

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI  
PEDAGOGICKÁ FAKULTA  
Ústav pedagogiky a sociálních studií

**Diplomová práce**

Bc. Jana Skoumalová

**Motivace zaměstnanců v soukromém sektoru**

Olomouc 2013

vedoucí práce: PhDr. Zuzana Hrnčířiková, Ph.D.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Motivace zaměstnanců v soukromém sektoru“ vypracovala samostatně s využitím pouze citovaných literárních pramenů, dalších informací a zdrojů.

V Olomouci dne 16. dubna 2013

---

Jana Skoumalová

Touto cestou bych chtěla poděkovat zejména PhDr. Zuzaně Hrnčířikové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky v průběhu zpracování diplomové práce. Dále děkuji všem, kteří se jakýmkoli způsobem podíleli na jejím vypracování.

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>6</b>
<b>1 Základní poznatky z oblasti motivace .....</b>	<b>8</b>
1.1 Motivace .....	8
1.1.1 Motiv .....	9
1.1.2 Stimul .....	10
1.2 Typy motivace .....	10
1.3 Vybrané teorie motivace pracovního jednání .....	11
1.3.1 Teorie X a Teorie Y.....	11
1.3.2 Maslowova teorie hierarchie potřeb.....	12
1.3.3 Herzbergova dvoufaktorová motivační teorie.....	14
1.3.4 Expektační teorie.....	16
1.4 Faktory ovlivňující motivaci .....	17
1.4.1 Hygienické faktory .....	18
1.4.2 Motivační faktory .....	22
<b>2 Aplikace teorie motivace.....</b>	<b>29</b>
2.1 Význam a úskalí Herzbergovy dvoufaktorové motivační teorie ....	29
2.2 Management a jeho úloha v procesu motivace .....	29
2.3 Odměňování zaměstnanců soukromého sektoru.....	32
2.3.1 Právní úprava odměňování zaměstnanců .....	34
2.3.2 Současné trendy v odměňování.....	36
2.4 Proces dosažení funkční motivace zaměstnanců .....	38
2.4.1 K čemu chceme pracovníky motivovat.....	39
2.4.2 Jakými nástroji chceme pracovníky motivovat.....	41
2.4.3 Co jsou bariéry motivování .....	41
2.4.4 Pochvala, kritika a finanční motivace jako vybrané nástroje motivace.....	42
<b>3 Analýza stavu odměn a zaměstnaneckých výhod v soukromém sektoru .....</b>	<b>46</b>
3.1 Kritéria analýzy .....	46
3.1.1 Informační systém o průměrném výdělku .....	47
3.1.2 PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o. ....	49
3.2 Vlastní řešení.....	49
3.3 Závěr analytické části práce .....	69

<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>71</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK .....</b>	<b>73</b>
<b>SEZNAM LITERATURY .....</b>	<b>74</b>
<b>SEZNAM SCHÉMAT, GRAFŮ A TABULEK .....</b>	<b>77</b>
<b>ANOTACE.....</b>	<b>79</b>

# ÚVOD

V dnešní době je pro většinu organizací (dále firma) stále těžší obstát v konkurenčním prostředí. Aby se na trhu práce udržely, nezáleží pouze na jejich „know how“, majetku nebo počtu odběratelů, ale také na zaměstnancích a jejich motivaci. Ti hrají stále důležitější roli. Zaměstnavatel by měl mít na paměti, že právě zaměstnanci jsou prostředníkem mezi ním a zákazníkem. Oni komunikují s dodavateli a odběrateli na denní bázi, zajišťují výrobu zboží a jeho další distribuci. Reprezentují firmu na seminářích, firemních večírcích nebo školeních a formují tak jméno firmy v očích veřejnosti. Zkrátka zaměstnanci tvoří základ firmy. A tak pracovníci, kteří se necítí být součástí firmy, a zaměstnání pro ně představuje pouze prostředek obživy, nejsou motivováni k vyšším výkonům. Bez zaujetí odvedou zadanou práci a odpočítávají minuty do konce pracovní doby.

Motivovaní zaměstnanci představují jakousi přidanou hodnotu společnosti, pro kterou pracují. Právě jejich prostřednictvím má firma možnost získat výhodu oproti své konkurenci. Takoví zaměstnanci odvádějí kvalitnější práci, jsou ochotni ji více obětovat a tolik je neohrožuje syndrom vyhoření. Stávají se důležitým přínosem firmy.

Stále častěji slyšíme, jak by měla být motivace součástí každodenní práce personalistů a managementu. Spousta knih pojednává o tom, co je podstatou motivace a jak ji správně aplikovat. Děje se tak ale opravdu v praxi? Záleží firmám na svých zaměstnancích? Mají zájem je motivovat a starat se o jejich další rozvoj? Tato diplomová práce reaguje na tento trend a provádí čtenáře nejen teoretickým základem, ale také osvětluje současnou situaci odměn a zaměstnaneckých výhod v soukromém sektoru, a to prostřednictvím analýzy dat. Celá práce má tedy charakter analytické studie.

Bohužel se zřetelem na stanovený rozsah práce není možné se podrobně věnovat motivaci ze všech jejích hledisek.

Cílem této diplomové práce je předložit ucelený aktuální soubor informací z oblasti motivace zaměstnanců v soukromém sektoru. Toho je dosaženo zařazením teoretického základu, deskripce aplikace motivace a zanalyzováním současného stavu odměn zaměstnanců soukromého sektoru.

*Základní poznatky z oblasti motivace* obsahují pojmy týkající se motivace a průřez základními motivačními teoriemi se zaměřením na Herzbergovu dvoufaktorovou motivační teorii. Čtenář je tak seznámen s pojmem *motivace*, *motiv*, *stimul* a *typy motivace*. Na ně navazuje představení stěžejních motivačních teorií. To je vzhledem k rozsahu práce

omezeno pouze na stručný přehled. Další subkapitola je věnována *faktorům ovlivňujících motivaci*, a to z hlediska Herzbergovy dvoufaktorové motivační teorie.

Na teoretický úvod do motivace navazuje kapitola *Aplikace motivace*, která vymezuje úskalí Herzbergovy dvoufaktorové motivační teorie. Zároveň popisuje úlohu managementu v procesu motivace. Jedna ze subkapitol je také věnována odměňování zaměstnanců, jakožto jednomu z nejdůležitějších prostředků motivace. Kompletní teoretický přehled je završen subkapitolou *Proces dosažení funkční motivace zaměstnanců*, kde jsou obsaženy jak bariéry motivování, tak aplikace vybraných nástrojů motivace v praxi.

Celá práce je dovršena zařazením analytické části práce. Ta je vystavěna na analyzování dat poskytnutých mezinárodní společností PricewaterhouseCoopers a Informačním systémem o průměrném výdělku (dále jen ISPV). Ten je zařazen do programu statistických zjišťování, který vyhláší Český statistický úřad. ISPV je tak jedním ze dvou zdrojů provádějících statistická celonárodní šetření v České republice. Druhým je Český statistický úřad.

V analytické části práce čtenář získá přehled o aktuální situaci odměn a zaměstnaneckých výhod v soukromém sektoru. Je mu poskytnut náhled jak v procentuelním zobrazení odměn v rámci mzdy z hlediska jednotlivých parametrů, tak četnost udělování konkrétních forem odměn a zaměstnaneckých benefitů.

Ve své komplexnosti by práce měla soužit jako základní přehled o dané problematice, a to nejen široké veřejnosti, ale zejména soukromému sektoru při nastavování mzdové politiky. Práci mohou využít manažeři při průzkumu trhu práce a jako poklad při jejich rozhodování. Přínosná může být také během prezentace základní problematiky motivace na akademické půdě.

# 1 Základní poznatky z oblasti motivace

Tato úvodní kapitola se zabývá základními pojmy, jako je motivace – co to vlastně motivace je, co je jejím cílem a jak pomáhá organizacím v dosahování výsledků. Vysvětlena bude také další důležitá terminologie provázaná s touto tematikou, mezi níž patří například pojem motiv a motivovat. Dále kapitola pojednává o motivaci a jejím uchopením jednotlivými motivačními teoriemi.

## 1.1 Motivace

Od začátku 20. století začaly v psychologii osobnosti a obecné psychologii vznikat teorie, kterými se psychologové snažili vysvětlit motivaci lidského chování a její zákonitosti v obecné rovině (nezaměřující se pouze na motivaci pracovní). Nově vznikající disciplína – psychologie práce – ale začala pronikat do oblastí pracovních a ekonomických (Provazník, Komárková, 2004). Dnes jsou zaměstnanci více součástí dění, chtějí být zapojeni a účastnit se rozhodování. Jestliže je zaměstnanec do těchto procesů zasvěcen, je jeho motivace a pracovní výkon dobrý. Jsou-li zaměstnanci dobře motivováni, dosahují lepších pracovních výkonů. Díky správné motivaci je zvyšována efektivita, produktivita a výkonnost zaměstnanců a tak motivace přispívá k dosažení požadovaných výsledků. Tak se stává jedním z důležitých nástrojů manažerů (Forsyth, 2009). Je přirozené, že každá organizace chce dosáhnout co nejlepších výsledků, ke kterým je možné „dojít“ prostřednictvím správně a cíleně motivovaných zaměstnanců. Ne všichni ale reagují stejně na určitý druh motivace. Důležité je hledat ty nejvhodnější způsoby a nástroje, mezi které patří například různé odměny, stimuly, vedení lidí nebo práce a podmínky, za kterých je vykonávána (Armstrong, 2007). Díky silnému konkurenčnímu boji na trhu práce se organizace snaží čím dál více poskytovat zaměstnancům právě ty formy motivace, které konkrétní pracovníky stimulují (Kopřiva, 2009). Jak tedy popisuje Kajzar (2009), organizace se právě za pomoci stimulů co nejvíce „šitých na míru“ jejich zaměstnancům, snaží pracovníky jejich organizace motivovat k lepšímu výkonu a pracovní disciplíně. Každý člověk ale reaguje na jiný motiv, který ho žene k výkonům a stanoveným požadavkům (Armstrong, 2007). Motiv a jeho důležitosti je věnována následující subsubkapitola.



### 1.1.1 Motiv

Dle Deblové (2005) je právě motiv hnací silou jednání každého člověka s tím, že se jednotlivé motivy mohou různě proměňovat a střídát. Jestliže chceme rozpoznat důvody jednání každého člověka, je nezbytné zvážit veškeré motivy k tomuto jednání. Ty mohou být vnitřní, zjistitelné pouze vlastní introspekci a položením si otázek sobě sama, nebo motivy vnější. Vnější motivy se mohou měnit nestálostí prostředí (změna pozice uvnitř podniku), změnami v okolí... Pokud tedy nadřizený není dostatečně všímavý, hrozí vznik nedostatečné motivace zaměstnanců a s tím spojené problémy jako např. delší přestávky, neodvádění 100% výkonu nebo častá absence.

Motiv je pro motivaci klíčovým pojmem, podnětem jednání, důvodem proč např. opustit pracovní místo, odbývat práci nebo naopak pracovat přes čas. Motiv stojí za rozhodnutím o častých absencích, zasednutím si na kolegu či podřízeného nebo naopak o jejich oblíbenosti. Motiv lze rozdělit na dvě složky (Bělohlávek, 2008):

- *složka energizující* – dodávající energii, chuť a sílu k dalšímu jednání;
- *složka řídicí* – udávající směr, jakým se lidé rozhodují, styl a způsob dosahování vytyčených věcí.

Přestože se peníze zdají často jako jediným motivem, lidé jsou motivováni i jinými hodnotami jako jsou např. jejich záliby nebo pohodlí. Záleží na povaze člověka, jaké motivy upřednostňuje. Můžou to být již výše zmiňované peníze, které, jestliže na ně člověk „slyší“, představují velice silný motiv. Dalším motivem může být osobní postavení pracujícího, jeho potřeba vést a rozhodovat nebo pracovní výsledky (výkon), které ženou pracovníka před ostatní a tak mu přináší uspokojení. Za motiv lze označit také přátelství a dobrou atmosféru na pracovišti, jistotu práce. Odbornost je motivem pro zaměstnance preferující vlastní profesní rozvoj. Motivem zaměstnanců, kteří špatně snášejí autority je samostatnost. Tvořivost je důležitá pro zaměstnance upřednostňující kreativní náplň práce. Proto pochopení a poznání zaměstnance a typ motivu, který preferuje, je zásadní. Teprve tehdy lze přemýšlet o funkční motivaci (Bělohlávek, 2008).

Taktéž Armstrong (2007), se zabývá pojmem motiv. Popisuje jej jako důležitý prvek v procesu motivace, který je velice složitý. Dle něj nelze souhlasit se zjednodušeným pohledem, kdy jsou jako motivace aplikovány stejné univerzální prostředky. Za jednáním každého člověka stojí rozdílný motiv a tak můžeme hovořit o fungující a smysluplné motivaci jen tehdy, je-li aplikována až po bedlivém zhodnocení všech okolností.

## 1.1.2 Stimul

Jak již bylo vysvětleno výše, podstatou motivace je pozitivní působení na zaměstnance, a to s cílem vytvořit kladný vztah jak k procesům, tak k výsledkům jeho práce. K tomu lze dojít za pomoci motivů, kterým byla věnována předcházející subsubkapitola, nebo stimulů. Během stimulace dochází k působení na pracovníka vnějšími podněty. Oproti tomu motivy jsou využívány při snaze zapůsobit a ovlivnit pracovníka skrz jeho vnitřní svět (Plamínek, 2010).

Na rozdíl od motivace, stimulace zaměstnanců lze poměrně snadno dosáhnout pomocí kompenzací za účast v pracovním procesu a za jeho výsledek. Nevýhodou stimulace je, že přestává působit ve chvíli, kdy zaměstnanec dané kompenzace nedostává. Stimulace je tedy vhodná zejména na těch pozicích, které nevyžadují samostatný výkon zaměstnance. Eventuální kontrola tak nevytváří negativní efekt. V praxi ale pojmy motivace a stimulace nejsou příliš rozlišovány (Plamínek, 2010).

