od této hodnoty vyjadřuje rok 2009, kdy mzdové náklady činily 70,3 % nákladů osobních. Je zřejmé, že tento podíl je v jednotlivých letech lehce klesající, což je pro společnost pozitivní.

Tabulka 4: Podíl nákladů (v %)

	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Podíl osobních N na celkových N	22,7	22,8	20,6	21,4	21,8	23,6	23,1	23,2
Podíl mzdových N na osobních N	64,6	66,1	65,3	70,3	64,7	65,2	65,6	65,7

Zdroj: Vlastní šetření

9 Stávající motivační systém a způsob odměňování v podniku

Společnost si je vědoma toho, že nejdůležitějším výrobním faktorem je lidský kapitál. Z tohoto důvodu svým zaměstnancům poskytuje dobré pracovní podmínky a široké spektrum benefitů. Forma a způsob odměňování v podniku se řídí pravidly danými zákonem č. 262/2006 Sb., Zákoníkem práce, v platném znění.

Cílem poskytování benefitů není pouze zvyšování spokojenosti zaměstnanců, ale správným nastavením jejich poskytování lze snížit daňové odvody státu. Zda se jedná o daňově účinný či neúčinný benefit, je určeno zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění, dále jen zákon o dani z příjmů. Konkrétně se jedná o § 24. (2)

9.1 Mzdová oblast

Mzda, její forma a způsob odměňování, je stanovena v pracovních smlouvách jednotlivých zaměstnanců a splňuje veškeré zákonné náležitosti.

9.1.1 Forma mzdy

Každý pracovník má nárok na hmotnou odměnu. Její základ představuje zaručená nebo smluvní mzda. Zaručená mzda je stanovena dle tarifní soustavy a je nezávislá na hospodářských výsledcích společnosti. Každý zaměstnanec je zařazen do tarifního stupně dle sjednaného druhu práce. Zaměstnanci tak náleží tarifní mzda ve výši mzdového tarifu příslušného tarifního stupně, do kterého byl zaměstnanec zařazen. Smluvní mzda je sjednána v pracovní smlouvě. Zaměstnancům, kteří pobírají tuto mzdu, je stanovena smluvní výše mzdy s nezaručenou částí. Tato část je následně stanovena procentem z roční mzdy a její výše je závislá na plnění stanovených kritérií.

9.1.2 Příplatky ke mzdě

K příplatkům, které zaměstnavatel poskytuje, patří příplatek za práci přesčas, ve svátek, ve ztíženém pracovním prostředí, v noci, ve výškách, o sobotách a nedělích, v odpoledních směnách, v dispečerském režimu a v nepravidelných směnách.

Příplatek za práci přesčas je stanoven ve výši 30 % průměrného hodinového výdělku. V případě, že je práce vykonávána v noci, činí příplatek 40 % průměrného hodinového výdělku za každou odpracovanou hodinu. Místo příplatku se lze se zaměstnancem dohodnout na poskytnutí náhradního volna v hodnotě odpracovaných

hodin přesčas. Dle § 114 Zákoníku práce má zaměstnavatel povinnost za práci přesčas poskytnout 25 % průměrného výdělku a za práci vykonávanou v noci má povinnost dle § 116 poskytnout 10 % průměrného výdělku. Zaměstnavatel tedy svým zaměstnancům poskytuje vyšší příplatky, než má stanovené zákonem.

Za práci, kterou zaměstnanec vykonává ve svátek, mu náleží příplatek ve výši 100 % průměrného výdělku. Stejně jako u práce přesčas je zde možnost zaměstnanci nabídnout náhradní volno a to za každou hodinu práce ve svátek hodinu náhradního volna. V případě práce o sobotách a nedělích platí stejné podmínky jako při práci ve svátek, ale zaměstnanec obdrží příplatek ve výši 30 % průměrného hodinového výdělku. Dle § 115 Zákoníku práce za práci vykonanou ve svátek náleží 100 % průměrného výdělku, což je v daném případě ve firmě stanoveno shodně. Avšak při práci o víkendu dle Zákoníku práce, § 118, je povinen zaměstnavatel hradit příspěvek 10 %, což v našem případě zaměstnavatel platí více.

Za práci konanou ve ztíženém prostředí přísluší zaměstnanci příplatek 7,80 Kč k dosažené mzdě za každou odpracovanou hodinu ve ztíženém prostředí. V případě, že pracovník vykonává práci v omezeném prostoru, ve výškách nebo při vynucených polohách těla ve výšce minimálně 7 metrů nad povrchem a nejedná se o stabilní plošinu, náleží zaměstnanci příplatek k dosažené mzdě ve výši 9,30 Kč za každou odpracovanou hodinu v tomto prostředí. Dle Zákoníku práce § 117 příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí činí minimálně 10 %. Analyzovaná společnost nemá tento příspěvek stanoven procenty, proto nemůže dojít k porovnání. Avšak kolektivní smlouvou je určeno, že v případě, že by příspěvek placený společností byl nižší, než je dáno zákonem, vyplácí se hodnota, která je zákonem stanovena, čili 10 %.

V případě, že zaměstnanec pracuje v nočních hodinách, náleží mu příplatek ke mzdě ve výši 10 % průměrného výdělku. Za práci, kterou pracovník vykonal v odpoledních hodinách, tj. od 14 hodin do 22 hodin a v tento čas odpracoval minimálně 6 hodin, náleží mu příplatek ve výši 7,30 Kč za každou odpracovanou hodinu v této směně. Tento příplatek nemohou využít zaměstnanci, kteří pracují přesčas nebo ve směnovém režimu, protože jsou odměněny jinou formou příplatku. Dle § 116 Zákoníku práce je příplatek za práci v noci stanoven ve výši 10 %, ale příplatky za výkony v odpoledních hodinách nejsou nijak specifikované a zaměstnavatel je poskytuje pouze ze své vůle.

Zá práci v dispečerském režimu přísluší zaměstnanci příplatek 5,30 Kč za každou odpracovanou hodinu v tomto režimu. U zaměstnanců, kteří pracují v pracovním režimu, který nemá pravidelné směny, náleží příplatek ke mzdě ve výši 5,10 Kč za každou odpracovanou hodinu. Tyto příplatky nejsou v Zákoníku práce definovány, nejsou tedy pro podniky povinné.

9.1.4 Další složky mzdy

K dalším složkám mzdy patří také pohyblivá složka, která je uplatňována jako motivační forma mzdy k ocenění výkonnosti pracovníka. Přerozdělení této složky je závislé na vedoucích jednotlivých úseků a hodnocení pracovníka provádí každý měsíc jeho přímý nadřízený.

K ocenění mimořádných a krátkodobých úkolů slouží fond vedoucího. Tento fond je tvořen z nevyčerpaných mzdových prostředků v daném období a vedoucí pracovník z něj uděluje odměny svým podřízeným.

Společnost svým zaměstnancům poskytuje příspěvek za spoluúčast na výsledku hospodaření podniku. Tento příspěvek je poskytován zaměstnancům, kteří jsou u společnosti zaměstnaní nejméně 12 měsíců, odpracovali stanovený pracovní fond, neměli neomluvenou jednu a více směn a nespáchali žádný trestný čin, který by byl spojen s výkonem pracovních úkonů. Příspěvek je poskytován jednou ročně v případě mimořádně dobrého výsledku hospodaření společnosti a o jeho výši rozhoduje představenstvo společnosti. Přidělená částka je převedena na jednotlivé úseky, kde vedoucí úseku částku dále přerozděluje svým podřízeným.

Podnik svým zaměstnancům poskytuje za dobu prvních tří pracovních dnů dočasné pracovní neschopnosti mzdu nahrazující nemocenské dávky ve výši Kč 200,- na jeden den.

Za dobu, kdy zaměstnanci drží pracovní pohotovost, přísluší zaměstnanci odměna ve výši 10 % průměrného hodinového výdělku v případě, že nedojde k výkonu práce. Pokud by došlo v této době k pracovnímu výkonu, přísluší zaměstnanci smluvní mzda. Tato odměna je ve stejné výši stanovena Zákoníkem práce.

9.2 Sociální oblast

Sociální oblast, kterou vymezuje kolektivní smlouva, se zaměřuje na čtyři části. Jedná se o sociální péči o pracovníky, příspěvky pro zaměstnance, pracovní a životní podmínky se zaměřením na bezpečnost a ochranu zdraví při práci a oblast, která je zaměřena na kvalifikaci a rekvalifikaci zaměstnanců.

Při rozvázání pracovního poměru z důvodu organizačních změn společnost vyplácí odstupné, které je stanovené Zákoníkem práce, podle počtu odpracovaných let ve společnosti. Při práci do čtyř let je odstupné ve výši trojnásobku průměrného výdělku, při práci od pěti do devíti let ve výši čtyřnásobku průměrného výdělku a v případě spolupráce nad deset let je odstupné ve výši pětinasobku průměrného výdělku. Při odchodu do starobního, předčasného starobního či plně invalidního důchodu podnik jako ocenění dlouhodobé spolupráce může uznat jednorázovou odměnu až ve výši Kč 20 000,-.

9.2.1 Sociální péče o zaměstnance

Společnost si uvědomuje, jak je pro ni důležitý každý pracovník. Z tohoto důvodu má propracovanou také sociální péči o své zaměstnance, která je zaměřena především na podporu jejich zdraví.

Na náklady společnosti mají zaměstnanci právo na provedení preventivní lékařské prohlídky. Dále zaměstnavatel hradí náklady spojené se zdravotními komplikacemi, které zaměstnanci vzniknou během služební cesty a jejichž léčba nebude hrazena zdravotními pojišťovnami.

Podnik u svých zaměstnanců podporuje dárcovství krve. Na bezplatné dárcovství poskytuje svým zaměstnancům placené volno na den, kdy došlo k odběru a za příslušný počet odběrů jim náleží finanční odměna. Například za 3 odběry zaměstnanec obdrží Kč 200,-. Nápodobně je tomu i u dárcovství kostní dřeně. Zde náleží odměna Kč 1 000,- a v době pracovní neschopnosti způsobené v důsledku dárcovství podnik vyrovnává nemocenské dávky do výše průměrného výdělku.

Společnost vyplácí také jubilejní odměny. Jedná se například o výročí, kdy je dosažen určitý věk zaměstnance, či při příležitosti Dne matek, kdy pracujícím matkám podnik poskytuje věcný dar.

Do sociální oblasti podnik zařazuje také příspěvky na stravování, kdy svým zaměstnancům poskytuje na každou směnu (minimálně 4 odpracované hodiny) stravenku v hodnotě Kč 80,-. Z této částky zaměstnavatel dle § 24 zákona o dani z příjmů hradí 55 % hodnoty stravenky, tj. Kč 44,-. Zbýlá část hodnoty stravenky je uhrazena zaměstnancem srážkou ze mzdy.