## 1.2 Typy motivace

Motivaci a její typy definuje každý autor odlišně. Tak k ní vznikají různé přístupy a pohledy, které se mohou lišit (Armstrong, 2002, Forsyth, 2009, Koubek 2007, Nakonečný, 1996, Robbins, 2004, Stýblo 1993). Tato subkapitola je postavena na přístupu Armstronga (2007).

Dle Armstronga (2007) mohou zaměstnanci k pracovní motivaci dospět dvěma způsoby. Prvním z nich je vykonávání práce, která naplňuje jejich očekávání. Díky ní pocítují uspokojení svých potřeb nebo tak přispívá k dosažení jejich cílů. Pokud práce zaměstnancům takové pocity bohužel nepřináší, existuje druhý způsob – manažeři, kteří mohou zaměstnance motivovat prostřednictvím vnějším metod, ať už hmotného či nehmotného charakteru.

V této části práce jsou vymezeny pojmy *vnější* a *vnitřní motivace*, které definuje Armstrong (2007, s. 220-221):

- „*vnitřní motivace* – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí;

- *vnější motivace* – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.“

Nejdůležitějším teoriím motivace a roli manažerů v motivačním procesu jsou věnovány následující kapitoly.

### **1.3 Vybrané teorie motivace pracovního jednání**

Problematika motivačních teorií byla vysvětlena již v nespočtu knih mnohými světoznámými autory, a to velice podrobně. Cílem této subkapitoly je pouze nastínit podstatu základních motivačních teorií patřících ať už mezi teorie zaměřené na obsah nebo na proces motivace. Jsou totiž nesporně zásadní pro správné porozumění motivačního procesu a důležitým podkladem při aplikaci různých motivačních technik (Forsyth, 2009). Z důvodu omezeného rozsahu a vytyčeného tématu diplomové práce nebudou rozváděny všechny motivační teorie.

Dle Armstronga (2007) se každá motivační teorie zabývá tím, jak vytvořit motivaci, tedy procesem motivování. To pomáhá odpovědět na otázky týkající se chování lidí při práci, z jakého důvodu lidé vynakládají určité úsilí daným směrem. Motivační teorie popisuje možné kroky, úkony nebo chování organizace, jimiž může povzbudit a motivovat svoje pracovníky. Ti pak budou schopni uplatnit své schopnosti a pracovat takovým směrem, který je pro organizaci nejen přínosný, ale jehož prostřednictvím budou uspokojeny cíle dané organizace. Teorie motivace se také věnuje faktorům utvářející spokojenost s prací a jejímu působení na pracovní výkon.

Cílem porozumění a aplikace motivační teorie je tedy dostat tzv. přidanou hodnotu prostřednictvím lidí, jejichž pracovní výstupy budou mít vyšší hodnotu, než která do nich byla investována. Klíčové je úsilí vyvíjené dobrovolně, pouze na základě svobodného rozhodování a úsudku. Zásadní může být právě vlastní rozhodnutí pracovníka, zda se do práce vrhne „na plno“, a přinese tedy onu přidanou hodnotu, nebo jestli odvede jen nutnou práci.

#### **1.3.1 Teorie X a Teorie Y**

Tato teorie je postavena na dvou odlišných pojetích pracovníků organizace. Vznikají dva proudy – tradiční teorie X a novodobější teorie Y. Protože tato motivační teorie pojímá

motivaci jako jednání vycházející ze „zdravého rozumu“, bývá označována spíše za teorii populační nežli vědeckou (Provazník, 2002).

Teorii X a teorii Y jsou popisovány jako dvě protichůdné teorie, kde jejich autor Douglas McGregor popsal provázanost lidského chování s životním přístupem a povahovými rysy zaměstnance (Forsyth, 2009):

- *teorie X* u lidí předpokládá převahu vlastností jako je lenost, nezájem o práci a záporný vztah k zodpovědnosti. Proto je dle této teorie nezbytné zaměstnance nutit a přemlouvat. Ti pak odvedou kvalitní práci s vidinou příslibené odměny;
- *teorie Y* pracuje s protikladným předpokladem, kdy se zaměstnanci práci nevyhýbají, protože jim přináší úspěch a uspokojení ze zodpovědnosti. Prostřednictvím práce získávají nové pozitivní zkušenosti.

Dle Provazníka (2002) organizace inklinující k teorii X jsou charakteristické striktními zásadami, pevnými pravidly a nařízeními, na kterých daná organizace lpí. Naproti tomu organizace přiklánějící se k teorii Y mají snahu do procesu integrovat jak cíle organizace, tak cíle jednotlivce. Tyto tendence jsou v dnešním světě čím dál častější. Aby totiž organizace dosahovaly trvalé prosperity, musejí reagovat na rychle se měnící ekonomické podmínky. A k tomu jim pomáhá spíše teorie Y.

Své zastánce ale mají obě tyto krajně vyhraněné teorie. Ku prospěchu teorie Y hraje stále dynamičtější se vyvíjející lidská společnost a tak v oblíbenosti vítězí nad teorií X. Na druhou stranu, v očích organizací mívají zaměstnanci spíše povahové rysy typické pro teorii X (Bedrnová, Nový, 2007).

Provazník (2002) shrnuje tuto teorii jako obecně neaplikovatelnou. Velkou roli hrají nejen typy úkolů a vytyčené cíle, důležitý je také styl managementu. „Podstatný v těchto „populačních“ teoriích motivace je fakt, že zvýrazňují mnohotvárnost lidského chování, jeho proměnlivost v čase, složitost jeho příčin, a tedy nemožnost tvrdit o jakémkoli podnětu, že působí vždy a u každého člověka stejně“ (Provazník, 2002, s. 196).

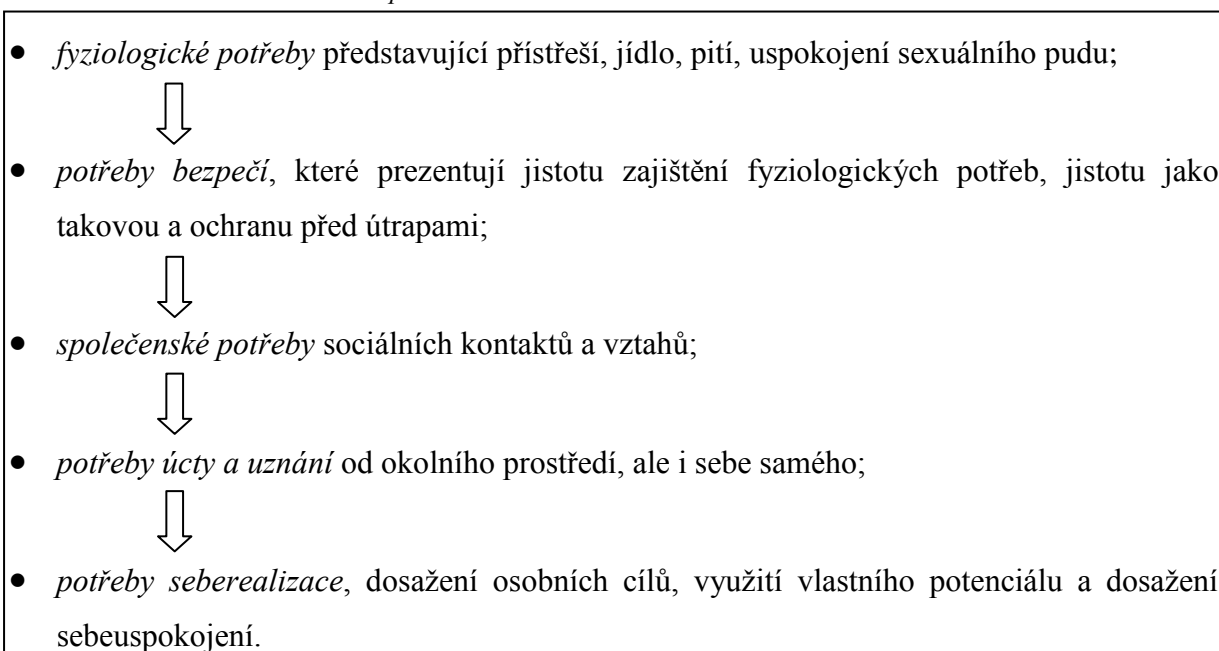
### **1.3.2 Maslowova teorie hierarchie potřeb**

Pravděpodobně nejnámější teorie motivace je teorie hierarchie potřeb Abrahama Maslowa, často zobrazována jako pyramida potřeb. Ta pojednává o uspokojování potřeb, a to od těch nejzákladnějších po ty druhotné. Tato teorie úzce souvisí s motivací člověka

uspokojit jeho potřeby. Hovoříme tedy o teorii zaměřující se na obsah motivace (Forsyth, 2009).

Potřeby jsou dle Maslowa uspokojovány od nezákladnější, pudových. Jak uvádí Robbins (2004), Maslow věřil, že každý člověk v sobě skrývá pět, na sebe navazujících potřeb. Ty jsou znázorněny ve schématu č. 1 níže.

Schéma č. 1 Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: ROBBINS, 2004, s. 391, upraveno.

Až tehdy, je-li uspokojena úroveň pudově silnější, soustředí se člověk na uspokojení další potřeby. Pro uspokojení lidské motivace je nezbytné dodržování hierarchie potřeb a její postupné uspokojování. Daná potřeba přestává mít motivační účinek ve chvíli, kdy je alespoň z části uspokojena. Potřeby Maslow dále rozčlenil na vyšší a nižší. Do řádu nižších potřeb řadí potřeby fyzické a potřebu bezpečí. Do potřeb vyšší úrovně pak náleží zbývající potřeby – společenské, úcty a uznání a potřeby seberealizace. Vzájemně se od sebe odlišují prostřednictvím lokace uspokojování – nižší potřeby jsou uspokojovány externě, uspokojení potřeb vyšších vychází z nitra člověka. Rozhodne-li se management pracovníka motivovat dle Maslowovy teorie potřeb, je nezbytné zjistit aktuální úroveň potřeb, ve které se pracovník nachází, a motivovat ho potřebami vyšší úrovně (Robbins, 2004).

Aplikuje-li se Maslowova teorie potřeb do pracovního prostředí, funguje stále na stejných principech. Nezákladnější fyziologické potřeby jako je jídlo, pití, bydlení nebo teplo, může uspokojit jen v případě, že disponuje nějakými finančními prostředky.

Potřebu ochrany a bezpečí můžeme spojit s jistotou práce, která je stále nižší, a se zdravím člověka, kterému je při nemoci velice často poskytnuta zdravotní péče od zaměstnavatele. Další úrovní potřeb jsou potřeby sociální, které lze v práci uspokojit prostřednictvím kontaktu se spolupracovníky. Jejich prostřednictvím je také uspokojována potřeba uznání druhými lidmi. Neopomenutelný je též pocit vlastní realizace a využití potenciálu a tedy sebeuspokojení a zvýšení sebevědomí (Forsyth, 2009).

Tato motivační teorie, která byla populární hlavně v 60. a 70. letech 20. století, se setkala s uznáním a uplatněním široké veřejnosti a to zejména díky její přirozené koncepci a snadno pochopitelné logice. Empirické výzkumy zkoumající její funkčnost ji ale nepotvrdily (Robbins, 2004).

### 1.3.3 Herzbergova dvoufaktorová motivační teorie

Herzbergova dvoufaktorová motivační teorie je postavena na dvojdimenzionálním pohledu na pracovní spokojenost. Faktory ovlivňující pracovní spokojenost tak rozděluje na dva druhy motivačních podnětů (Forsyth, 2009):

- *hygienické faktory* – neboli faktory nespokojenosti, v lidech vyvolávají záporné pocity. Tyto vnější vlivy mohou mít pozitivní vliv na motivaci jedince, jestliže jsou dobře nastaveny. Jakmile se ale vyskytne problém, představují významný zdroj snižující motivaci zaměstnance. Mezi takové faktory jsou řazeny kontrola práce, pracovní podmínky, administrativní úkony, filozofie společnosti, ohodnocení, odraz pracovního života do toho soukromého, vztahy na pracovišti, jistota práce nebo daná pracovní pozici;
- *motivační faktory* – neboli faktory spokojenosti, vytváří silný podklad pro pozitivní motivaci. Mezi ně může být řazena například možnost pracovního růstu (postup, povýšení), zodpovědnost, pracovní náplň, uznání a úspěch.

Motivační faktory Štikar (2003) popisuje jako skupinu faktorů dotýkajících se obsahu práce, od jejichž existence a naplnění se odvíjí pracovní spokojenost zaměstnanců. Hygienické faktory pak reprezentují vztah k vnějším podmínkám práce, které vyvolávají v zaměstnancích pocit nespokojenosti, jestliže nejsou uspokojovány. Provasník (2002) pak doplňuje, že v momentu uspokojení hygienických faktorů zaměstnanec nepocítuje pracovní spokojenost, ale vyjadřuje tzv. ne-nespokojenost. Pracovníci nepocítují pracovní spokojenost, ale pouze nejsou nespokojeni.

Jak uvádí Forsyth (2009), Herzbergova dvoufaktorová motivační teorie hraje možná ještě významnější roli v oblasti pozitivní teorie než teorie Abrahama Maslowa. Vede totiž pracovníky k negativním a pozitivním pocitům. Nehledě na to, zda jsou výše uvedené faktory pozitivní či negativní, vycházejí z lidské povahy a přinášejí tak manažerům jedinečnou možnost působit jejich prostřednictvím na zvyšování pracovních výkonů pracovníků. Podrobněji je tato teorie rozebírána v subkapitole 1.4. Základní faktory Maslowovy a Herzbergovy teorie jsou porovnány v tabulce č. 1 níže.

Tabulka č. 1 Schématické porovnání Maslowovy teorie potřeb a Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace pracovního jednání

ABRAHAM MASLOW		FREDERICK HERZBERG	
Potřeby růstové	Potřeby seberealizační, sebeaktualizační	Práce samotná, její obsah Osobní rozvoj Prožitek vlastního výkonu a úspěchu Odpovědnost	Motivátory (satisfactory)
Potřeby deficitní	Potřeby uznání a úcty/sebeúcty	Možnost postupu Uznání za prokázanou práci	
	Sociální potřeby - potřeby sounáležitosti - potřeby lásky	Status Mezilidské vztahy - s nadřízenými - s kolegy - s podřízenými Odborná kompetence nadřízeného	Faktory hygienické (dissatisfactory)
	Potřeby jistoty a bezpečí	Personální politika a řízení Jistota práce (pracovní jistoty) Mzda/Plat	
	Potřeby fyziologické	Pracovní podmínky	

Zdroj: PROVAZNÍK, 2002, s. 198.