Podnik umožňuje svým zaměstnancům čerpání dovolené prodloužené o jeden týden, než je stanoveno v § 213 Zákoníku práce. Pracovníci mají tedy dovolenou na zotavenou v délce trvání 5 týdnů. Dále podnik svým zaměstnancům poskytuje placené volno v případě osobních překážek, mezi které patří úmrtí v rodině, péče o dítě, narození dítěte či svatby. Každá osobní událost má v kolektivní smlouvě stanoven počet dní, kdy lze čerpat placené volno.

9.2.2 Příspěvky pro zaměstnance

Podnik svým zaměstnancům poskytuje příspěvek na penzijní připojištění nebo doplňkové penzijní připojištění. Tento příspěvek je vázán určitými podmínkami. Musí se jednat o penzijní fond, který je vybrán společností a zaměstnanec musí být u společnosti zaměstnán na dobu neurčitou a na plný úvazek.

Další formou příspěvků jsou příspěvky na stravování, kdy zaměstnavatel nad rámec zákona připlácí Kč 10,- a podporuje sportovní činnosti, které reprezentují tuto akciovou společnost.

9.2.3 Pracovní a životní podmínky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci

V této oblasti se podnik zavazuje svým zaměstnancům poskytovat ochranné pomůcky a prostředky, aby nedošlo k ohrožení zdraví zaměstnanců. Podnik se snaží přijímat veškerá opatření vedoucí ke snižování příčin, zdrojů a počtu nemocí z povolání či pracovních úrazů. V oblasti bezpečnosti práce se společnost řídí platnou legislativou.

9.2.4 Zaměstnanost, kvalifikace, rekvalifikace

V této oblasti se zaměstnavatel zavazuje ke spolupráci s úřady práce, které informuje o volných pracovních pozicích. Dále podnik napomáhá ke zvyšování a udržování kvalifikace, která je nezbytná pro výkon sjednané práce. Součástí je také zajištění rekvalifikace na jiné pracovní místo při realizaci změn v podniku.

10 Posouzení výkonnosti lidského kapitálu v podniku

10.1 Produktivita práce

Výkonnost lidského kapitálu lze měřit pomocí produktivity práce, která může mít mnoho podob. V práci budou implementovány dva způsoby výpočtu, které jsou pro dané téma nejužitečnější. Jedná se o poměr výkonů a přepočteného stavu zaměstnanců a poměr výkonů k osobním nákladům.

V tabulce č. 5 je zobrazena produktivita práce, která je vypočtena pomocí výkonů a průměrného přepočteného stavu zaměstnanců.

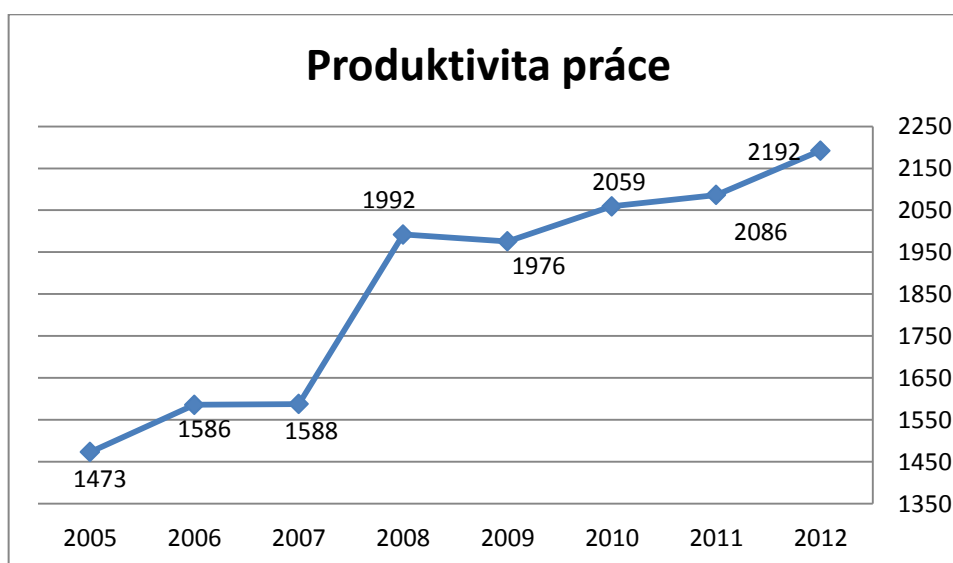
Tabulka 5: Produktivita práce vyjádřena přepočteným stavem zaměstnanců

Rok	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Počet zaměstnanců	33	33	36	36	42	39	42	44
Výkony (v tis. Kč)	72 339	68 849	74 140	71 118	67 731	61 914	66 596	64 804
PP (v tis. Kč)	2 192	2 086	2 059	1 976	1 992	1 588	1 586	1 473

Zdroj: Vlastní zpracování, interní zdroje společnosti

Graf č. 4 zobrazuje vývoj produktivity práce v letech 2005 až 2012 vypočítané pomocí průměrného stavu zaměstnanců.

Graf 4: Vývoj produktivity práce (pracovníci)



Zdroj: Vlastní zpracování

Daná produktivita práce udává, kolik korun z výkonů podniku v tisících je vytvořeno jedním zaměstnancem za rok. Pro výpočet jsou použita data z let mezi r. 2005 až 2012.

Z grafu je patrné, že v roce 2008 došlo k dramatickému nárůstu produktivity práce oproti předchozím rokům. Nárůst byl způsoben poklesem počtu zaměstnanců se současným nárůstem tržeb. V roce 2009 produktivita práce lehce poklesla. Tento pokles mohl být způsoben ekonomickou krizí. Od té doby došlo k opětovnému nárůstu.

V tabulce č. 6 je zobrazeno meziroční tempo růstu produktivity práce. Jedná se o porovnání základního období s obdobím předcházejícím.

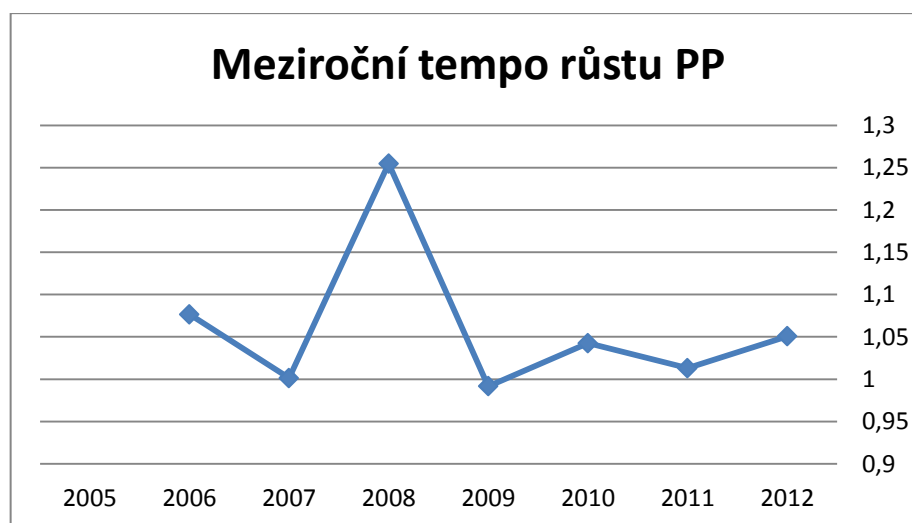
Tabulka 6: Tempo růstu produktivity práce (pracovníci)

Rok	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
PP (v tis.)	2 192	2 086	2 059	1 976	1 992	1 588	1 586	1 473
Tempo růstu	1,0507	1,0131	1,0425	0,9917	1,2548	1,0012	1,0766	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že produktivita práce má neustále rostoucí trend vyjma roku 2009, kdy došlo k mírnému poklesu. K největšímu nárůstu došlo v roce 2008 a to o 25 %. Meziroční tempo růstu je pro lepší přehlednost graficky znázorněno v následujícím grafu č. 5.

Graf 5: Tempo růstu produktivity práce (pracovníci)



Zdroj: Vlastní zpracování

Následující produktivita práce je vyjádřena pomocí poměru výkonů a osobních nákladů. Tato produktivita práce vyjadřuje, kolik výkonů společnost získá z Kč 1,- osobních nákladů. Hodnoty jsou vyjádřeny v následující tabulce č. 7.

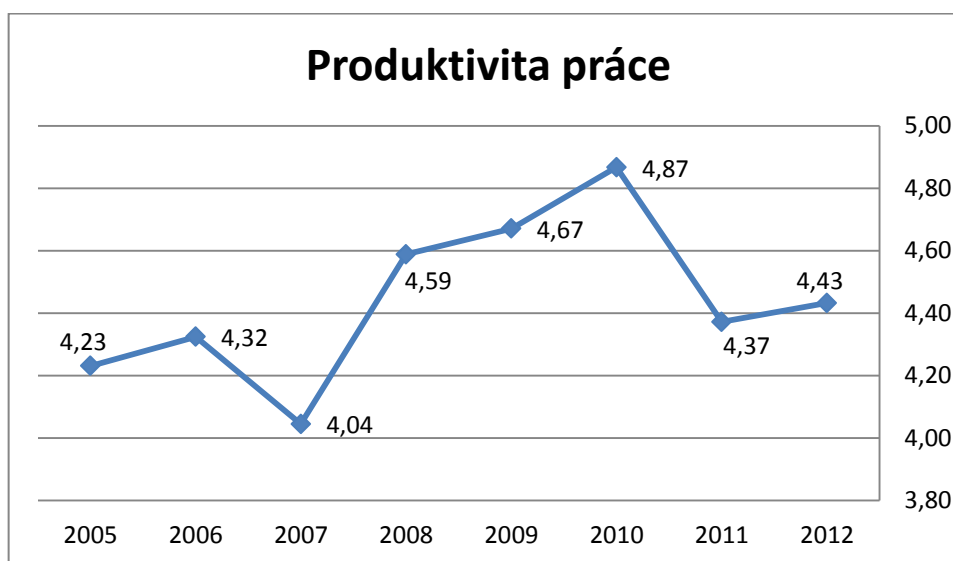
Tabulka 7: Produktivita práce vyjádřená pomocí osobních nákladů (v tis. Kč)

Rok	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Osobní náklady	16 320	15 748	15 233	15 226	14 762	15 307	15 400	15 316
Výkony	72 339	68 849	74 140	71 118	67 731	61 914	66 596	64 804
Produktivita práce	4,43	4,37	4,87	4,67	4,59	4,04	4,32	4,23

Zdroj: Vlastní zpracování, účetní výkazy společnosti

Následující graf č. 6 zachycuje vývoj produktivity práce vyjádřené pomocí osobních nákladů.

Graf 6: Vývoj produktivity práce (osobní náklady)



Zdroj: Vlastní zpracování

V následující tabulce č. 8 je zobrazeno meziroční tempo růstu produktivity práce vyjádřené pomocí osobních nákladů.

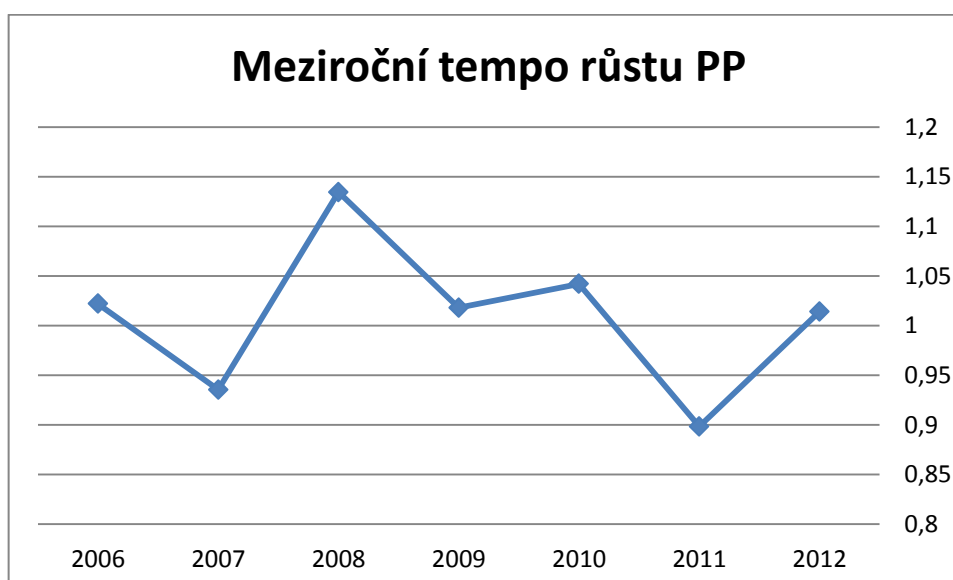
Tabulka 8: Tempo růstu produktivity práce (osobní náklady)

Rok	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
PP	4,43	4,37	4,87	4,67	4,59	4,04	4,32	4,23
Tempo růstu	1,0139	0,8983	1,0420	1,0180	1,1343	0,9353	1,0220	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Meziroční tempo růstu produktivity práce vyjádřené pomocí osobních nákladů je graficky zachyceno v grafu č. 7 níže.

Graf 7: Tempo růstu produktivity práce (osobní náklady)

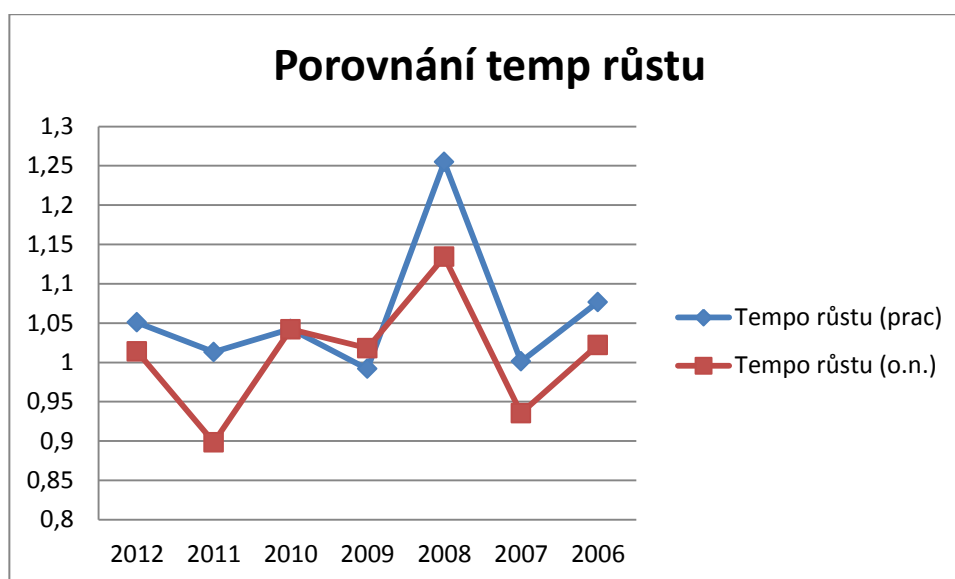


Zdroj: Vlastní zpracování

Z údajů je patrné, že v produktivitě práce v letech 2007 a 2011 došlo k poklesu. Nejrazantnější pokles nastal v roce 2007 a to o 11 %. Naopak největší nárůst byl v roce 2008 a to o 13 %.

Při porovnání meziročních temp růstu je zřejmé, že obě produktivity práce mají velmi podobný průběh, ačkoliv jsou počítány odlišným způsobem. Lze tedy konstatovat, že meziroční tempo růstu produktivity práce vyjádřené pomocí počtu zaměstnanců či osobních nákladů je téměř totožné. Dochází tedy k velmi podobnému poklesu či růstu. Tento podobný průběh je zachycen v následujícím grafu č. 8.

Graf 8: Porovnání temp růstu produktivity práce



Zdroj: Vlastní šetření

10.2 Průměrná mzda

V této kapitole je zobrazena průměrná měsíční mzda ve společnosti mezi lety 2005 až 2012. Pro určení průměrné mzdy bylo využito poměru mzdových nákladů k počtu zaměstnanců, které byly vztaženy k měsíčnímu období. V následující tabulce č. 9 jsou tyto hodnoty zaneseny.

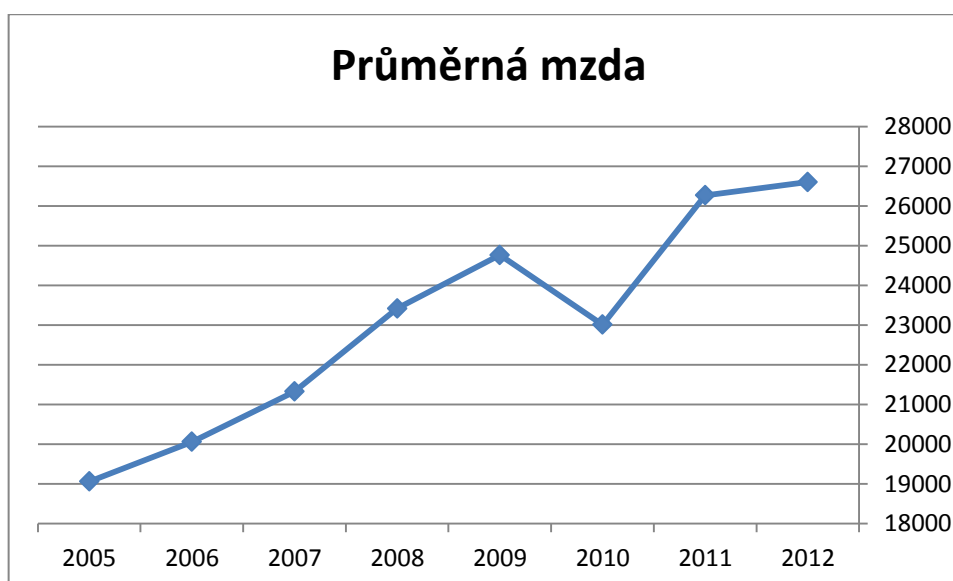
Tabulka 9: Průměrná měsíční mzda

Rok	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Mzdové náklady (v tis. Kč)	10 534	10 402	9 941	10 697	9 554	9 980	10 109	10 064
Počet zaměstnanců	33	33	36	36	34	39	42	44
Průměrná mzda (Kč)	26 601	26 268	23 012	24 762	23 417	21 325	20 058	19 061

Zdroj: Vlastní zpracování, interní zdroje společnost

V grafu č. 9 je zachycen vývoj průměrné mzdy v podniku mezi lety 2005 a 2012.

Graf 9: Průměrná mzda v letech 2005 - 2012



Zdroj: Vlastní zpracování

Meziroční přírůstky průměrné mzdy jsou zobrazeny v tabulce č. 10

Tabulka 10: Tempo růstu průměrné mzdy

Rok	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Tempo růstu	1,0127	1,1415	0,9293	1,0574	1,0981	1,0632	1,0523	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Ze zjištěných údajů je zřejmé, že průměrná mzda v letech 2005 až 2012 průměrně vzrostla o 5,71 %, což lze vyjádřit pomocí geometrického průměru. Stoupající trend je zapříčiněn především dobrou a stabilní ekonomickou situací v podniku. Jediný zlom nastal v roce 2010, kdy došlo k poklesu průměrné mzdy o 7 %. Tento pokles byl okamžitě následující rok vyrovnán a to nárůstem o 14 %.

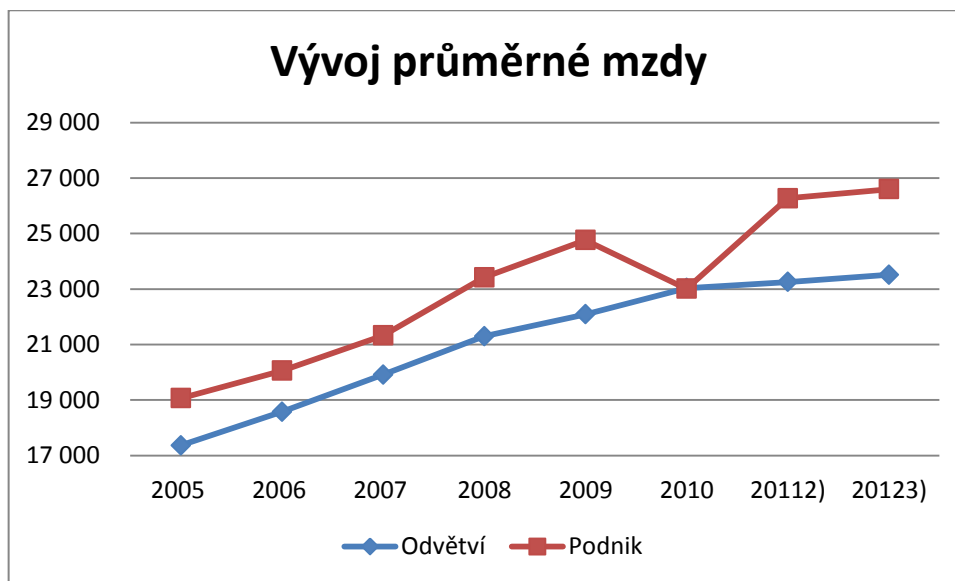
V následující tabulce č. 11 je zobrazen vývoj průměrné mzdy analyzované společnosti s průměrnou mzdou v odvětví, ve kterém společnost působí.