### 1.3.4 Expektační teorie

Koncept teorie očekávání Viktora Vrooma, který je označován za jednoho z nejdůležitějších představitelů psychologie pracovního jednání a motivace, je jednou z kognitivních motivačních teorií (Provazník, Komárková, 2004). Tato teorie pracuje s principem dosahování cílů. Jedním z prostředků může být tzv. „virtuální kruh“, který při definování jasných cílů a za pomoci dalších aktivit, vede pracovníky k jejich splnění. Tak po jejich dosažení nastavuje nové cíle. Cílem tohoto kruhu je v podstatě upozornit manažery na nastavování jednotlivých cílů a jejich obtížností. V zásadě říká, že pokud je úroveň jednotlivých úkolů přiměřená, není jejich plnění problém. Ten nastává v případě od nastavení „laťky“ příliš vysoko (Forsyth, 2009).

V rámci teorie expektance jsou popisovány tři základní podmínky. Ty musejí být splněny, aby pracovník vyvinul náležité úsilí (Bělohlávek a kol., 2006, Management, s. 540):

- a) „jeho úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem;
- b) výsledek jeho činnosti musí být následován odměnou;
- c) tato odměna musí mít pro pracovníka význam.“

Právě podle teorie expektance lze objasnit míru motivace a úsilí pracovníků. Vroom dokonce tvrdí, že jejich přesnou míru lze zjistit provedením výpočtu pro konkrétní situaci. Mezi stěžejní pojmy této teorie patří *výkon* jako výsledek následovaný po vyvinutém úsilí, *expektance* představující určité očekávání pracovníka o výsledku, který přinese jeho úsilí. Dalším pojmem je *odměna*, která přichází po výkonu zaměstnance ve formě peněžní či nepeněžní, *instrumentalita* znamenající vztah pracovníka mezi odměnou a výsledkem. Čím více se hodnocení zakládá na výkonu a výsledcích zaměstnance, tím větší instrumentalita bude. *Valence a úsilí* jsou další pojmy, přičemž valence znamená osobní význam odměny pro zaměstnance, to jaký druh odměny preferuje a jak je pro něj získaná odměna cenná. Úsilí se odvíjí od očekávání, instrumentality a valence dané odměny. Díky expektační teorii tak lze objasnit průběh procesu motivování a silů pracovníkovy motivace k dané činnosti.

Jak shrnuje Armstrong (2002, s. 164): „vnitřní motivace vyplývající z práce samotné může být silnější než vnější motivace; výsledky vnitřní motivace jsou více pod kontrolou jedince, který se může více spolehnout na své dosavadní zkušenosti při odhalování toho, v jaké míře může pomocí svého chování získat pozitivní a výhodné výsledky“.



## 1.4 Faktory ovlivňující motivaci

Jak uvádí Provazníka a Komárková (2004), Herzbergova motivační teorie je hned za motivační teorií Abrahama Maslowa, které je stručně shrnuta v subsubkapitole 1.3.2, druhou nejcitovanější motivační teorií v literatuře zabývající se managementem. Tato teorie je vnímána jako teorie podnětná a nevšední, a to především díky svému přístupu k problematice, obsahem a stylem myšlení. Z výše zmiňovaných důvodů bude této teorii věnována následující subkapitola.

„Motivačně-hygienická teorie je založena na předpokladu, že člověku jsou vlastní dvě skupiny protikladných potřeb: svým charakterem subhumánní, živočišná potřeba vyhnout se bolesti, a naproti tomu typicky a výhradně lidská, kulturní potřeba psychického růstu. ... Prostřednictvím tzv. „Pittsburghské studie“<sup>1</sup> Herzberg a kol. zjistili, že na pracovní spokojenost, resp. na pracovní motivaci působí dvě v zásadě odlišné skupiny faktorů“ (Provazník, Komárková, 2004, s. 66).

Skupiny faktorů působící na lidskou motivaci jsou označovány jako faktory hygienické (vnější) a motivační (vnitřní). Hygienickým a motivačním faktorům jsme se již okrajově věnovali v subsubkapitole 1.3.3. Subsubkapitoly 1.4.1 a 1.4.2 pojednávají o důležitosti obou těchto činitelů. Pokud má motivace fungovat správně, je nutné kontrolovat a pečovat o oba tyto směry, neboť díky začlenění motivátorů (vnitřních faktorů) do práce a požadovaných úkolů se může motivace zaměstnanců zvýšit. Naopak při výskytu faktorů hygienických (vnějších) ke zvýšení motivace nedojde, ba naopak, může dojít i k jejímu snížení (Koubek, 2007). Vše je znázorněno v tabulce č. 2 viz níže.

---

<sup>1</sup> Pittsburghská studie = více než 200 pracovníků administrativního a technického zaměření zodpovídalo otázky týkající se nejčastějších faktorů ovlivňujících jejich spokojenost či nespokojenost v práci

Tabulka č. 2 Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace

MOTIVÁTORŮ		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojenost	Přítomnost	Přítomnost	Neutrální stav (žádná spokojenost)
	Úspěch (dosažení cíle) Uznání Práce sama Odpovědnost (pravomoci) Povýšení Možnost osobního růstu	Podniková politika a správa Dozor (odborný) Vztahy s nadřízenými Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda/Plat Pracovní podmínky	
Neutrální stav (žádná spokojenost)	Nepřítomnost	Jistota práce Osobní život Nepřítomnost	Nespokojenost

Zdroj: KOUBEK, 2007, s. 60.

### 1.4.1 Hygienické faktory

První skupinu představují hygienické (vnější) faktory. Hygienické faktory mohou evokovat v pracovnících nespokojenost a působit tak záporně na jejich motivaci. To se děje zejména tehdy, projevují-li se ve své nepříznivé podobě nebo kvalitě. Jestliže ale tyto skutečnosti mají charakter příznivý, pracovníci jejich vlivem nepocítují nespokojenost. Nevyvolávají v nich ale ani pocity spokojenosti, a tudíž neparticipují na motivaci zaměstnanců (Provazník, Komárková, 2004).

Ukazuje se, že hygienické faktory vyjadřují negativní faktory, ze kterých mohou vznikat nesčetné problémy ve chvíli, kdy nejsou jakýmkoliv způsobem stimulovány. Mezi takové faktory tito autoři (Armstrong, 1999, Armstrong, 2002, Cahuc, Zylberberg, 2004, Forsyth, 2000, Forsyth, 2009, Hüttlová, 1995, Koubek, 2001, Koubek, 2007, Robbins, 2004) řadí:

- *pravidla společnosti a administrativa* – tento bod se stává rizikovým ve chvíli, kdy je na zaměstnance vyvíjen nepřiměřený tlak prostřednictvím nadměrného zatížení administrativními úkony. Pokud zaměstnanci nechápou nutnost některých důležitých úředních postupů, nevidí v nich smysl, mohou prostě sklouznout do běžné rutiny. Tak úkonům nebude věnována patřičná pozornost. Nemalou roli hraje také řádné

zaškolení a zasvěcení zaměstnanců. Pokud nejsou seznámeni s patřičnými údaji, nemusejí svoji práci vykonávat správně a v řádném termínu. Měl by být též kladen důraz na průhlednost a jednoduchost celého systému;

- *kontrola a její míra* – kontrola je jednou z nejdůležitějších funkcí managementu. Pro splnění funkce kontroly je důležité udržet její míru. Velkou roli také hraje přístup zaměstnavatele ke kontrole, neboť i ten ovlivňuje celkové motivační klima organizace. Management by si tedy měl celý proces a postup kontroly patřičně promyslet. Důležité je také vzít v úvahu typ lidí, kterých se bude kontrola týkat. Je běžnou praxí, že zaměstnavatel monitoruje emaily svých zaměstnanců, zálohuje veškeré soubory uložené na počítačích organizace, sleduje „v přímém přenosu“ práci zaměstnance na jeho počítači nebo nahrává jeho hovory. Zaměstnanci jsou také často sledováni nainstalovaným kamerovým systémem. Vyžaduje-li management od svých podřízených samostatnost, přenáší-li odpovědnost za jejich práci na ně, vykonávají ji efektivněji. Takový přístup jeví prvky motivačního charakteru. Tomu je věnována část subsubkapitoly 1.4.2;
- *vztahy na pracovišti* – vznikají nejen za účelem komunikace v týmové skupině spolupracovníků, ale také samovolně mezi zaměstnanci při každodenním kontaktu. Pro hladké plnění pracovních povinností je nutné, aby manažer pracoval na komunikaci mezi zaměstnanci. Takovým způsobem lze zajistit odstranění bariér mezi jednotlivými pracovníky a jejich kompetencemi a podpořit tak plynulost pracovního procesu. Aby spolu zaměstnanci tvořili tým, je právě na manažerovi sestavit jej tak, aby si lidé, alespoň dle vnějších předpokladů, rozuměli. Neměl by též zapomínat na osobní život svých podřízených. Ke zlepšení formálních vztahů (zpravidla mezi vedením a pracovníky), ale i vztahů neformálních (většinou mezi spolupracovníky), napomáhá právě alespoň občasný zájem o mimopracovní aktivity. Pokud se managementu podaří splnit výše uvedené, zaměstnanci se lépe ztotožní s vytyčenými cíly organizace a zároveň budou moci realizovat své pracovní nebo osobní cíle. Vzniká tak pozitivní produktivní klima, které často determinuje efektivnost dalších personálních činností;
- *podmínky na pracovišti* – dle Hüttlové (1995, s. 137) „ pracovní podmínky tvoří souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti (stroje a zařízení, manipulační prostředky, osobní ochranné prostředky, ostatní vybavení pracovišť, suroviny a materiál, stavební řešení), které spolu s dalšími podmínkami (technologií, organizací práce, společenskými podmínkami práce) vytváří faktory – fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické a další – ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu. Skladba

a úroveň pracovního prostředí působí na pracovní pohodu, výkon, ale i zdravotní stav pracovníka. Náročná adaptace na nepříznivé pracovní prostředí vyvolává u pracovníka nespokojenost nebo odpor, který se zpravidla odrazí i k jeho vztahu k zaměstnavateli“.

Pro zamezení nespokojenosti mezi pracovníky se management zaměřuje zejména na:

- *fyzikální podmínky* – teplota, čistota a vlhkost vzduchu pracovního ovzduší, osvětlení, hluk, barevnost prostředí, které mají vliv na pracovníkův psychický a fyzický zdravotní stav a na jeho výkon. Duševní stav a pracovní atmosféra mohou působit také na pracovní vztahy, kterým byl věnován bod výše;
- *sociálně psychologické podmínky práce* – kladný přínos sdílení pracoviště s dalšími osobami je odvozen od náplně vykonávané práce a povahových vlastností konkrétního pracovníka. Důležitá je nálada pracovníka, jeho pracovní chování a výkon ovlivňovaný mezilidskými vztahy na pracovišti;
- *prostorové řešení pracoviště*;
- *zásahy do osobního života* – téměř každý člověk vede nejen svůj pracovní, ale paralelně s ním i soukromý život. Tyto dva životy jsou natolik propojené, že nelze nechat ten osobní „před dveřmi kanceláře“. Zaměstnanci jsou většinou zároveň rodiči a lidmi s dalšími rodinnými závazky, které mohou vyžadovat citlivější postup. Každý se může dostat do tíživé životní situace, a proto je na místě, aby organizace zhodnotila svůj přístup ke svým zaměstnancům jako celistvým bytostem. Motivaci pracovníka kladně neovlivní například služební cesta v den rodinné oslavy či situace, kdy musí přivést své dítě do zaměstnání, protože nesehnal hlídání pro své dítě. Pozitivní dopad nevyvolá časté cestování za klienty i přesto, že má doma novorozence. I když pracovník žádost managementu akceptuje, bude mít jeho volba vliv na jeho osobní život. To může podnítit vznik nespokojenosti zaměstnance. Jednou z možností jak eliminovat případy zasahování do osobního života, a předejít tak nespokojenosti zaměstnance, je vyjít zaměstnanci vstříc – například tzv. výhodami přátelskými vůči rodině. Ty zahrnují různé podpůrné rodinné a pracovní programy jako je částečný úvazek, přeřazení na jiné pracovní místo, flexibilní pracovní doba, letní tábory nebo denní péče o dítě. Takovéto vstřícné chování ocení o to více tzv. páry s dvojitou kariérou, kdy jsou oba vysoce vytíženi.
- *postavení a pracovní jistota* – motivace zaměstnanců se také odvíjí od pocitu určitého bezpečí, pracovní jistoty. Nepociťují-li pracovníci organizace dostatečnou jistotu práce, mohou být demotivováni. Stupeň pracovní jistoty může vycházet z (Forsyth, 2009, s. 29):
  - „organizace, která má jasné poslání a dobrou komunikaci;

- jasného popisu pracovní činnosti zaměstnanců a jasných kompetencí;
- znalostí toho, co se očekává a jak to bude měřeno;
- práce v efektivním týmu;
- práce pro dobrého manažera;
- vedení, které dělá rozhodnutí;
- neexistence zbytečných tajností“.

Jistota práce hraje významnou roli díky své historii. V posledních 30 letech totiž většina evropských zemí nebyla schopna vytvořit dostatek pracovních míst, a tak zejména po roce 2000 vzniká silný trend dlouhodobé nezaměstnanosti.

Postavení může být dalším faktorem působícím na spokojenost zaměstnance. Spolu s určitým postavením se také zvyšuje důležitost pracovníka, což je pro většinu zaměstnanců důležité. Zaměstnanci by ale měli projevovat úctu k ostatním, k délce praxe, věku, úspěchu, a tak přispívat k zvyšování důležitosti;

- *plat* – taktéž popisován jako *základní peněžní odměna*, lze chápat jako pevnou mzdu nebo plat vázaný k určitému pracovnímu místu nebo práci. Základní peněžní odměny mohou sloužit jako podklad pro udělení dodatečných odměn. Jejich výše se může odvíjet od výkonu pracovníka nebo od jeho schopností a dovedností. Ze základních peněžních odměn mohou být též vypočítávány nároky na penzi nebo zdravotní pojištění. Úrovně základních peněžních forem jsou utvářeny faktory vnitřními. Mezi ně lze zařadit hodnocení pracovníkovy práce. Dále jsou utvářeny faktory vnějšími, které reflektují vývoj aktuálních sazeb na trhu práce. Mezi další faktory ovlivňující základní peněžní odměny patří též odbory a jejich vyjednávací síla nebo nesystematická rozhodnutí managementu prováděná dle aktuálních potřeb udržení či získávání dalších pracovníků.