Tabulka 11: Srovnání průměrné mzdy firmy a odvětví v tis. Kč

Rok	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
PM odvětví	17 362	18 571	19 913	21 299	22 084	23 031	23 250	23 509
PM firmy	26 601	26 268	23 012	24 762	23 417	21 325	20 058	19 061

Zdroj: Vlastní zpracování, www.czso.cz

Graf 10: Srovnání průměrné mzdy firmy a odvětví



Zdroj: Vlastní zpracování

Z předchozího grafu č. 10, na kterém je vyobrazen vývoj průměrné mzdy v podniku a odvětví, vyplývá, že analyzovaná společnost poskytuje svým zaměstnancům vyšší hrubé průměrné mzdy, než které jsou standardní v odvětví, ve kterém firma podniká. V jediném roce 2010 došlo ve společnosti k poklesu průměrné mzdy, avšak tento pokles znamenal jen dosažení průměrné hrubé mzdy poskytované v daném odvětví.

10.3 Porovnání produktivity práce a průměrné mzdy

V tabulce č. 12 je zobrazeno tempo růstu produktivity práce, která je vyjádřena jak pomocí počtu zaměstnanců, tak pomocí mzdových nákladů a tempa růstu mezd v podniku.

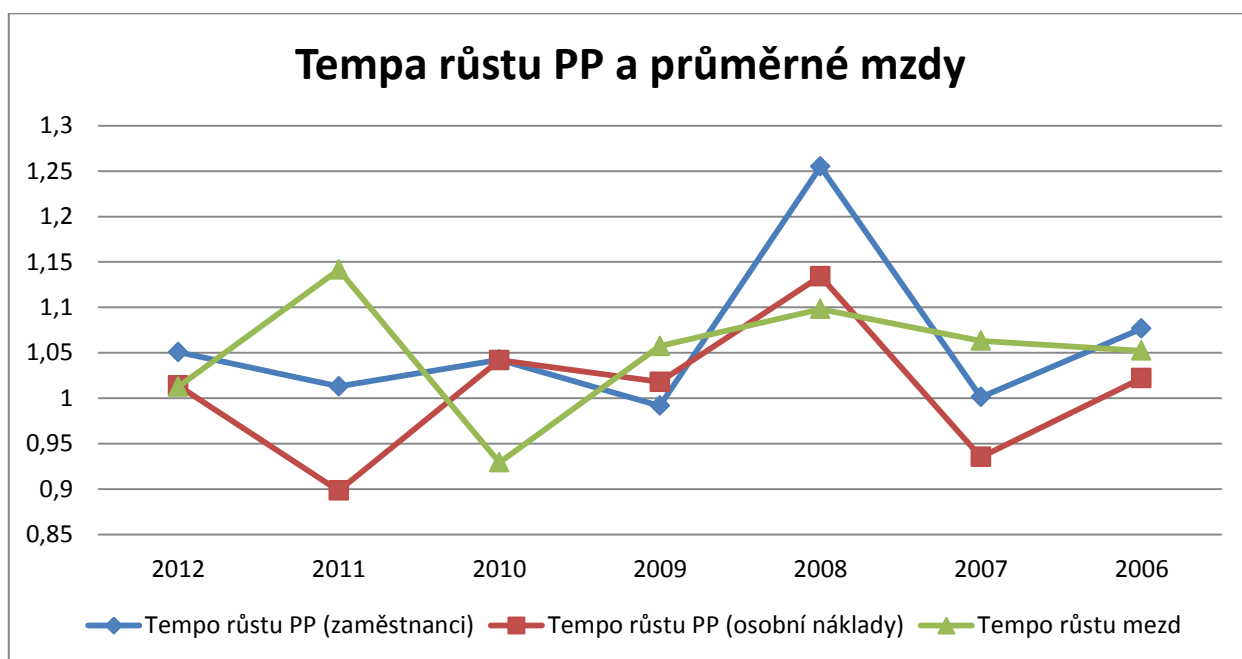
Tabulka 12: Srovnání tempa růstu produktivity práce a průměrné mzdy

Rok	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Tempo růstu PP (Z)	1,0507	1,0131	1,0425	0,9917	1,2548	1,0012	1,0766
Tempo růstu PP (ON)	1,0139	0,8983	1,042	1,018	1,1343	0,9353	1,022
Tempo růstu mezd	1,0127	1,1415	0,9293	1,0574	1,0981	1,0632	1,0523

Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu č. 11 je zachycen vývoj produktivity práce a průměrné mzdy.

Graf 11: Srovnání tempa růstu produktivity práce a průměrné mzdy



Zdroj: Vlastní zpracování

Mělo by platit, že tempo růstu průměrné mzdy by mělo být nižší než tempo růstu produktivity práce. Z grafu č. 11 je patrné, že tempo růstu průměrné mzdy je téměř totožné nebo nižší než tempo růstu produktivity práce vyjádřené nejen pomocí zaměstnanců, ale také mzdových nákladů. Jediná negativní odchylka nastala v roce

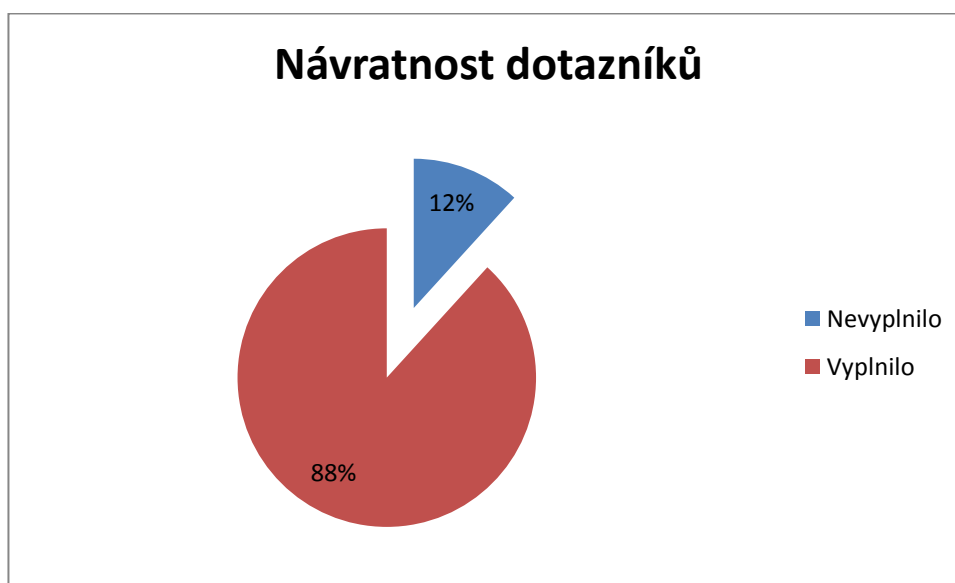
2011, kdy tempo růstu průměrných mezd značně převyšovalo tempo růstu produktivity práce. V případě produktivity práce vyjádřené počtem zaměstnanců je tempo růstu mezd větší o 12,84 % a v případě produktivity práce vyjádřené mzdovými náklady je tempo růstu mezd vyšší dokonce o 24,32 %.

11 Zhodnocení aplikovaného motivačního systému a způsobu odměňování v podniku

Pro zhodnocení motivačního systému, který je v podniku aplikován, bylo zvoleno využití krátkého dotazníku, který je uveden v příloze č. 2. Cílem dotazníkového šetření bylo získání informací týkajících se spokojenosti zaměstnanců v podniku a možností, kterými by mohl podnik spokojenost svých zaměstnanců zvýšit.

Anonymní dotazník, který obsahuje 11 uzavřených otázek, byl předán všem zaměstnancům v podniku. Ke dni předání dotazníku v podniku pracovalo 34 zaměstnanců, zpětná vazba ve formě vyplněného dotazníku byla poskytnuta od 30 zaměstnanců. Zjištěné závěry lze tedy plošně aplikovat na celý podnik. Návratnost dotazníků je vyobrazena v grafu č. 12.

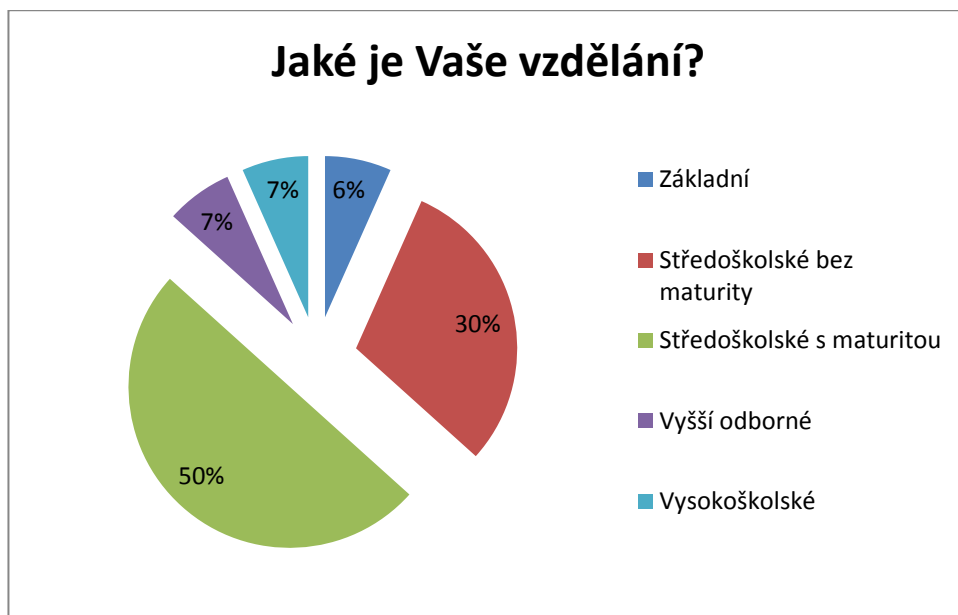
Graf 12: Návratnost dotazníků



Zdroj: Vlastní šetření

Z třiceti respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, jich 24 má středoškolské vzdělání, z toho 15 středoškolské vzdělání s maturitou. Ostatní vzdělání, jako základní, vyšší odborné a vysokoškolské mají vždy dva respondenti. Tato situace je zobrazena na grafu č. 13.