„Základní mzda nebo plat může být vyjádřena jako roční, měsíční, týdenní nebo hodinová sazba (časová sazba) a může být upravena tak, aby reagovala na zvyšování životních nákladů nebo tržních sazeb, a to organizací samou nebo po dohodě s odborovým svazem. Zvýšení, odrážející výkon, dovednosti nebo schopnosti může být k základní peněžní odměně přidáno nebo může být do ní zabudováno“ (Armstrong, 2002, s. 554). Další variantou vedoucí ke zvýšení základní peněžní odměny je implementace celkového času pracovníka stráveného v dané organizaci do tarifní stupnice. Zaměstnanec by se po odpracování daného počtu let přesunul z nižšího stupně do vyššího. V důsledku toho mu bude navýšena peněžní odměna.

Štikar a kol. (2003) upozorňuje na negativní dopad na spokojenost zaměstnance a to ve chvíli, kdy plat/mzda nedosahuje očekávané výše. Rozhodování pracovníka o jeho spokojenosti či nespokojenosti plynoucí z jeho základní finanční odměny spočívá zejména ve srovnávání platu s ostatními, a to v kontextu vynaloženého úsilí a dosažených výsledků. Jeho spokojenost a nespokojenost se dále odvíjí od pochopení výše platu jako reakci vedení na jeho přínos organizaci nebo ohodnocení významu a prestiže jeho profese. Výše platu/mzdy ale nepůsobí jako trvalý zdroj motivace, neboť si pracovník na jeho výše po čase zvykne a vnímá ji jako automatický standard.

## 1.4.2 Motivační faktory

Motivační faktory, tzv. motivátory, představují druhou skupinu činitelů, která ve své příznivé podstatě působí na pracovníka pozitivně. Ten je spokojen a dostavuje se motivace. V opačném případě, kdy se tyto faktory vyskytují v nežádoucím stavu, pracovník se necítí spokojen, a tudíž motivace k práci nedosahuje potřebné míry. Jako motivátory tyto autoři (Armstrong, 2002, Armstrong, 2011, Barták, 2011, Dvořáková, 2007, Klebl, 2001, Koubek, 2004, Forsyth, 2000, Robbins, 2004, Růžička 1993, Štikar, 2003) označují:

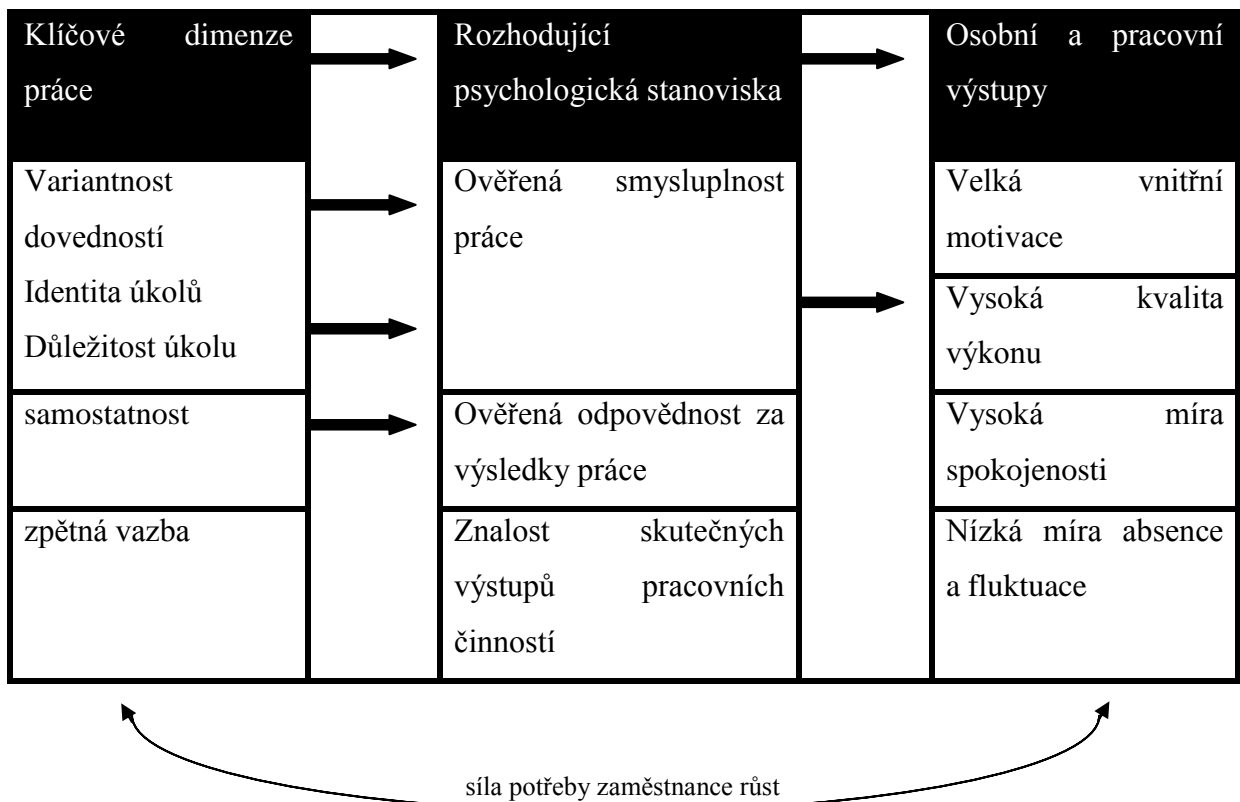
- *úspěch a uznání* – úspěch lze formulovat jako faktor hrající významnou roli. Díky němu pracovníci cítí značné uspokojení prací, kterou vykonávají. Ještě významnější roli v motivačním procesu hraje uznání jejich úspěchu. Uznání úspěchu je jedním ze znaků správného řízení managementu. Jestliže management nevysvětlí pracovníku podstatu činnosti jeho profese a nezvládne organizaci, zaměstnanci nevidí přesně definované cíle. Hůře tak dosahují vytyčených cílů a z nich plynoucích úspěchů. Nejjednodušší formou uznání pracovníka a jeho odvedené práce je pochvala, kterou se hlouběji zabývá subsubkapitola 2.4.4. Uznání může být projeveno také prostřednictvím odměn, kterým je věnována jedna z částí této subsubkapitoly;
- *pracovní náplň a odpovědnost* – proto, aby byla práce pro pracovníka zajímavá, vnitřně jej motivovala a vnímal ji jako smysluplnou, by měla plnit určité parametry. Vykonává-li zaměstnanec práci samostatně, cítí odpovědnost za své výsledky. Dostane-li navíc zpětnou odezvu, bude si moci utvořit obrázek o své efektivnosti. Robbins (2004, s. 300) uvádí, že: „z hlediska motivace model charakteristik práce (JCM<sup>2</sup>) říká, že se dostaví vnitřní ocenění, když pracovník ví (díky výsledkům a prostřednictvím zpětné vazby), že osobně

---

<sup>2</sup> JCM=model charakteristik práce z angl. Job Characteristics Model

(odpovědnost vyzkoušená na základě samostatnosti) pracoval na zadaných úkolech dobře (vyzkoušená významnost na základě variantnosti dovedností, identity úkolů a jejich důležitosti). Čím více jsou tyto tři charakteristiky v určité práci přítomné, tím vyšší je motivace zaměstnanců, jejich výkonnost a spokojenost a tím nižší jsou absence a pravděpodobnost odchodu“. Pro dosažení vysokého výkonu a spokojenosti hraje významnou roli také sebeúcta a seberealizace zaměstnance. Směřování k dobré výkonnosti a spokojenosti zaměstnance se odvíjí od potřeby růstu. Nedisponuje-li zaměstnanec příliš velkou sebeúctou ani potřebou seberealizace, k lepšímu výkonu nedopomůže ani sebebohatší náplň práce. Model charakteristiky práce je znázorněn ve schématu č. 2 níže;

Schéma č. 2 Model charakteristik práce dle J.R.Hackmana a J.L.Suttle



Zdroj: ROBBINS, 2004, s. 400.

- *kariérní postup* – úzce souvisí s povýšením a pracovním postupem. Pro motivaci a její míru je důležitá forma a typy výhod, které dané povýšení přináší. Velice silný motivační efekt způsobuje uvědomění si vlastních předpokladů, které zaměstnanci umožní dosažení kariérního postupu. Ke spokojenosti pracovníka může také přispět pocíťování snahy

a péče organizace o jeho ohodnocení prostřednictvím kariérního postupu. To, jak bude rozvíjena profesní kariéra pracovníka, souvisí s několika oblastmi personální práce. Mezi ně jsou řazeny následující:

- *personální a sociální adaptace* – organizace cíleně pracuje na hladším začlenění pracovníka do nového týmu a osvojení si úkonů souvisejících s pozicí;
- *odborná příprava* – jejím prostřednictvím zvyšuje organizace kvalitu pracovníka a jeho další perspektivu. Zároveň tak vytváří pevnější vtaah k organizaci;
- *hodnocení práce a odměňování* – kontinuální zpětná vazba poskytuje podklady pro hodnocení dosažených výsledků a navržení dalšího eventuelního rozvoje;
- *modelové dráhy profesní kariéry* – představují potenciální možnosti dalšího pracovního rozvoje zaměstnance v souladu s jeho pracovní pozicí a vzděláním;
- *sociální mobilita v organizaci* – vyjadřuje určité možnosti a vývoj z hlediska dlouhodobého uplatnění pracovníka v organizaci.

Podmínky kariérního růstu zaměstnance se přirozeně odvíjí od možností, velikosti a typu konkrétní organizace. Zaměstnanec by tak měl vzít v úvahu omezení kariérního růstu v dané organizaci plynoucí z její podstaty;

- *odměny při řízení pracovního výkonu* – jsou přidělovány na základě určitého výstupu (výkonu zaměstnance), vstupu (schopnostech zaměstnance) nebo na základě kombinací těchto dvou faktorů. Prostřednictvím různých forem zásluhového odměňování je aplikována koncepce řízení pracovního výkonu. Formy odměňování dle zásluh lze rozdělit podle jejich povahy do několika kategorií:

a) *podle výkonu* – mezi odměny rozdělované podle výkonu je řazeno zvýšení mzdy/platu nebo jednorázová odměna. Odměna se odvíjí od hodnocení výkonu pracovníka, které je časově odděleno od běžných formálních setkání pracovníka s manažerem. Důležité je, aby bylo do mzdy pracovníka od počátku zakomponováno širší mzdové rozpětí, které by umožňovalo další mzdový růst. Nárůst mezd hodnocených na základě výkonu je ale relativně malé a to v rozmezí od 3–10%. Mezi pracovníky v organizacích jsou velice často značné rozdíly.

Tento druh odměňování má své výhody a nevýhody, které shrnul Armstrong (2002). Mezi výhody řadí nepřímou motivaci. Odměňování dle výkonu vidí jako správné a spravedlivé odměňování, které nabízí hmatatelné prostředky odměňování a uznávání zdařilé práce. Odměňování podle výkonu má ale spíše nevýhody, mezi kterými zmiňuje například nejistou motivaci (jedná se o motivaci nepřímou),



nedůsledné a subjektivní klasifikování, neefektivní nákladovost v případě mezd rostoucích rychleji než výkon pracovníka, obtížnost řízení odměňování, možnost brzdění týmové práce, soustředění pracovníka pouze na kvantitativní výkon. Nevýhoda tohoto odměňování může být také spatřována v hodnocení pouze pracovního výkonu. Nebere tedy v úvahu schopnosti pracovníka a jeho celkový profil. Proto vzrůstá počet organizací, které od tohoto přístupu upouštějí a věnují se hodnocení pracovníka podle jeho celkového profilu.

I přes zřejmé převyšování nevýhod nad výhodami upřednostňují některé organizace tento způsob hodnocení, a to z prostého důvodu – je spravedlivé ohodnotit pracovníka, který pracuje více než jeho kolega, a to hmatatelným způsobem;

- b) *podle schopností* – podstatou odměňování dle schopností, a zároveň i jeho výhodami, je odpovídající a dohodnutý systém kvalifikací nebo schopností, přičemž důraz není kladen na dosažení určitých cílů. Zaměření je orientováno na dlouhodobé a konstantní dosahování výsledků. Odměňování dle schopností je takový druh odměňování, který se zabývá dalším efektivním rozvíjením schopností pracovníka v budoucnu, na rozdíl od odměňování dle výkonu. To odměňuje na základě dosažených cílů.

Nevýhodou tohoto odměňování je možný subjektivismus a obtížnost měření a posuzování. To je ale uplatnitelnější u vzdělaných a tvůrčích pracovníků, kteří pracují s informacemi a znalostmi;

- c) *podle znalostí a dovedností* – vzhledem k problémovosti rozpoznání a následného odměňování tzv. „měkkých“ schopností, se organizace zaměřují spíše na odměňování dle znalostí a dovedností. U této metody odměňování je podstatou odměna vázána na druh, rozsah a hloubku dovedností a znalostí, kterými pracovník disponuje, a které je schopen používat. Pracovníci tedy nejsou hodnoceni za momentální pracovní výkon.

Používání této metody přináší výhody jako zvyšování flexibility a pružnosti pracovníků. To přispívá k jejich vzájemné zastupitelnosti, usnadňuje implementaci nové technologie a techniky do procesu, napomáhá k větší jistotě a stabilizaci pracovníků v organizaci. Všechny tyto faktory pozitivně ovlivňují spokojenost pracovníků. Pracovníci jsou také na trhu práce více konkurenceschopní.