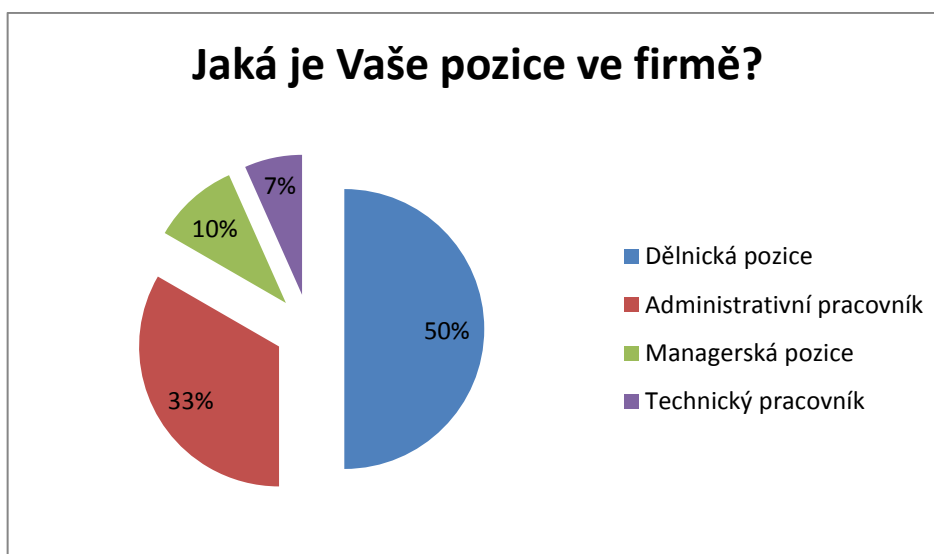
Graf 13: Vzdělání zaměstnanců



Zdroj: Vlastní šetření

Poměr dosaženého vzdělání zaměstnanců do určité míry naznačuje strukturu zaměstnanců v podniku. Dle grafu č. 14 lze konstatovat, že převažuje počet dělnických a technických pracovníků nad pracovníky administrativními a řídicími pracovníky. Na dělnických pozicích není kladen příliš vysoký důraz na odbornost a znalost problematiky oboru, proto je možné na těchto pozicích zaměstnávat zaměstnance s nižším vzděláním.

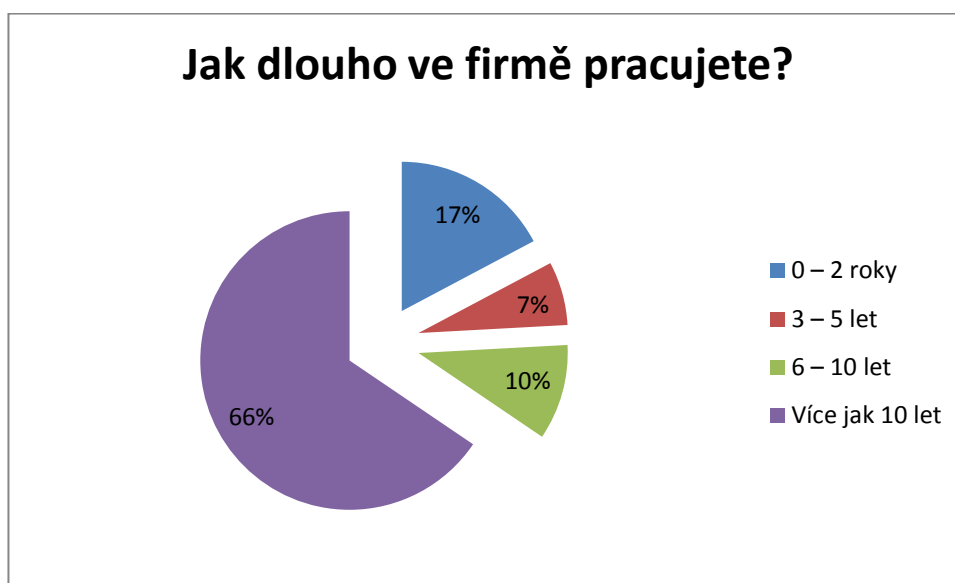
Graf 14: Struktura zaměstnanců



Zdroj: Vlastní šetření

Další otázkou bylo, jako dlouho zaměstnanci působí ve firmě. 66 % respondentů je ve firmě zaměstnáno více jak deset let. Dalších 10 % je ve společnosti zaměstnáno 6 – 10 let. Do dvou let je v podniku pouze 17 % pracovníků. Z těchto čísel lze usuzovat, že podnik se nepotýká s vysokou fluktuací svých zaměstnanců. Dále to znamená vysokou stabilitu a jistotu pro podnik a jeho zaměstnance. Tyto skutečnosti jsou znázorněny v grafu č. 15.

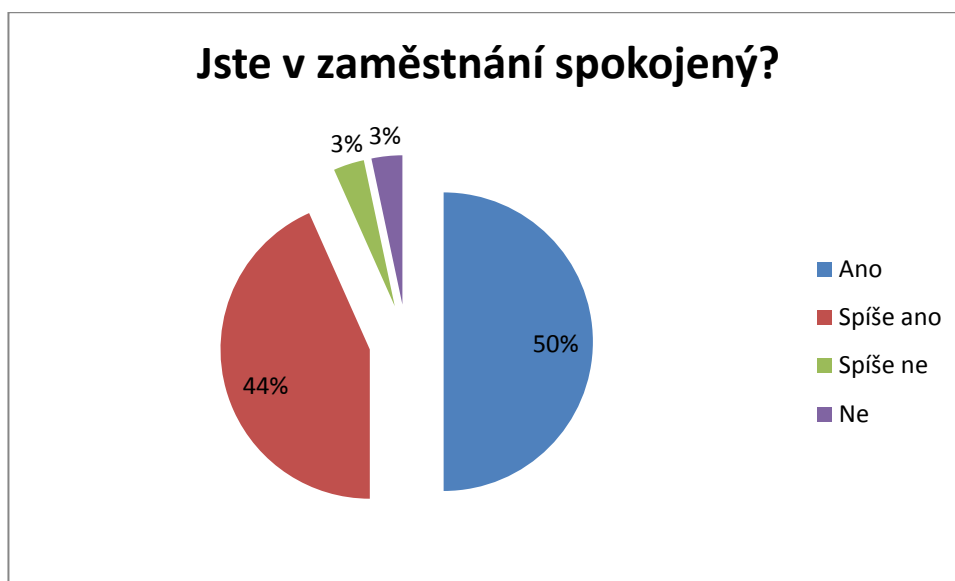
Graf 15: Délka pracovního poměru



Zdroj: Vlastní šetření

V následujícím grafu č. 16 je zobrazena spokojenost zaměstnanců se zaměstnáním. Dle dotazníkového šetření je zřejmé, že zaměstnanci jsou ve firmě spokojeni. Pro spokojenost se vyjádřilo 94 % respondentů, z nichž 55 % se vyjádřilo pro naprostou spokojenost. Nespokojen s prací je pouze jeden respondent.

Graf 16: Spokojenost s prací



Zdroj: Vlastní šetření

Další otázka se týkala spokojenosti se mzdovým ohodnocením ve firmě. Opět převažuje spokojenost, avšak z 80 % spokojených respondentů je jich pouze 10 % naprosto spokojených. Naprosto nespokojených zaměstnanců je 13 %. Všichni z nespokojených zaměstnanců mají základní vzdělání nebo vzdělání středoškolské bez maturitní zkoušky. Tato situace je zanesena v grafu č. 17.

Graf 17: Spokojenost se mzdovým ohodnocením



Zdroj: Vlastní šetření

Graf č. 18 zobrazuje spokojenost zaměstnanců s možností osobního a kariérního růstu. Na tuto otázku svou nespokojenost vyjádřilo již 30 % respondentů, 40 % dotazovaných je s možností rozvoje naprosto spokojeno.

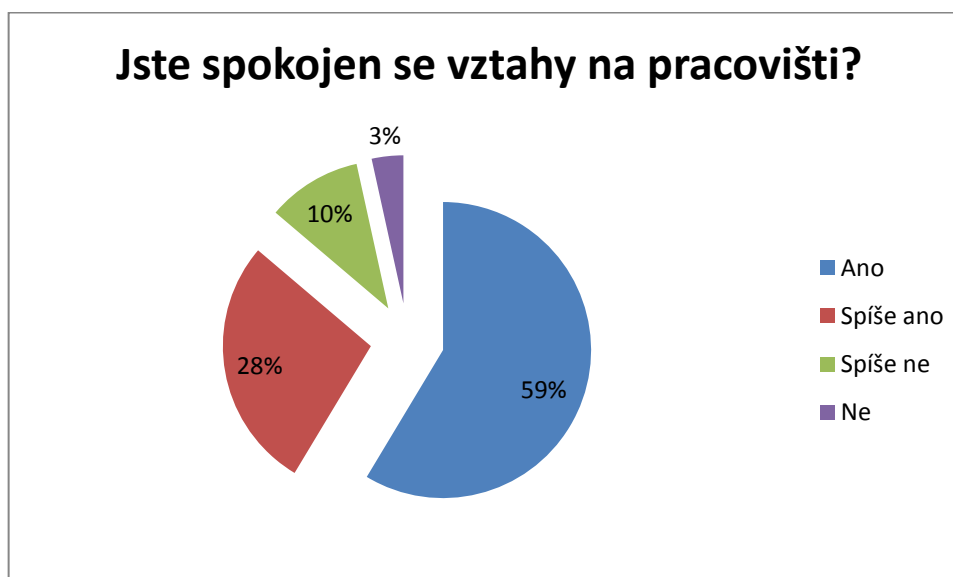
Graf 18: Spokojenost s možností osobního růstu



Zdroj: Vlastní šetření

Následující graf č. 19 zobrazuje spokojenost zaměstnanců se vztahy na pracovišti. Na tuto otázku neodpověděl jeden respondent. Ostatních 87 % pracovníků je se vztahy na pracovišti spokojeno, 59 % jich je spokojeno absolutně.