Mezi důvody, které mohou odrazovat od používání této metody v praxi, patří zejména nákladnější způsob odměňování, vyšší náklady na rozvoj a vzdělávání pracovníků organizace, riziko ztráty dovedností a znalostí při jejich nevyužívání

nebo jen povrchně, „papírově“ osvojených znalostí a dovedností. Tato metoda může být totiž aplikována právě v kombinaci s jednorázovým odměňováním za získané znalosti či dovednosti, nebo také s odměňováním za výkon;

- d) *podle přínosu* – tento model odměňování odpovídá zřejmě nejlépe zásadám řízení pracovního výkonu. O odměňování na základě přínosu lze hovořit jako o kombinaci metod popsaných výše, a to zejména s metodami odměňování dle výkonu a dle schopností. Model tak respektuje jak výsledky, tak schopnosti pracovníka. Tato metoda odměňování klade důraz nejen na to, jakých výsledků pracovníci dosáhli, ale i na to, jak jich bylo dosaženo.

Použití metody odměňování dle přínosu je vhodné zejména v organizacích, které nekladou důraz pouze na výkon, ale i flexibilitu, pružnost, víceoborovost a schopnost výkonu. V takovýchto organizacích jsou zaměstnanci považováni za stěžejní prvek. Proto je zde během rozhodování o odměnách nutný všestranný a vyvážený přístup;

- e) *za očekávané výsledky práce* – tento způsob odměňování je v praxi méně známým, relativně novým partnerským vztahem mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Svým konceptem ale odpovídá podmínkám odměňování při řízení pracovního výkonu. Pracovník je odměňován za předem dohodnutý soubor práce. Ten musí odvést v daném termínu, kvalitě a rozsahu. Organizace pracovníkovi vyplácí danou částku. Po uplynutí stanovené lhůty jsou výsledky pracovníka vyhodnocovány. V návaznosti na toto hodnocení se může odvíjet výše částky stanovená pro další období. Nezbytné je přesné definování požadavků na výsledky, možnost jejich kontroly a plánování;

- *formy odměny* – odměny jsou jedny z motorů, které pozitivně ovlivňují motivaci pracovníků. Pokud se tedy podaří nastavit systém odměňování jako oboustranně přijatelný a efektivní, budou odměny výrazným podílem přispívat k fixaci a zkvalitnění kladných pracovních vztahů a přímo ovlivňovat spokojenost pracovníků. Ti budou prostřednictvím efektivního systému odměňování pozitivně motivováni a stimulováni k dosahování kýžených výsledků práce. Odměny ale nemotivují zaměstnance pouze v peněžní formě, ale i ve formě nepeněžní a nehmotné.

Celý systém odměn je složen z pevných a pohyblivých mezd a platů (tzv. peněžních odměn) a zaměstnaneckých výhod. Do celkového systému odměn také řadí odměny nepeněžní, například úspěch, ocenění, odpovědnost a osobní růst.

Jednou z forem odměn, kterými může být pracovník pozitivně motivován, jsou *dodatečné odměny k základní peněžní odměně*. Ty jsou poskytovány k základní peněžní odměně a souvisejí s výkonem, schopnostmi, dovednostmi nebo zkušenostmi daného pracovníka. Odměny mohou být také označovány jako pohyblivé složky platu nebo mzdy, nejsou-li zahrnuty již v základní odměně. Mezi dodatečné peněžní odměny jsou řazeny zejména tyto formy:

- *individuální výkonnostní odměny* – tento typ odměn se odvíjí od hodnocení výkonu;
- *mimořádné odměny* – jsou tzv. bonusy vyplácené v návaznosti na výsledcích jednotlivých týmů, organizací nebo jednotlivců, a to vždy v celých částkách;
- *prémie* – je druh odměny motivující pracovníky k dosažení předem stanovených cílů. Ty jsou zároveň koncipovány tak, aby pozitivně podněcovaly k dosažení výkonu vyšší úrovně, např. většího prodeje nebo výroby;
- *provize* – jsou formy peněžní odměny vypočítávané v procentech z celkové hodnoty, objemu či uskutečněných prodejů;
- *odměna závisící na délce zaměstnání* – pracovník je pozitivně motivován získáním finanční částky v závislosti na délce odpracovaných let v dané organizaci;
- *odměna podle dovedností (nebo také znalostí) a schopností* – pracovník je hodnocen dle dosažených znalostí nebo dovedností. Na jejich základě je pak stanovena výše odměny;
- *příplatky* – jsou takové finanční odměny, které zaměstnanec obdrží jako kompenzaci za práci přesčas, za práci ve směnách, za bydlení v místech s vyššími životními náklady (hlavní města, lukrativní místa), pracovní pohotovost. Odměny za poslední dva zmiňované faktory mohou být již zahrnuty do základní peněžní odměny;
- *odměna dle přínosu* – zde je pracovník odměňován na základě jeho osobního přínosu konkrétní organizaci.

Mezi odměny lze také začlenit *zaměstnanecké výhody a zvláštní ocenění pracovníka*. Zaměstnanecké odměny lze také označit za nepřímé odměny udělované většinou plošně, a to souběžně se základními peněžními odměnami. Udělují-li organizace zaměstnanecké výhody, zaměstnance zpravidla oceňují dle jeho postavení ve společnosti. Jako podklad pro udělení zaměstnanecké výhody může posloužit délka pracovního

poměru pracovníka, jeho výkonnost, dovednosti, znalosti nebo hodnota zaměstnance pro danou organizaci. Často mohou být zaměstnanecké výhody udělovány pouze na základě existence pracovního poměru mezi zaměstnancem a organizací.

Jedním ze systému řešících zaměstnanecké výhody je tzv. Cafeteria Systém, kde si zaměstnanec volí jednotlivé benefity dle vlastních preferencí. Odpovědnost je tak částečně sňata ze společnosti a přenesena na zaměstnance. Tento systém je více přiblížen v subsusubkapitole 2.3.2.1.

Jako zvláštní ocenění pracovníka může být označena například formální pochvala, delegování důležitých pracovních projektů, zaškolování nově přijatých zaměstnanců, vzdělávání pracovníka nebo jeho povýšení.

Smyslem všech těchto jak finančních, tak nefinančních odměn, je nejen nastavit nestranný a úměrný systém odměňování. Ten by měl zaměstnance pozitivně stimulovat, a to prostřednictvím nejen platů a mezd, ale také například zaměstnaneckými výhodami. Cílem odměňování by měla být i celá řada jiných funkcí. Mezi ně lze zařadit stabilizaci nejpotřebnějších pracovníků v dané organizaci, získání nových pracovníků ve stanoveném čase a kvalitě, motivaci vyšší stanovené odměny za jejich dovednosti, znalosti, zkušenosti či loajalitu k firmě a ne pouze za dosažené výsledky. Jako jednu z dalších funkcí, které by měl systém odměňování splňovat, lze zmínit uspokojování potřeb pracovníků, a to v oblasti seberealizace, odpovědnosti, uznání, a v návaznosti na to také jejich určitou stabilitu, perspektivu či společenskou prestiž.

## 2 Aplikace teorie motivace

V kapitole 1 byly popisovány základní poznatky z oblasti motivace, jako jsou například různé typy motivace, jejich definice nebo vybrané motivační teorie pracovního jednání. Zvýšená pozornost byla věnována Herzbergově dvoufaktorové motivační teorii.

Kapitola *Aplikace teorie motivace* se zabývá teoretickými poznatky z hlediska praxe a jejich aplikací. Neboť je odměňování důležitým nástrojem motivace, nabízí jedna ze subkapitol náhled do této oblasti, přehled současných trendů v odměňování a právní úpravu v oblasti odměňování. Všechny tyto činnosti jsou uskutečňovány prostřednictvím managementu, a tak i jemu je věnována jedna z následujících subkapitol.

### 2.1 Význam a úskalí Herzbergovy dvoufaktorové motivační teorie

Každá teorie má přirozeně i svá úskalí. Ta se v Herzbergově motivační teorii nacházejí v nerespektování motivační podstaty jednotlivých pracovníků. Právě ty motivační struktury, které působí pozitivně u konkrétního pracovníka, mohou mít opačný účinek na jeho kolegu. Nástraha tkví také v diskutabilnosti zařazení různých skutečností do motivačních nebo hygienických faktorů, neboť zvolení jedné z těchto dvou skupin může být sporné.

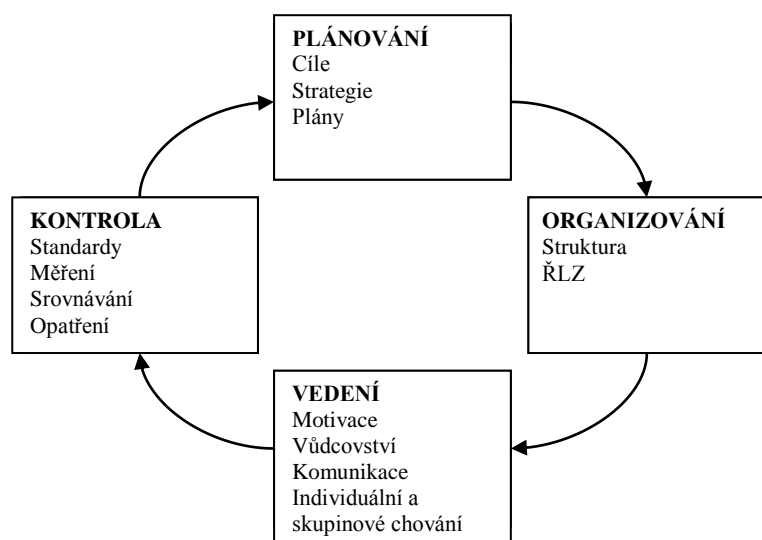
I přes výše zmiňovaná úskalí má Herzbergova dvoufaktorová motivační teorie svůj význam, a to především v souvislosti s motivací a pracovní spokojeností. Pro existenci zaměstnancovy motivace je nutná alespoň dlouhodobá nepřítomnost pracovní nespokojenosti. Zajímavý je také poznatek, kdy zaměstnanec nemusí být motivován vždy, když je pracovní spokojen. Z Herzbergovy teorie lze odvodit důležitost existence tzv. motivátorů, které ovlivňují zaměření motivace a její míru a to za předpokladu, že nebude pracovník dlouhodobě trpět pracovní nespokojeností. Oproti tomu hygienické faktory spoluutvářejí charakteristické znaky pracovní spokojenosti (Provažník, Komárková, 2004).

### 2.2 Management a jeho úloha v procesu motivace

V motivaci hraje nesporně důležitou úlohu management, tedy manažeři či vedoucí pracovníci. Jejich úkolem je zejména řídit. Cílem této aktivity je především získat žádané výsledky prostřednictvím ostatních zaměstnanců. Jak ale píše Forsyth (2009), řízení není jedinou činností vedoucího pracovníka, mezi další klíčové úkoly je řazeno:

- *plánování*, kdy je díky kvalitnímu například projektovému nebo business plánu jasné, jaké kroky či úkony budou následovat, a z jakého důvodu. Důležitá je kvalita a reálnost plánu. Zaměstnanci jsou více motivováni, jsou-li o plánu patřičně informováni a seznámeni s jeho detaily. Smysl jejich práce je tak lépe pochopitelný;
- *nábor a výběr zaměstnanců* je jednou z nejdůležitějších činností manažera. Je nesmírně důležité nejen pro něj, ale pro celou společnost, zvolit si do týmů zaměstnance s kvalitami potřebnými k výkonu dané práce. Proto je jednou z nepostradatelných vlastností vedoucího pracovníka schopnost posoudit lidi objektivně, komplexně a systematicky. Při pohovoru tak může první dojem položit základy motivačních pocitů;
- *organizace* hraje významnou roli v tvorbě organizační struktury, díky které budou moci zaměstnanci pracovat účinněji a efektivněji (Robbins, 2004). Do účelů organizování řadí výše zmiňovaný autor (2004, s. 242) „rozdělení práce podle specifikace a oddělení, vymezení úkolů a odpovědností spojených s jednotlivými pracemi, koordinování různých úkolů organizace, soustředění práce do jednotek, vytvoření vztahů mezi jednotlivci, skupinami a odděleními, vytvoření formalizovaných linií autority, alokování a využívání zdrojů organizace“;
- *školení a rozvoj* je úzce spojeno se vzděláváním. Pracovníkům je tak poskytována možnost učit se, šance na odborné vzdělávání a osobní rozvoj. Prostřednictvím těchto činností organizace získává výkonnějšího pracovníka, který pozitivně ovlivňuje výkon týmu a celé organizace. Organizace by také měla dbát na rozvoj svých manažerů a jejich hlubšímu porozumění zadaných úkolů. Tak se snadněji zvýší pracovní výkon organizace (Brodský, 2009);
- motivaci je důležité provádět jak *skrytě*, tak podnikat motivační kroky *veřejně*. Pracovníci tak pocítí zájem ze strany managementu (Bělohávek, 2008);
- *kontrola* je důležitá pro monitorování činností za účelem zjištění, zda byly realizovány podle plánu. Pokud je nalezen rozpor mezi provedením a plánem, je nutné provést nápravu těchto odchylek. Pro management je důležité zavést takový kontrolní systém, který zajistí realizování činností tak, aby byly uskutečňovány cíle organizace (Robbins, 2004).

Schéma č. 3 Spojení plánování a kontroly



Zdroj: ROBBINS, 2004, s. 450.

Aby organizace dosahovala vytyčených cílů, je úkolem managementu patřičně nastavit úkoly a aktivity přidělené pracovníkům organizace. Jak bylo zmíněno výše, mezi hlavní aktivity managementu jsou řazeny plánování, organizování, vedení lidí a jejich kontrolování. Tyto vzájemně provázané manažerské aktivity nelze od procesu řízení oddělit. Hlavní roli v těchto aktivitách hraje právě manažer (vedoucí pracovník), jehož prostřednictvím je management vykonávaný (Bělohlávek a kol., 2006).

Na osobnost manažera jsou kladeny zvláštní nároky, a to díky povaze jeho práce. Do její náplně spadají prvky ekonomické, technologické a technické, organizační, psychologické a sociální. Míru zodpovědnosti a pravomocí manažera ovlivňuje stupeň, kterého dosáhl na hierarchickém žebříčku. S tím jsou také spojeny nároky na jeho osobnostní vlastnosti. Mezi ně lze zařadit například flexibilita, větší rozumové schopnosti, bystrost a orientaci v situaci, odpovědnost, schopnost organizace, aktivita, komunikace, zapojení do sociálního života, cílevědomost a tvořivost. Tyto rysy osobnosti jsou pak v kontextu řízení spolupůsobícími faktory. Ovšem je nezbytné, aby celistvost osobnosti vedoucího pracovníka korespondovala s podmínkami a prostředím, ve kterém působí. Zároveň je nutné rozvíjet vlastnosti a celou osobnost manažera za účelem získání dalších stěžejních vlastností (Provazník, 2002).

Výše zmiňovaný autor (2002, s. 184) považuje osobnost manažera pouze za jeden z faktorů ovlivňujících jeho práci. Jako další faktory označuje: „postoje, potřeby a osobní vlastnosti členů jím řízené pracovní skupiny a profil této skupiny, zvláštnosti podniku – jeho

poslání, organizační struktura, skladba výrobních úkolů apod., celkové ekonomické a společenské prostředí“. To vše utváří celistvost jeho působení na pracovníky.

Motivační účinek má na pracovníky téměř každá činnost manažera. O kvalitách manažerů by měla vypovídat právě jejich práce, to, zda se jim podařilo nalézt podstatu motivace svých zaměstnanců. Umění motivace spočívá ve vytváření rovnováhy mezi věcmi vyvolávajícími negativní pocity a skutečnostmi vyvolávajícími pozitivní pocity. Důležité je pak minimalizovat podněty negativní a maximalizovat ty pozitivní tak, aby získaly převahu (Forsyth, 2009).

## **2.3 Odměňování zaměstnanců soukromého sektoru**

Důležitostí odměňování se zabýval Armstrong (2002), který říká, že tato forma motivace, a to ať už ve formě peněz nebo jiného druhu, je nejčastějším vnějším stimulem. Prostřednictvím peněz je možné uspokojit potřeby nejen povahy fyzické (např. touha po majetku), ale i psychické (např. sebeúcta, postavení). Přirozeně nejsilnější účinek mají tyto stimuly u pracovníků, pro které hrají peníze velkou roli. Podstata síly peněz spočívá v jejich přetváření se do požadovaných symbolů podle představ konkrétního pracovníka. Aby byla zachována motivační síla peněz, je důležité propojit hodnotu odměny s odpovědností a úsilím daného pracovníka.

„Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznámá pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody... Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře... Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace (také se jim říká vnější odměny), se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší... Vedle peněžních forem odměňování se tedy používají i nepeněžní formy, z nichž některé lze vyjádřit v penězích, ale některé v penězích vůbec vyjádřit nelze“ (Koubek, 2001, s. 265-266).

Škálu, jak zaměstnance odměňovat, mají společnosti poměrně širokou. Lze mezi ně zařadit například odměňování za výkon, za vzácnost znalostí či schopností zaměstnance,



za vykonanou práci. Zaměstnanci mohou být také odměněni prostřednictvím podnětných úkolů nebo veřejným uznáním. Jedním z nejefektivnějších nástrojů motivování zaměstnanců je odměňování. Důležitá je ale jeho vyváženost, spravedlnost a přiměřenost.

Bez ohledu na to, jak je moderní personalistika popisována z teoretického hlediska, v praxi se stále většina firem orientuje pouze na odměňování peněžního charakteru, tedy mezd a platů, nebo na vztah výše odměn za výkon. Pozornost firem je tedy soustředěna převážně na odměny vnější a jejich peněžní formu (Koubek, 2001).

Za nejčastější formu této hmotné stimulace označuje Veber (2003) tarifní mzdu, odměnu odvozenou od výkonu a kolektivní smlouvu:

- zaměstnanec, kterému je každý měsíc vyplácena pevná peněžní částka, je odměňován tarifní mzdou. Výše mzdových tarifů je vymezeno tarifním rozpětím, které určuje jejich místo v tarifní třídě. Díky tarifnímu rozpětí je vytvářen flexibilní prostor, ve kterém může být zaměstnanec hodnocen dle výkonu či zkušeností, nebo také podle počtu odpracovaných let a zásluh;
- zaměstnanci mohou být hodnoceni dle individuálních nebo týmových výkonů, dle výkonu celého provozu či organizace. Takto ohodnocovaní zaměstnanci dostávají odměny vázané na výkon. Mezi odměny vázané na výkon je řazena časová mzda s prémie dle výše výkonu, úkolová mzda, jejíž výše je odvozena od odvedené práce, či provize. Ta je vyplácena jako pevně stanovená suma z jednoho prodaného kusu zboží nebo jako procento z dosaženého prodeje;
- je-li nutné podtrhnout význam týmové práce či je komplikované určit individuální výkon zaměstnance, je na místě použít kolektivní odměňování. Tento způsob stimuluje výkon jednotlivých pracovních skupin, a to například s cílem snížit náklady nebo zkvalitnit výrobu.

Jestliže celkový systém odměňování funguje správně, měl by dle Koubka (2001, s. 267):

- „přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci;
- stabilizovat žádoucí pracovníky;
- odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti;
- v ziskových organizacích k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu;

- povaha systému, jako náklady a časová náročnost musejí být racionální, přiměřené možnostem (zdrojům) organizace a potřebám dalších personálních činností;
- být zaměstnanci akceptován;
- hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností;
- být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami;
- poskytovat pracovníkům příležitosti k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti;
- sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků;
- zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy“.

### 2.3.1 Právní úprava odměňování zaměstnanců

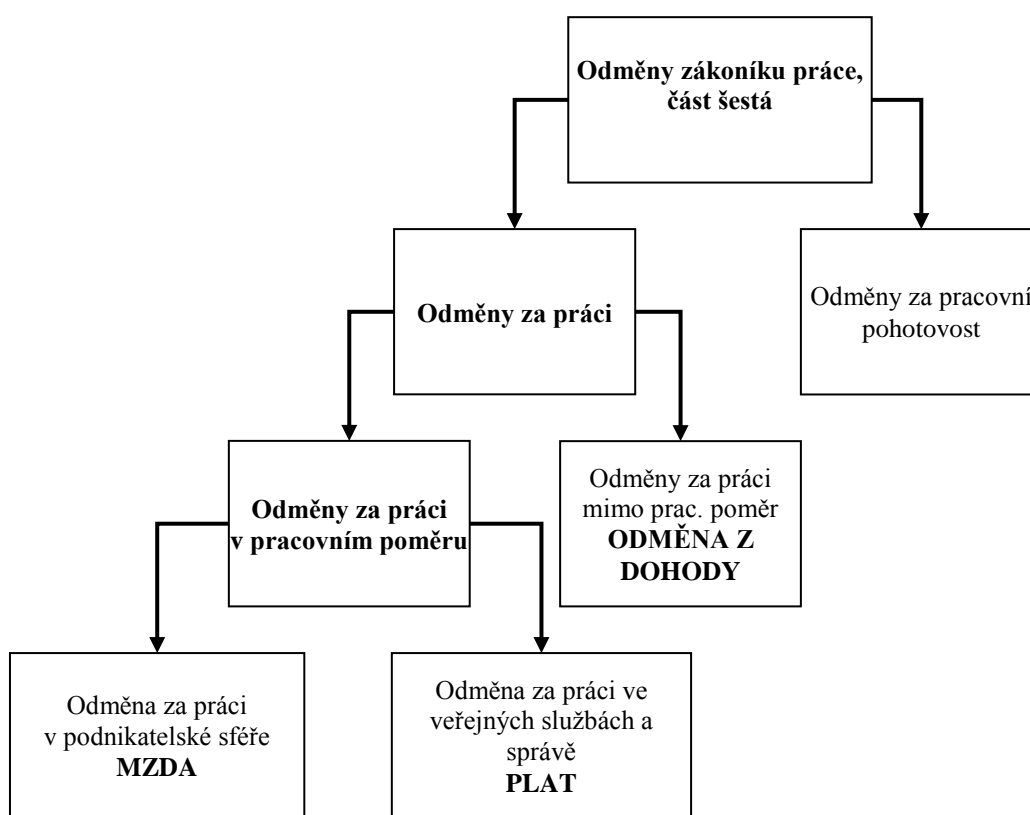
Dva základní systémy odměňování v pracovním poměru v České republice existují již od roku 1992. Tyto dva systémy jsou upraveny v samostatných zákonech. Zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výděлку, ve znění pozdějších předpisů, který obecně upravuje poskytování mezd všem zaměstnancům nacházejících se v pracovním poměru. Jejich odměňování není stanoveno žádným zvláštním zákonem. Tento zákon byl ale k 1. 1. 2007 zrušen a nahrazen novým zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Druhým zákonem upravujícím odměňování zaměstnanců je zákon č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a některých dalších organizacích a orgánech, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon upravuje platové poměry takových pracovníků, u kterých zdroje platů a odměn za držení pracovní pohotovosti pochází z veřejných financí. Na místě je zde zmínit, že prvotní znění zákona č. 143/1992 Sb., o platu a odměně je významně upraveno pozdějšími novelizacemi. Zákon č. 143/1992 Sb., o platu a odměně není vnímán jako aktuální podklad pro odměňování zaměstnanců ve veřejném sektoru. Aktuální a konkrétnější znění poskytují právní akty vycházející ze zákona č. 143/1992 Sb., o platu a odměně (Trylč, 2003).

Plat a mzda jsou obsahově rozdílné. Podstata mzdy tkví v jejím poskytování pracovníkovi zaměstnavatelem, který se svojí činností snaží o dosažení určitého zisku. Zákoník v tomto vztahu definuje nárok zaměstnance na minimální mzdu v konkrétní výši.

Smluvním principem, který je v zákoníku zakotven, vnáší možnost výběru určité formy a výše mzdy, která je považována za nejvhodnější vzhledem k dosahovaným výsledkům organizace a konkrétního pracovníka. Ale i některé organizace, jejichž primárním cílem není dosažení zisku, se řídí v oblasti odměňování svých zaměstnanců dle zákoníku práce.

Plat je poskytován jako odměna zaměstnancům organizací, jejichž zdroje plynou z veřejných financí. Ty postupují při poskytování a optimalizování výše platu dle normativních právních aktů doplňující zákon o platu, i podle samotného zákona o platu. Díky této skutečnosti nemají tito zaměstnanci příliš velký prostor k vyjednávání o svém platu (Trylč, 2003).

Schéma č. 4 Odměna za práci a pracovní pohotovost



Zdroj: TOMŠÍ, 2008, s. 27.

Jak znázornil Tomší (2008) ve schématu č. 4, šestá část zákoníku práce rozděluje odměny na celkem čtyři druhy. Pouze jedna z nich je odměnou za pracovní pohotovost. Odměny za práci se dále rozčleňují na odměny dle vykonávané práce v pracovním poměru nebo mimo něj. Odměna poskytována za práci v pracovním poměru, je pak rozčleňována na mzdu a plat.

Zásady, které by měli zaměstnavatelé dodržovat při určování výše a způsobu odměňování, jsou definovány v normativních právních aktech upravujících odměňování zaměstnanců. Tomší (2008, s. 19-21) je popisuje takto:

- „za práci vykonávanou v pracovněprávním nebo služebněprávním vztahu přísluší zaměstnancovi mzda, resp. plat;
- pracovněprávní nebo služebněprávní vztah může vzniknout pouze se souhlasem obou stran – zaměstnavatele a osoby vstupující do pracovněprávního nebo služebněprávního vztahu;
- zaměstnavatel nesmí přenášet riziko z výkonu závislé práce na zaměstnance;
- zaměstnavatel musí zajistit rovné zacházení se zaměstnanci a dodržovat zákaz jakékoliv diskriminace zaměstnanců;
- zaměstnavatel musí dodržovat zásadu poskytování stejné mzdy za stejnou práci a za práci stejné hodnoty;
- zaměstnavatel musí zaměstnanci poskytnout informace v pracovněprávních a služebněprávních vztazích a zajišťovat projednávání s ním;
- zaměstnavatel musí zaměstnance seznamovat s kolektivní smlouvou a vnitřními předpisy;
- zaměstnavatel nesmí zaměstnanci za porušení povinností vyplývajících z pracovněprávního nebo služebněprávního vztahu ukládat peněžité postihy ani je od něj požadovat;
- zaměstnavatelé jsou povinni pečovat o vytváření a rozvíjení pracovněprávních a služebněprávních vztahů v souladu s dobrými mravy;
- zaměstnavatel nesmí zaměstnance jakýmkoliv způsobem postihovat nebo znevýhodňovat proto, že se zákonným způsobem domáhá svých práv vyplývajících z pracovněprávního nebo služebněprávního vztahu“.

### **2.3.2 Současné trendy v odměňování**

Od motivovaných zaměstnanců se může odvíjet celý úspěch organizace. Manažeři rozhodují o míře motivování prostřednictvím odměňování zaměstnanců. Proto je toto manažerské rozhodnutí označováno jako jedno z nejdůležitějších. Dle výsledků studie Salary & Benefits Guide 2011–2012 od mezinárodní společnosti Robert Half International patří mezi nejčastěji poskytované benefity 5 týdnů dovolené, stravenky, flexibilní pracovní

doba, přenosný počítač, nápoje a občerstvení. V uplynulých letech se do desáté příčky opakovaně umísťují jazykové kurzy a odborné vzdělávání. V roce 2009 patřilo odborné vzdělávání a jazykové kurzy mezi prvních pět nejhodnotnějších odměn, v uplynulém roce se ale zařadilo na pozici sedmou.

Zaměstnanci jsou sice těmito benefity odměňováni nejčastěji, odměny se úplně neshodují s jejich preferencemi. Zaměstnanci vidí největší hodnotu v pěti a šesti týdnech dovolené, možnosti pracovat z domova (tzv. home office), používání služebního automobilu také k osobním účelům a ve flexibilní pracovní době. Oproti předchozím rokům, kdy pro pracovníky (zejména v oblasti IT<sup>3</sup> a HR<sup>4</sup>) mělo největší váhu další vzdělávání, se v letošním roce na předních příčkách umístila delší dovolená a pružná pracovní doba (Businessinfo.cz, Odměňování zaměstnanců: trendy u zaměstnaneckých benefitů [online], 2012).