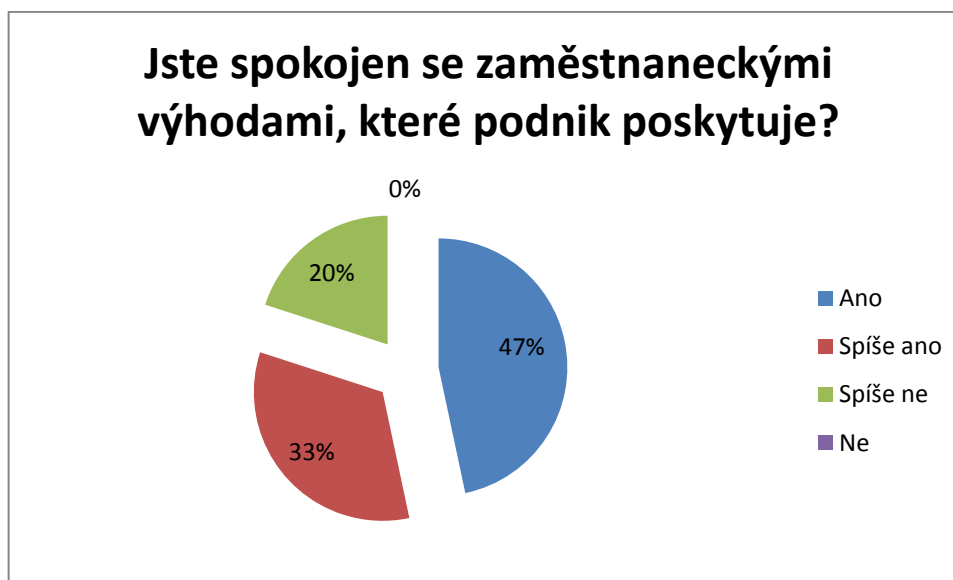
Graf 19: Spokojenost se vztahy na pracovišti



Zdroj: Vlastní šetření

Graf č. 20 zobrazuje spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými výhodami. Lze z něj vyčíst, že 80 % zaměstnanců je se zaměstnaneckými výhodami spokojeno, z nichž 47 % naprosto. Pouze 20 % respondentů je spíše nespokojeno.

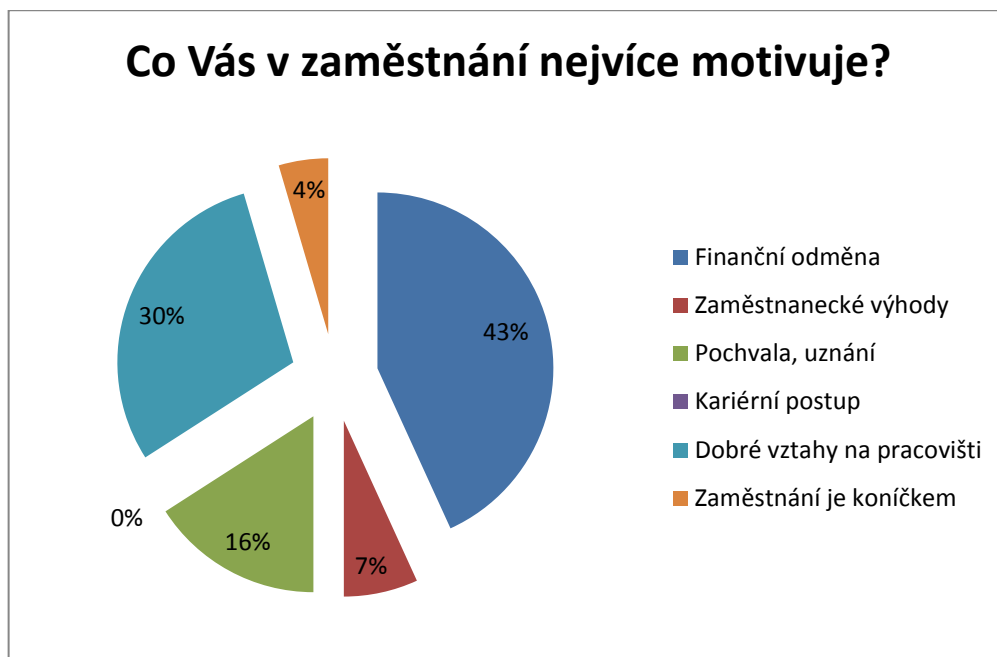
Graf 20: Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami



Zdroj: Vlastní šetření

V následující otázce měli zaměstnanci možnost vyjádřit se k faktorům, které je nejvíce motivují. Z dotazníkového šetření je zřejmé, že pracovníky nejvíce motivuje finanční odměna (43 %) a dalším podstatným faktorem (30 %) jsou dobré vztahy na pracovišti. Tato situace je zaznamenána v grafu č. 21.

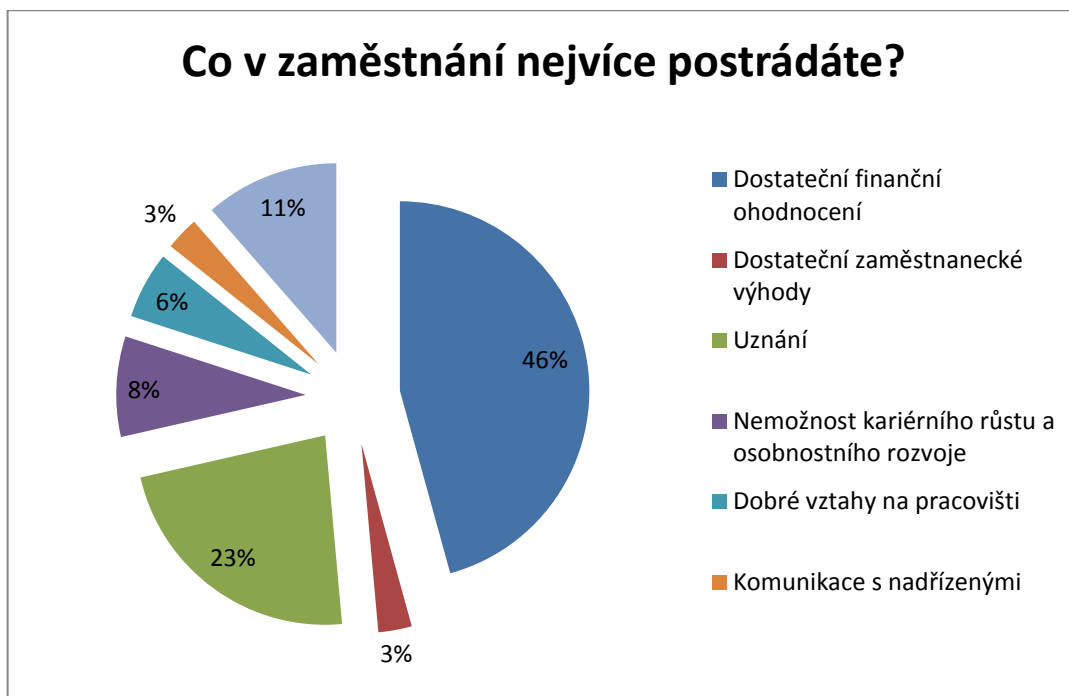
Graf 21: Co v zaměstnání nejvíce motivuje



Zdroj: Vlastní šetření

Graf č. 22 zachycuje motivační prostředky, které zaměstnanci ve firmě postrádají. V této otázce bylo možné zvolit více odpovědí. Nejčastěji by zaměstnanci ocenili zvýšení finančního ohodnocení a to 48 % respondentů, dále zaměstnanci (23 %) postrádají dostatečné uznání a 11 % zaměstnanců postrádá spravedlivou odměnu a hodnocení. 20 % zaměstnanců považuje za nedostatečnou možnost kariérního růstu a osobního rozvoje, dobré vztahy na pracovišti, komunikaci s nadřízeným či další zaměstnanecké výhody.

Graf 22: Co v zaměstnání nejvíce postrádají



Zdroj: Vlastní šetření

Následující graf č. 23 zobrazuje, jaké zaměstnanecké výhody zaměstnanci postrádají. Z předchozího grafu je patrné, že pouze jednomu respondentovi zaměstnanecké výhody připadají nedostatečné.

Zvýšení zaměstnaneckých výhod zaměstnanci požadovali téměř ve všech oblastech stejně. Byl zde zahrnut rozvoj vzdělání, příspěvky na pojištění, kulturu, sport, dopravu a péči o zdraví. Nejvíce respondentů (8) postrádalo rozvoj vzdělání.

Graf 23: Jaké zaměstnanecké výhody postrádají



Zdroj: Vlastní šetření

12 Návrhy na zlepšení stávajícího stavu

Z provedené analýzy je patrné, že zaměstnanci společnosti jsou se stávajícím motivačním systémem z 94 % spokojeni. Během své existence společnost motivační systém velmi propracovala. Přesto zde budou navržena doporučení, která by zvyšovala výkonnost jednotlivých pracovníků či rozvoj firmy.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci ve firmě nejvíce postrádají dostatečné finanční ohodnocení. Z analýzy průměrné mzdy, která je v práci uvedena, je patrné, že průměrná mzda v analyzovaném podniku je vyšší, než průměrná mzda společností působících ve stejném odvětví. Z tohoto důvodu by se firma na tuto složku neměla v budoucnu zaměřovat a o zvyšování výkonnosti lidského kapitálu by měla usilovat jinými cestami. Jedním z těchto způsobů je zvyšování zaměstnaneckých výhod. K doporučením, která jsou navržena, patří hodnocení zaměstnance roku, využívání Flexi Passů a zavedení tzv. Sick days.

12.1 Zaměstnanec roku

Dalším významným faktorem, který zaměstnancům chyběl, bylo uznání. V této oblasti je firmě doporučeno, aby vyhlašovala nejlepšího zaměstnance roku. Výherci tohoto ocenění by obdrželi jednorázovou finanční či nefinanční odměnu. Jedná se o málo nákladnou akci, která by zaměstnance motivovala ke zvyšování výkonů a dosažení tohoto ocenění. V případě poskytování nefinanční odměny lze očekávat, že zaměstnanci její obdržení udrží déle v paměti, než získání peněžních prostředků. Hmotné odměny jsou udělovány nejčastěji v podobě různých poukazů či dárkových předmětů.

Ve velkých společnostech jsou nejen propracované metody hodnocení zaměstnanců, ale také personální oddělení a je tedy jednodušší zaměstnance hodnotit, než ve společnostech menších, jako je analyzovaný podnik. K možnosti hodnocení v této firmě by mohlo sloužit hodnocení pomocí nastavitelných cílů, kde cíle jednotlivých zaměstnanců musí souviset s cílem společnosti. K tomuto kroku je nutné, aby společnost měla jasně popsána jednotlivá pracovní místa a jejich náplň, což analyzovaná společnost splňuje.

Hodnocení pracovníků by mohl provádět přímý nadřízený, avšak šlo by provádět i naopak nebo pomocí hodnocení zaměstnanců navzájem. Při hodnocení by se zjišťovaly výsledky práce, pracovní chování, sociální chování, znalosti a dovednosti

pracovníků, způsoby a formy zadávání pracovních úkolů aj. Tento motivační faktor je uplatňován již v řadě velkých společností, ke kterým patří například Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.

12.2 Flexi Pass

Při dotazu, jaké zaměstnanecké výhody zaměstnanci postrádají, respondenti své odpovědi směřovali do všech oblastí. Zajímala je oblast péče o zdraví, kultury, sportu, atd. Tyto nejednotné názory vedly k návrhu možnosti poskytování Flexi Passů od akciové společnosti Sodexo Pass Česká republika svým zaměstnancům.