S cílem vyhovět co největšímu počtu zaměstnanců, zavádí větší organizace tzv. Cafeteria systém, který je blíže popsán v subsubkapitole 1.4.2. Jeho silnou stránkou je flexibilita, která je v posledních letech nejsilnějším trendem postupujícím napříč téměř všemi druhy benefitů (Modernirizeni.cz, Odměňování: Trendem je flexibilita [online], 2012).

Vlivem zhoršující se ekonomické situace byla i v uplynulém roce zúžena nabídka odměn. 48% respondentů uvedlo odejmutí minimálně jednoho z benefitů. Ti respondenti, kteří potvrdili odebrání odměn, uvedli, že nejčastěji se jednalo o 13. plat nebo jazykový kurz (Businessinfo.cz, Odměňování zaměstnanců: trendy u zaměstnaneckých benefitů [online], 2012).

Jedním z nejhodnotnějších nástrojů, které má zaměstnavatel k dispozici, jsou odměny. Právě odměny slouží zaměstnavateli jako konkurenční prostředek pro získávání nových kvalitních zaměstnanců a udržení si těch stávajících. Organizace tak samy vytvářejí prostředí, ve kterém je nezbytné vyvíjet stále nové benefitové inovace a vylepšovat své aktuální strategie (Modernirizeni.cz, Odměňování: Trendem je flexibilita [online], 2012).

### **2.3.2.1 Cafeteria systém**

Cafeteria znamená v překladu bufet, restaurace s volným výběrem. Cafeteria systém aplikovaný na zaměstnanecké výhody pracuje na podobném principu. Každý zaměstnanec prožívá různé životní události, které ovlivňují jeho preference v oblasti výhod. Ty si může nastavit dle svých aktuálních potřeb tak, jak mu momentálně vyhovují (Perkins, White, 2008).

---

<sup>3</sup> IT= informační technologie

<sup>4</sup> HR= z ang. human resources, v překladu lidské zdroje

Výhodu Cafeteria systému vidí Kleibl a kol. (2001) v přenesení odpovědnosti na samotného pracovníka, a to v oblasti zvolení si jednotlivých benefitů. Ty čerpá díky předem přidělených imaginárních peněz. Tak si může sám zvolit jemu nejvíce vyhovující odměnu. Společnost je zároveň schopna pomocí sestavení vlastního „menu“ nasměrovat své zaměstnance preferujícím směrem. Barták (2011, s. 86) mezi takové benefity řadí: „důchodové připojištění, životní pojištění, podnikové půjčky, kreditní karty, příspěvek na rekreaci rodin nebo dětí, dále zahraniční vzdělávání či jazykové stáže, nejrůznější formy vzdělávání, sportovní aktivity, organizování dotovaných zájezdů, atd.“ Hlavním smyslem Cafeteria systému je tedy nastavit jednotlivé složky příjmů zaměstnanců dle jejich osobní potřeby (Dvořáková, 2007).

Bláha (2005) uvádí, že v praxi jsou nejčastěji používány tři varianty zaměstnaneckých výhod. Mezi něj jsou řazeny tyto:

- systém bufetu – zaměstnanec má možnost vybrat si z nabízených výhod, a to až do výše stanoveného limitu;
- systém jádra – společnost stanoví jádro výhod, které čerpají všichni zaměstnanci firmy. Další výhody si pak zaměstnanci volí dle vlastního uvážení;
- systém bloků – zaměstnanci jsou rozčleněni do jednotlivých kategorií, kterým jsou poskytovány různé zaměstnanecké výhody.

Díky Cafeteria systému mohou zaměstnanci nést alespoň částečnou zodpovědnost za personální politiku a zároveň na ní participovat. Prostřednictvím flexibilního a transparentního Cafeteria systému jim je poskytována zaměstnanecká výhoda ve shodě s jejich diferenciací a individualizací. Umožňuje firmě zaměstnávat informované pracovníky, kteří si uvědomují tržní hodnotu nabízených výhod. Zařazením systému do chodu firmy se také zlepšuje její „image“. Na druhou stranu, nevýhodou tohoto systému jsou rozsáhlé administrativní úkony a vysoké náklady spojené se zabezpečením programu. Velké náklady také vznikají během aktualizací výhod, tak aby neustále vyhovovaly představám a potřebám zaměstnanců (Bláha, 2005).

## **2.4 Proces dosažení funkční motivace zaměstnanců**

Převládajícím názorem zůstává, že pracovníci jsou motivováni pouze penězi. Ty zajisté hrají významnou roli, ale nelze je označit za jediný prostředek motivace. Pro management je stěžejní rozpoznat, jaký druh motivu upřednostňuje konkrétní zaměstnanec. Je-li zaměstnanec stimulován jiným druhem motivu než očekával, a nejsou

tak uspokojeny jeho potřeby, dochází k frustraci (Bělohlávek, 2006). Tentýž autor (2006, s. 44) definuje chování, které může zapříčinit pracovníkovu frustraci a demotivaci:

- „nevšímavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům;
- nevšímavost vedoucího k chybám a nedostatkům;
- chaos nebo špatná organizace práce;
- nespravedlivé odměňování;
- nezasloužená pochvala jiného pracovníka;
- nezasloužená kritika;
- hrubé jednání nebo zesměšňování;
- pokažení dobré práce na dalším pracovišti;
- nezájem o nápady podřízených;
- neochota vedoucího zabývat se pracovními problémy podřízených;
- přílišné zasahování vedoucího do pravomoci podřízených;
- nepotrestaný podvod nebo krádež ze strany jiných pracovníků;
- nedostatek práce, materiálu, nástrojů atd.“.

Ještě před započítím motivačního procesu je důležité položit si zásadní otázky, které pomohou managementu ujasnit si motivaci zaměstnanců a nástroje, kterými jí chce dosáhnout. Tak lze dospět k optimálním a očekávaným výkonům pracovníků (Bělohlávek, 2006).

### **2.4.1 K čemu chceme pracovníky motivovat**

Pro dosažení potřebného cíle je nutné konkretizovat, z jakého důvodu chceme pracovníky motivovat. Teprve tehdy mohou manažeři nebo vedoucí pracovníci vynaložit potřebné úsilí na řízení svých podřízených tak, aby byla splněna daná očekávání. Bělohlávek a kol. (2006) označuje jako účely motivace následující body:

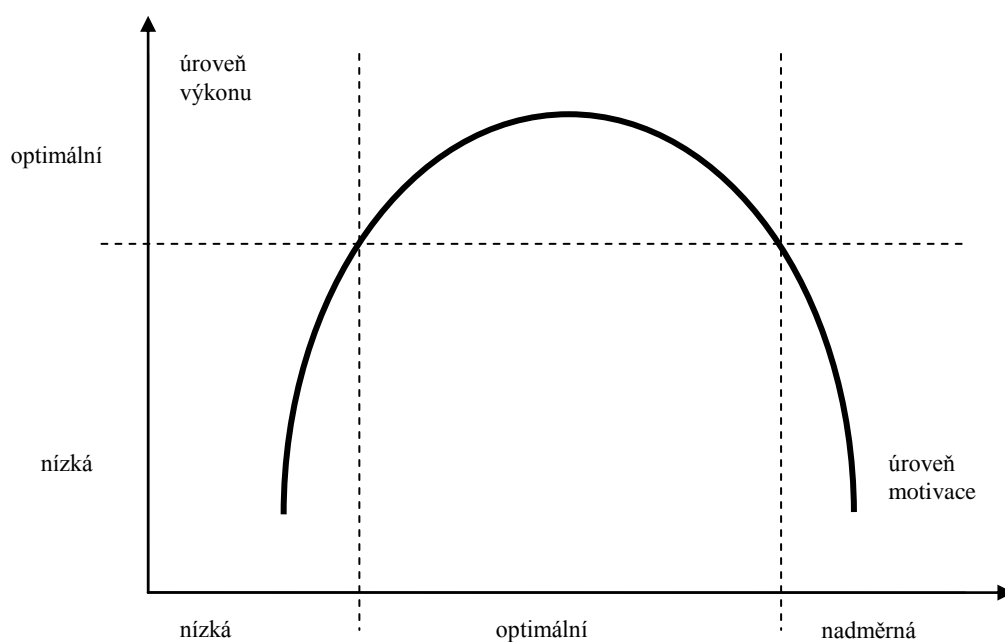
- *dosažení výsledků, cílů* – ty zobrazují celkovou produktivitu práce nebo dílčí ukazatele. Mezi ně lze zařadit dodržování termínů, kvalitu nebo kvantitu práce a omezování nákladů organizace;
- *spolupráce mezi lidmi a útvary* – tedy snaha managementu organizace o posílení týmového ducha. Jsou-li praktiky organizace zaměřeny převážně na individuální motivaci a prosazování jednotlivce či konkrétního útvarů vůči ostatním, hrozí selhání celého systému motivace;

- *stabilita pracovníků* – pro organizaci je důležité udržet si nejdůležitější zaměstnance. Snaha organizace by tak měla směřovat k omezení fluktuace zaměstnanců, ke které dochází například kvůli jejich nespokojenosti;
- *získávání zaměstnanců* – je opakem stability pracovníků. Zaměstnavatel musí nabízet určité výhody, být pro potenciálního zaměstnance atraktivní. Teprve tehdy je organizace schopna tohoto pracovníka „přetáhnout“ z jiné organizace;
- *zvyšování kvalifikace* – je cíl umožňující organizaci nabízet svým pracovníkům další rozvoj jejich znalostí. Takové zaměstnance pak může organizaci využít k vykonávání složitějších úkolů nebo na ně delegovat složitější úkoly. Na druhou stranu, pracovník s příliš vysokým vzděláním nebo kvalifikací může být demotivován neschopností organizace využít jeho potenciál;
- *pracovní technologie a kázeň* – pro správný chod organizace je nezbytností dodržování vnitřních předpisů a řádů, řádů stanovující kroky pro bezpečnost a ochranu zdraví, požární ochranu, atd.;
- *loajalita* – jestliže se pracovník ztotožní s duchem a strategií organizace, zajistí jí tak mimořádný přínos ve formě své oddanosti, věrnosti a vstřícnosti;
- *vztah ke klientovi* – vyjadřuje snahu organizace o motivaci pracovníka k pozitivnímu vztahu ke klientovi a jeho potřebám;
- *iniciativa* – je snaha zaměstnance dělat samostatné kroky bez pokynů vedení společnosti. Takové jednání není nijak upraveno normami organizace a vede např. k inovativním výsledkům nebo k pomoci kolegům.

Důležitá je také míra motivace, kterou je na zaměstnance působeno. Je-li zaměstnanec motivován málo, výkon a konečný výsledek není uspokojivý. Stejný důsledek má i tzv. přemotivování zaměstnance, který se až příliš snaží být nejlepší, nejúspěšnější. Proto by si měl management uvědomit, že ať motivuje své podřízené za jakýmkoliv účelem, je nezbytné udržovat hladinu motivace v přiměřené rovině. To názorně vyjadřuje také graf č. 1.



Graf č. 1 Obrácená U-křivka vyjadřující vztah motivace a výkonu



Zdroj: PROVAZNÍK, 2002, s. 104.

## 2.4.2 Jakými nástroji chceme pracovníky motivovat

Pro dosažení jednoho nebo i více výše zmiňovaných cílů, je třeba použít některý z nástrojů motivace. Mezi tyto nástroje lze začlenit motivační faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie, kterým byla věnována subsubkapitola 1.4.2 této práce. Zvolení určitého typu motivačního nástroje se odvíjí od typu konkrétní organizace a její struktury a od individuálního a osobitého přístupu každého manažera ke své práci a podřízeným (Bělohávek a kol., 2006). Výběr nástrojů prováděný manažerem také ovlivňuje jeho osobností charakteristiky. Mezi ně lze například zařadit temperament nebo charakter, z něhož se formují vztahy k různým skutečnostem, a rysy osobnosti. Ty silně utváří například postoje. Právě postoje stojí za hodnotícími soudy, přístupy či názory, a to ať už kladné nebo záporné povahy (Provazník, 2002). Mezi nástroje motivace je řazena také pochvala, kritika a finanční odměna, kterým bude věnována subsubkapitola 2.4.4.

## 2.4.3 Co jsou bariéry motivování

Nástroje používané k motivaci pracovníků mají i svá omezení, díky kterým nejsou vždy vhodná k použití. Manažeři a vedoucí pracovníci by měli flexibilně reagovat a přizpůsobovat se aktuálním podmínkám a používat vhodné, a tedy účinné, nástroje.

Mezi bariéry omezující jejich účinnost řadí Bělohlávek a kol. (2006) *trh práce*, od něhož se odvíjí atraktivnost profesí a dostupnost pracovní síly. Manažeři jsou pak dle situace na trhu práce nuceni nabízet buď různé nadstandardní zaměstnanecké benefity nebo naopak pracovníky odmítat a opomíjet. Další bariérou je *legislativa* upravující například minimální mzdu nebo nemocenskou (zákoník práce). *Rozpočet nebo výsledky organizace* jsou bariérou, která může v nepříznivém období omezovat motivaci působící ve formě zaměstnaneckých výhod nebo odměňování. V období rozkvetu organizace se zase může projevat v jistotě zaměstnání. Za bariéru motivace je také označován *vyšší nadřizený*, který může ovlivňovat stimulaci zaměstnanců a *samotný pracovník* a jeho nezájem, apatie, negativismus nebo neschopnost.

#### **2.4.4 Pochvala, kritika a finanční motivace jako vybrané nástroje motivace**

Jak již bylo zmiňováno v textu výše, pro pozitivní stimulaci zaměstnanců je nutné používat různé nástroje motivace. Pro účely této práce byly za takové nástroje označeny motivační faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie, tzv. satisfaktory. Po výběru nástroje je důležité takový nástroj správně aplikovat. V následujících subsusubkapitolách proto bude osvětlena správná kompozice a náležitosti pochvaly, kritiky a finanční motivace. Mezi nimi volí manažer na základě vlastního stylu řízení lidí, konkrétní situace a osobnosti konkrétního pracovníka (Bělohlávek a kol., 2006).