Jedná se o univerzální poukázku, kterou lze využít na různé potřeby po celé České republice. Poukázky zahrnují partnery v oblasti kultury, sportu, relaxace, cestování, zdraví a prevence a osobního rozvoje (3).

Investice do poukázek je výhodnější než poskytování finančních odměn jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Tato skutečnost je zapříčiněna daňovým zvýhodněním poukázek, kdy zaměstnavatel nemá navýšené daňové náklady na zaměstnance jako v případě poskytnutí finanční odměny a zaměstnanec získá reálný příjem, díky daňovému zvýhodnění poukázek. Od této firmy společnost svým zaměstnancům již poskytuje stravenky Gastro Pass.

Flexi Passy by společnost svým zaměstnancům rozdělovala vždy na konci kalendářního roku jako poděkování za spolupráci. Výše této odměny by byla vymezena v kolektivní smlouvě či vnitřním předpisem.

12.3 Sick days

Při pracovní neschopnosti prvních 14 dní zaměstnavatel svým zaměstnancům poskytuje náhradu mzdy ve výši 60 % průměrného výdělku, avšak vyjma prvních 3 pracovních dnů. (1) Analyzovaný podnik tuto situaci zaměstnancům zpříjemňuje poskytováním finanční kompenzace ve výši Kč 200,- za každý den, kdy podle dle Zákoníku práce tato náhrada není povinná.

Z důvodu, že zaměstnancům nenáleží plná výše odměny při pracovní neschopnosti, mnoho z nich na ni nastupuje pouze v nezbytných případech. Krátkodobou pracovní neschopnost řeší raději čerpáním řádné dovolené.

Sick days benefity by mohla společnost svým zaměstnancům poskytovat s cílem zajistit jejich dobrý zdravotní stav. Jedná se o několik dní zdravotního volna, kdy

zaměstnanci mohou zůstat z důvodu zdravotní indispozice doma, aniž by museli předložit vyjádření lékaře. Zaměstnavatel za tyto dny svým zaměstnancům může poskytovat náhradu mzdy, která bude odpovídat výši mzdy, kterou by zaměstnanec obdržel za odpracovaný pracovní den.

Počet dní je nejčastěji stanoven na tři z důvodu již zmíněných tří dnů bez náhrady a především se jedná o dobu, která mnohdy stačí k tomu, aby došlo ke zlepšení zdravotního stavu. Tyto dny jsou poskytovány na celý kalendářní rok a jejich počet není zákonem stanoven. Záleží pouze na zaměstnanci, zda by tyto dny využil v plném rozsahu. Počet dní, který by v této formě byl zaměstnancům poskytován, musí být zvolen tak, aby nedocházelo k jejich zneužívání. V případě jejich nevyčerpání nelze volné dny převádět do dalšího kalendářního roku.

Výhodou tohoto benefitu je, že zaměstnanci nebudou chodit do zaměstnání při nemoci, kterou mohou šířit mezi své kolegy. Nezanedbatelná je také skutečnost, že ve špatném zdravotním stavu zaměstnanec nepodává stoprocentní výkon, který je od něj očekáván a jeho následná hospitalizace trvá delší dobu. Toto se poté projevuje ve snížené výkonnosti zaměstnance.

V případě zavedení tohoto benefitu je firmě doporučeno zrušit poskytování finanční kompenzace za každý den pracovní neschopnosti.

Nelze opomenout také to, že veškeré navržené složky musí podniku pomoci zvýšit výkonnost lidského kapitálu, nikoliv pouze náklady. Dále by podnik měl sledovat relaci růstu průměrné mzdy a produktivity práce, aby nedocházelo k situaci, že růst produktivity práce je nižší než růst průměrných mezd. V případě, že by tato situace nastala, docházelo by k neúměrnému zvyšování nákladů.

13 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení motivačního systému podniku a jeho vlivu na výkonnost lidského kapitálu. Dále bylo nutné zaměřit se na nedostatky motivačního systému a navrhnout kroky k jejich odstranění, zlepšení stávajícího systému a především zvýšení výkonnosti lidského kapitálu.

Nejdůležitějším faktorem, který má významný podíl na úspěšnosti firmy, jsou lidské zdroje, tedy zaměstnanci. Společnost se proto snaží svá místa obsadit kvalitními a motivovanými pracovníky, kteří firmě pomohou dosáhnout jejích cílů.

Najít jednotný stimul a motiv pro všechny zaměstnance je nereálná záležitost. Pro každého manažera je úkolem zásadní pochopení a vedení zaměstnanců takovým způsobem, aby byl zaměstnanec a následně také zaměstnavatel spokojen, poněvadž pouze spokojený pracovník může podávat dobré výkony. Ke každému pracovníkovi je nutné přistupovat individuálně, aby byl motivován k podávání vyšších výkonů.

Podklady pro teoretickou část práce byly získány převážně z české a zahraniční literatury, která se zabývala tématem motivace, motivačním systémem, pracovní spokojeností a výkonností, odměňováním a hodnocením zaměstnanců a výkonností lidského kapitálu.

K vyhotovení praktické části bylo využito účetních výkazů a interních zdrojů společnosti, na základě kterých byla vypočítána výkonnost lidského kapitálu v daném podniku. Problémy motivačního systému v analyzované společnosti byly identifikovány na základě dotazníkového šetření, které se týkalo pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců.

Měření výkonnosti lidského kapitálu bylo prováděno pomocí produktivity práce, která byla měřena jak přepočteným stavem zaměstnanců, tak pomocí osobních nákladů. Z této analýzy je zřejmé, že produktivita práce ve společnosti má spíše rostoucí charakter. Dále bylo zjištěno, že produktivita práce roste převážně rychleji než průměrná mzda ve společnosti. Z tohoto šetření je patrné, že se jedná o stabilní společnost.

Při dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou ve společnosti převážně spokojeni, což svědčí o dobře propracovaném motivačním systému. Avšak i v této společnosti se vyskytlo několik oblastí, které zaměstnanci chtěli zlepšit, protože nebyli naprosto spokojeni. K těmto oblastem jsou navržena doporučení, která by měla

vést ke zvýšení výkonnosti lidského kapitálu v návaznosti na vyšší motivaci zaměstnanců.

Zaměstnanci společnosti byli spokojeni nejen se mzdovým ohodnocením, se vztahy na pracovišti, se zaměstnaneckými výhodami, ale také s možností kariérního růstu, kde však spokojenost nedosahovala takové výše, jako u složek předchozích. Díky celkové převládající spokojenosti v podniku nedochází k vysoké fluktuaci zaměstnanců a většina z nich je ve společnosti zaměstnána více než deset let. Tato situace vyjadřuje pozitivní vztah zaměstnanců k dané firmě.

Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že by zaměstnanci rádi zvýšili finanční ohodnocení a vyžadují vyšší uznání. V oblasti zaměstnaneckých benefitů, které by zaměstnanci chtěli obdržet, nebyl jednotný názor a k nejčastějším odpovědím patřil rozvoj vzdělání, péče o zdraví a příspěvek na kulturu a sport. Tyto výsledky vedly k doporučením, která byla navržena pro předpokládané zvýšení výkonnosti lidského kapitálu ve firmě v návaznosti na zvýšení motivace. K těmto doporučením lze zařadit vyhodnocování zaměstnanců roku, zavedení Flexi Passů a možnost čerpání Sickdays zaměstnanci. Navržená doporučení lze aplikovat pouze v případě, že zavedení těchto benefitů povede ke zvyšování efektivity výkonnosti lidského kapitálu.

Dále z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci společnosti jsou s motivačním systémem spokojeni. Analýzou produktivity práce se dospělo k závěrům, že produktivita práce ve firmě rostla. Dle zjištěných informací lze tedy konstatovat, že tyto dvě veličiny (motivační systém a produktivita práce) jsou na sobě závislé a při dobře zavedeném motivačním systému firmy poroste také její výkonnost, neboť zaměstnanci budou plnit cíle společnosti.

Summary

Theme of this thesis is motivation system of enterprise and its effect of efficiency of human capital. The main aim is evaluation of motivation system in specific enterprise and its effect of efficiency of human capital. Another aim is analysis of motivation factors and specific remuneration system, which is applied in this company. According to analyzed information there were suggested appropriate changes which could make more efficient motivation system. Suggested changes could motivate employees to higher efficiency.

In the first part of this thesis there were elaborated information from Czech and foreign specialist literature. Bases for experimental part were gained from public available sources and internal document of company. Thanks of information was realized analysis of remuneration and motivation system is applied in this enterprise. These documents were used to evaluation of efficiency of human capital. Satisfaction of employees with applied system was evaluated according to survey.

Keywords

Motivation, remuneration, motivation system, human capital, labor productivity, efficiency

14 Seznam literatury

Knihy:

- Armstrong, M. (1999). Personální management. (1st ed.). Praha: Grada.
- Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů: *nejnovější trendy a postupy*. (1st ed.). Praha: Grada.
- Armstrong, M. (2009). Odměňování pracovníků: *praktický atlas managementu*. (1st ed.). Praha: Grada.
- Bělohlávek, F. (2008). Jak vést a motivovat lidi: *praktický atlas managementu*. (5th ed.). Brno: ComputerPress.
- Bělohlávek, F. (2010). 15 typů lidí: *jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. (2nd ed.). Praha: Grada.
- D'Ambrosová, H. (2007). Abeceda personalisty. (1st ed.). Olomouc: ANAG.
- Dědina, J. (2005). Management a organizační chování: *manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. (1st ed.). Praha: Grada.
- Dědina, J. (2007). Management a moderní organizování firmy: *integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. (1st ed.). Praha: Grada.
- Duchoň, B. (2008). Management: *integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. (1st ed.). Praha: C. H. Beck.
- Forsyth, P. (2009). Jak motivovat svůj tým. (1st ed.). Praha: Grada.
- Heller, R. (2001). Jak motivovat druhé: *základy pro manažery*. (1st ed.). Praha: Slovart s.r.o..
- Kleibl, J. (1998). Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav: *manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. (2nd ed.). Praha: Vysoká škola ekonomická.
- Kocianová, R. (2010). Personální činnosti a metody personální práce: *manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. (1st ed.). Praha: Grada Publishing.
- Koubek, J., Komárková R. (2012). Řízení lidských zdrojů: *základy moderní personalistiky*. (2nd ed.). Praha: Grada.

- Mazouch, P. (2011). *Lidský kapitál: Měření, souvislosti, prognózy*. (1st ed.). Praha: C. H. Beck.
- Niermayer, R. (2005). *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky: obor v pohybu*. (1st ed.). Praha: Grada.
- Plamínek, J. (2011). *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. (4th ed.). Praha: Grada.
- Provazník, V. & Komárková, R. (2004). *Motivace pracovního jednání*. (2nd ed.). Praha: Oeconomica.
- Říčan, P. (2010). *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. (6th ed.). Praha: Grada.
- Shields, J. (2007). *Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Strategies*. (1st ed.). China: Cambridge University Press.
- Synek, M. & Kopkáně, H. (2009). *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. (1st ed.). Praha: C. H. Beck.
- Synek, M. (2003). *Ekonomická analýza*. (1st ed.). Praha: VŠE.
- Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika* (5th ed.). Praha: Grada Publishing a.s..
- Štikar, J. & Komárková, R. (2003). *Psychologie ve světě práce*. (1st ed.). Praha: Karolinum.
- Výrost, J. (2008). *Sociální psychologie: obor v pohybu*. (2nd ed.). Praha: Grada.
- Wagner, R. (2009). *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. (1st ed.). Praha: Grada Publishing a.s..
- Wong, R. (2000). *Motivation: a biobehavioural approach* (1st ed.). New York: Cambridge University Press.

Legislativa:

- (1) Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, v platném znění
- (2) Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění

Internetové zdroje:

- (3) Flexi Pass. In: *Sodexo: Služby pro kvalitní život* [online]. [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: <http://cz.benefity.sodexo.com/benefity/flexipass>.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces motivace	7
Obrázek 2: Maslowova pyramida	9
Obrázek 3: Alderferova pyramida	10

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj přepočteného počtu zaměstnanců v letech 2005 až 2012.....	33
Graf 2: Míra osobních nákladů na celkových nákladech.....	34
Graf 3: Míra mzdových nákladů na osobních nákladech	35
Graf 4: Vývoj produktivity práce (pracovníci)	41
Graf 5: Tempo růstu produktivity práce (pracovníci).....	42
Graf 6: Vývoj produktivity práce (osobní náklady).....	43
Graf 7: Tempo růstu produktivity práce (osobní náklady)	44
Graf 8: Porovnání temp růstu produktivity práce	45
Graf 9: Průměrná mzda v letech 2005 - 2012	46
Graf 10: Srovnání průměrné mzdy firmy a odvětví.....	47
Graf 11: Srovnání tempa růstu produktivity práce a průměrné mzdy	48
Graf 12: návratnost dotazníků.....	50
Graf 13: Vzdělání zaměstnanců	51
Graf 14: Struktura zaměstnanců	51
Graf 15: Délka pracovního poměru	52
Graf 16: Spokojenost s prací.....	53
Graf 17: Spokojenost se mzdovým ohodnocením	53
Graf 18: Spokojenost s možností osobního růstu	54
Graf 19: Spokojenost se vztahy na pracovišti.....	54
Graf 20: Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami	55
Graf 21: Co v zaměstnání nejvíce motivuje.....	56
Graf 22: Co v zaměstnání nejvíce postrádají	57
Graf 23: Jaké zaměstnanecké výhody postrádají	58

Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní údaje v tis. Kč.....	32
Tabulka 2: Přepočtený počet zaměstnanců.....	33
Tabulka 3: Osobní, mzdové a celkové náklady společnosti (v tis. Kč).....	34
Tabulka 4: Podíl nákladů (v %).....	35
Tabulka 5: Produktivita práce vyjádřena přepočteným stavem zaměstnanců.....	41
Tabulka 6: Tempo růstu produktivity práce (pracovníci).....	42
Tabulka 7: Produktivita práce vyjádřená pomocí osobních nákladů (v tis. Kč).....	43
Tabulka 8: Tempo růstu produktivity práce (osobní náklady).....	44
Tabulka 9: Průměrná měsíční mzda.....	45
Tabulka 10: Tempo růstu průměrné mzdy.....	46
Tabulka 11: Srovnání průměrné mzdy firmy a odvětví v tis. Kč.....	47
Tabulka 12: Srovnání tempa růstu produktivity práce a průměrné mzdy.....	48

Seznam rovnic

Rovnice 1: Obecná produktivita práce.....	27
Rovnice 2: Produktivita práce (přepočtený stav zaměstnanců).....	29
Rovnice 3: Produktivita práce (osobní náklady).....	29
Rovnice 4: Průměrná mzda.....	30
Rovnice 5: Tempů růstu.....	30

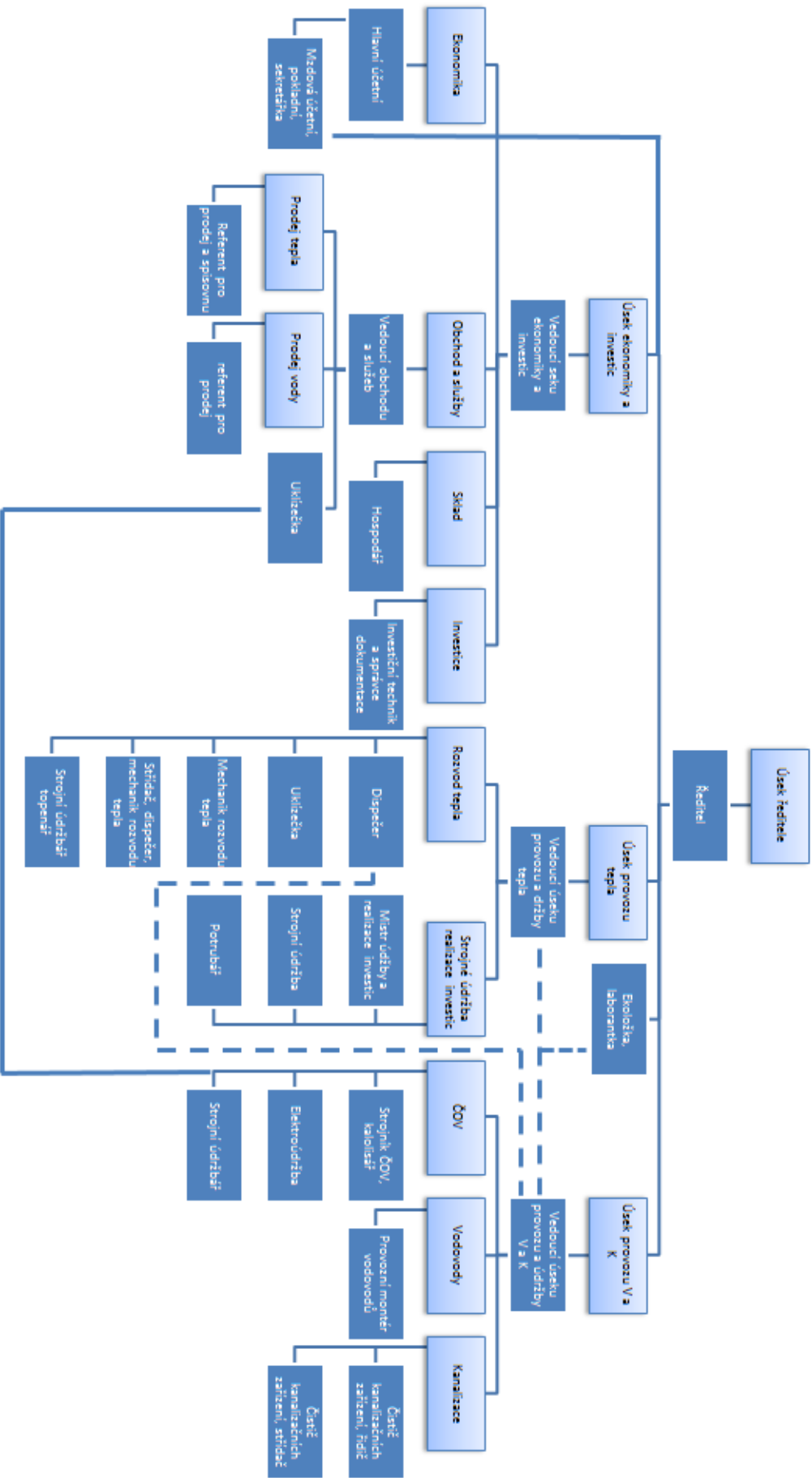
Seznam zkratk

N	Náklady
PM	Průměrná mzda
PP	Produktivita práce
PP (Z)	Produktivita práce vyjádřená počtem zaměstnanců
PP (ON)	Produktivita práce vyjádřená osobními náklady

Seznam příloh

- Příloha č. 1: Organizační struktura podniku
Příloha č. 2: Dotazník

Příloha č. 1



Příloha č. 2

Dobrý den,

jmenuji se Ilona Berková a jsem studentkou ekonomické fakulty v Českých Budějovicích, obor účetnictví a finanční řízení podniku. Oslovuji Vás s prosbou o vyplnění následujícího dotazníku, který zpracovávám v rámci výzkumu své diplomové práce na téma:

„Motivační systém podniku a jeho vazba na výkonnost lidského kapitálu“.

Získané informace budou použity pouze ve statistické formě se zachováním plné anonymity. Prosím, vyplňte nejpřesněji dané údaje.

Děkuji Vám za čas a ochotu zúčastnit se tohoto šetření.

Jaké je Vaše vzdělání?

- a) Základní
- b) Středoškolské bez maturity
- c) Středoškolské s maturitou
- d) Vyšší odborné
- e) Vysokoškolské

Jaká je Vaše pozice ve firmě?

- a) Dělnická pozice
- b) Administrativní pracovník
- c) Managerská pozice
- d) Jiné.....

Jak dlouho ve firmě pracujete?

- a) 0 – 2 roky
- b) 3 – 5 let
- c) 6 – 10 let
- d) Více jak 10 let

Jste v zaměstnání spokojený?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Jste spokojen se mzdovým ohodnocením?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Jste spokojen s možností kariérního a osobnostního růstu v podniku?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Jste spokojen se vztahy na pracovišti?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Jste spokojen se zaměstnaneckými výhodami, které podnik poskytuje?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Co Vás v zaměstnání nejvíce motivuje? (Lze označit více možností)

- a) Finanční odměna
- b) Zaměstnanecké výhody
- c) Pochvala, uznání
- d) Kariérní postup
- e) Dobré vztahy na pracovišti
- f) Jiné.....

Co v zaměstnání nejvíce postrádáte? (Lze označit více možností)

- a) Dostateční finanční ohodnocení
- b) Dostateční zaměstnanecké výhody
- c) Uznání
- d) Nemožnost kariérního růstu a osobnostního rozvoje
- e) Dobré vztahy na pracovišti
- f) Komunikace s nadřízenými
- g) Spravedlivou odměnu a hodnocení
- h) Jiné.....

Jaké zaměstnanecké výhody, pro zvýšení motivace, postrádáte? (Lze označit více možností)

- a) Pojištění
- b) Rozvoj vzdělání
- c) Péče o zdraví
- d) Příspěvek na dopravu do zaměstnání
- e) Příspěvek na kulturu, sport
- f) Jiné.....