Pro management je důležité si uvědomit důležitost jak pochvaly, tak kritiky. Díky aplikaci obou těchto nástrojů manažer zaměstnance motivuje. Takové vedení, které je lhostejné k výsledkům svých pracovníků nebo klade důraz na kritiku a pochvalu opomíjí, vede spíše k jejich demotivaci. Management by se měl zkrátka řídit pravidlem „chválení nahlas – kritizování potichu“ (Stýblo, 1993).

##### **2.4.4.1 Jak správně chválit**

Jako za jeden z nejúčinnějších nástrojů motivace označuje Bělohlávek (2008) právě pochvalu. Pozitivní zpětná vazba ze strany managementu povzbudí pracovníka k dalšímu výkonu. Pochvala informuje pracovníka, že se vydal správným směrem a má takto pokračovat i v budoucnu. Má-li ale pochvala působit co největší silou, je nutné, aby manažer dodržel následující zásady (Bělohlávek, 2008):

- *konkrétnost* – důležité je přesně konkretizovat, za co vedení pracovníka chválí. Vznik nedorozumění může mít nepříznivý vliv na další práci zaměstnance a zafixování si nesprávných postupů;
- *adresnost* – jestliže je pochvala směřována k celému týmu, měla by po obecné pochvale následovat pochvala konkrétních jednotlivců, kteří se na dosažení kýženého cíle podíleli obzvláště aktivně;
- *vyslovení včas* – čím dříve je pochvala za danou činnost uskutečněna, tím více motivující má účinek;
- *zveřejnění* – pracovník, ke kterému je pochvala směřována, bude více motivován, je-li jeho pochvala udělena veřejně před ostatními kolegy. Dalším pozitivem je specifikace chování, které je vedením vítáno;
- *neformálnost* – manažer by neměl pochvalu udělovat rychle, tzv. ji „odbyť co nejrychleji“. Pochvalu umocňuje zájem o odvedenou a chválenou práci a postup při jejím provádění;
- *připravenost chválit* – manažer by měl co nejvíce omezit představu, že zaměstnancem vykonávaná práce je samozřejmostí. Vítaná je naopak snaha nalézat takové další činnosti, které by zasloužily pochvalu.

Dle Forsytha (2000) umocňuje pochvalu podpora někoho jiného z vedení, než je ten, který pochvalu uděluje, a to jak v ústní nebo písemné podobě.

Proto, aby chvála zapůsobila ve své největší míře, je nutné ji aplikovat ve „správný čas“, ale také na „správném místě“. Je ale nutné si uvědomit, že pochvala, ať je provedena sebelépe, nedokáže zastoupit věcnou nebo finanční odměnu (Stýblo, 1993).

#### **2.4.4.2 Jak kritizovat a postihovat**

Pracuje-li zaměstnanec neuspokojivě či neadekvátně, může přijít jako reakce na takové chování kritika nebo výtky. Ta je považována, stejně jako pochvala, za nástroj motivace. Chce-li manažer aplikovat kritiku v plné její síle a s co největší účinností, je nutné dodržovat následující zásady (Bělohávek, 2008):

- *zjištění důvodů selhání* – aby se výtky neminuly účinkem, je důležité zjistit přesný důvod chyby. Manažer by si měl ověřit, zda chyba je opravdu na straně kritizovaného pracovníka;
- *vytýkání nedbalosti a nezodpovědnosti* – před samotnou výtkou je na místě zjistit pravou příčinu chyby, za kterou je zaměstnanec kritizován. Chyby provedené z nedbalosti či nezodpovědnosti je třeba potrestat;

- *jasně stanovené očekáváníí* – dříve, než je zaměstnanec kritizován za špatně odvedenou práci či nesplnění daných cílů, by měl být informován o přesné náplni práce a výkonu, který je od něj očekáván;
- *adresnost* – stejně jako u pochvaly je důležitá adresnost. U výtky je nutné ale přesně označit osobu, které se to týká. Týmové kritizování nemá takový účinek jako přímá kritika konkrétního pracovníka;
- *konkretizace* – proto, aby u kritizovaného pracovníka mohlo dojít k požadovanému zlepšení, je nutné přesně specifikovat, jakou část jeho pracovní náplně je nutné napravit;
- *absence osobního napadení* – výtky by neměly mít vlastnosti osobní kritiky člověka, je lepší hovořit v opisech;
- *soukromé prostředí* – na rozdíl od pochvaly je výtky účinnější, je-li sdělena mezi čtyřma očima. K veřejné výtce by mělo být přistoupeno v krajních případech;
- *odpovídající forma* – výtky by měla mít formu odpovídající situaci a věku káraných. Nelze používat stejných technik kritiky jako ve škole. K pracovníkovi by se manažer neměl chovat ironicky, ztrapňovat jej, ponižovat nebo křičet po něm.

#### **2.4.4.3 Jak stanovit finanční odměnu**

Finanční odměně a dalším druhům odměn byly již věnovány některé části předešlých kapitol. Pro vedení je důležité uvědomit si důležitost odměn na motivaci svých pracovníků. Stejně tak je ale důležité umět je správně vnést do praxe. Právě finanční odměna je vnímána jako jeden z neúčinnějších motivátorů. Aby ale měla potřebné stimulační účinky, je nutné splňovat následující principy (Bělohlávek, 2008):

- *pohyblivá složka mzdy* – jejím prostřednictvím vedení motivuje své zaměstnance a reguluje jejich výkonnost. Pro správné fungování je nutné definovat výkon nízký a vysoký;
- *stejná odměna* – jestliže se chce vedení vyvarovat konfliktům mezi zaměstnanci a vyplácí proto odměnu všem zaměstnancům ve stále stejné výši, a to bez ohledu na jejich výkon, motivační účinek se významně snižuje;
- *pevná složka mzdy* – tato část mzdy je významná pro stabilitu zaměstnanců. Ti ji vnímají jako určitou jistotu, něco, co není ovlivnitelné průběžně se měnícími situacemi. Pevná složka mzdy je také frekventovanějším cílem dotazů při nábořech a přijímacích pohovorech;

- *zainteresanost na celkový výsledek* – jestliže jsou zaměstnanci finančně odměňováni na základě výsledku celé společnosti, předchází se tak rozbroji mezi jednotlivými odděleními a útvary. Je posilován týmový duch celé organizace;
- *jednoduchý systém = silná motivace* – čím přehlednější je celkový systém finančního ohodnocování zaměstnanců, tím silněji a intenzivněji pracovníka motivuje;
- *včasná odměna* – je-li pracovníkovi přiznána odměna v krátkém čase po dosažení nadstandardního výkonu, odměna na něj působí silněji;
- *odůvodnění odměny* – je na každém manažerovi, aby odůvodnil udělení finanční odměny danému pracovníkovi a ten tak zcela pochopil její důvody;
- *adekvátnost odměny* – od adekvátnosti odměny se odvíjí reakce konkrétního zaměstnance. Je-li odměna příliš vysoká, může vyvolat pocity viny. Naopak finanční odměna nízká ve srovnání s dosaženými výsledky může vyvolat zlobu.

### **3 Analýza stavu odměn a zaměstnaneckých výhod v soukromém sektoru**

Předešlé kapitoly byly věnovány teoretickým poznatkům o motivaci a odměňování zaměstnanců soukromého sektoru. Jak bylo popsáno, odměny hrají významnou roli při motivaci zaměstnanců. Kapitola 3 na ně navazuje a zabývá se výší odměn a jejich strukturou v praxi. Tato kapitola sleduje odměny z různých hledisek a porovnává jejich výši např. z hlediska věku, pohlaví nebo místa práce. Dalším hlediskem analyzovaným v této části práce byla konkrétní podoba zaměstnaneckých výhod.

Cílem práce bylo zanalyzovat a nabídnout komplexní přehled o dnešní situaci odměn a zaměstnaneckých výhod v soukromém sektoru, a tak vytvořit prostor pro eventuální zefektivnění systému poskytování zaměstnaneckých výhod. Prostřednictvím této analýzy je možné uvědomit si případné nevyužité mezery v motivaci pracovníků. Společnosti mohou srovnat vlastní situaci a zhodnotit, zda je jejich systém zaměstnaneckých benefitů podhodnocen, či naopak vynakládají zbytečné náklady na motivaci zaměstnanců. Ti pak mohou i při poskytování nadstandardně vysokých odměn odvádět stejně kvalitní práci. Navíc „přemotivování“ zaměstnanci mohou paradoxně vykazovat ještě horší výsledky.

#### **3.1 Kritéria analýzy**

Jako podkladová data byla použita data ze statistického šetření Informačního systému o průměrném výděлку (dále jen ISPV), který se v České republice zabývá analýzou odměňování zaměstnanců. Druhým základním subjektem, který provádí statistická šetření v oblasti odměňování, je statistický úřad. Ten se ale zaměřuje zejména na poskytování statisticky ověřených dat o mzdách v národním hospodářství a na makroekonomické ukazatele. Pro účely této diplomové práce bylo čerpáno ze statistických dat ISPV, který se věnuje statistickým šetřením zkoumajících strukturu mzdy a její výši podle různých kritérií. Jedny z nich jsou například pohlaví, věk, druh zaměstnání dle klasifikace CZ-ISCO<sup>5</sup> či povaha zaměstnavatele. Statistické údaje zobrazeny v subkapitole 3.2 jsou daty zjištěnými pro rok 2011. V době, kdy byla analytická část práce zpracovávána, nebyly k dispozici kompletní statistické údaje pro rok 2012.

---

<sup>5</sup> CZ-ISCO= národní klasifikace zaměstnání zavedená ČSÚ v roce 2011

Dalším zdrojem dat pro analýzu byla použita studie odměňování PayWell 2012 realizovaná společností PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o. (dále jen PwC). Společnost PwC je mezinárodní společností působící ve 158 zemích světa zaměstnávající 169 000 pracovníků. Zajišťuje auditorské, poradenské a daňové služby. Na českém trhu působí od roku 1990 a její chod v České republice zajišťuje 600 zaměstnanců. Studie obsahuje statisticky zpracované údaje o zaměstnaneckých výhodách a trendech v odměňování v ČR poskytnuté 137 společnostmi (PwC [online], 2013).

Společnosti PwC a ISPV nezpracovávají údaje stejnými statistickými postupy a výpočty. V analytické části této práce nejsou vzájemně porovnávány, a proto mohla být od společnosti PwC použita nejnovější dostupná data pro rok 2012 s cílem dosáhnout co nejaktuálnější analýzy.

### 3.1.1 Informační systém o průměrném výdělku

Analýza dat, která se nachází v subkapitole 3.2, vychází ze statistického šetření *Mzdová sféra ČR – rok 2011*, které provedlo ISPV na základě pověření Ministerstva práce a sociálních věcí. Zpracovatelem šetření je společnost Trexima, spol. s r.o. Šetření zabezpečuje komise složená ze zástupců Ministerstva práce a sociálních věcí, Ministerstva financí, Českého statistického úřadu, Českomoravské konfederace odborových svazů, Svazu průmyslu a dopravy ČR, České národní banky, Vysoké školy ekonomické v Praze, Center for Economic Research & Graduate Education a z dalších institucí.

V mzdové sféře (soukromém sektoru) je prováděno statistické výběrové šetření, kdy je použit tzv. jednostupňový statistický výběr. Výběr ekonomických subjektů je uskutečňován na bázi výběrových podílů, jejichž selekce je prováděna na základě jejich velikosti. Tabulka č. 3 pak znázorňuje tyto výběrové podíly.

*Tabulka č. 3 Výběrové podíly ekonomických subjektů soukromého sektoru*

POČET ZAMĚSTNANCŮ	VÝBĚROVÝ PODÍL
1-9	1,2%
10-49	4,5%
50-249	15%
250 a více	100%

*Zdroj: ISPV*

Mezi hlavní ukazatele ISPV je řazena hrubá měsíční mzda, odpracovaná a neodpracovaná doba a hodinový výdělek. Ten pro účely diplomové práce nebyl použit. Toto šetření zobrazuje pouze mzdový, tedy soukromý sektor, do kterého jsou zařazeni zaměstnanci, jejichž zaměstnavatelé jim vyplácí mzdu na základě § 109, odst. 2 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů.

Hrubá měsíční mzda se skládá z položek mzda, náhrada mzdy a odměny. Celková částka je vydělena množstvím přepočtených měsíců, kdy zaměstnanec pobíral mzdu neb náhradu mzdy. Zaměstnanec však musel u zaměstnavatele odpracovat alespoň jeden měsíc s alespoň 30 hodinami týdně.

K danému sledovanému období se vypočítává měsíční odpracovaná a neodpracovaná doba, přesčas, dovolená a nemoci zaměstnance. Jejich výška je vypočítána jako podíl dané složky u daného zaměstnance souhrnně za sledované období a množství přepočtených evidenčních měsíců. Ty musejí odpovídat délce sjednaného pracovního poměru/úvazku. Evidenční měsíce jsou zkráceny, jestliže byla doba zaměstnance v evidenčním počtu kratší než je sledované období (ISPV [online], 2013).

Statistické charakteristiky jsou koncipovány jako průměr a medián. Dále jsou jednotlivé výsledky rozděleny dle kvartilů (1. a 3.) a decilů (1. a 9.). ISPV ([online], 2013) je definuje takto:

- „*Medián* je hodnota, jež dělí uspořádanou řadu čísel na dvě stejně početné poloviny. Platí, že nejméně 50 % hodnot je menších, nebo rovných, a nejméně 50% hodnot je větších, nebo rovných mediánu. Základní výhodou mediánu jako statistického ukazatele je skutečnost, že není ovlivněn extrémními hodnotami jako průměr;
- *Kvartily* jsou hodnoty, které dělí vzestupně uspořádanou řadu čísel na čtvrtiny. *První kvartil* je hodnota, pod kterou leží 25 % nejnižších hodnot uspořádané řady. *Třetí kvartil* je hodnota, nad kterou leží 25 % nejvyšších hodnot uspořádané řady. Druhý kvartil je rovný mediánu;
- *Decily* jsou hodnoty, které rozdělují vzestupně uspořádanou řadu čísel na deset částí. *První decil* je hodnota, pod kterou leží 10 % nejnižších hodnot uspořádané řady. *Devátý decil* je hodnota, nad kterou leží 10 % nejvyšších hodnot uspořádané řady“.



Protože mzda zobrazena v mediánu není rozčleněna do jednotlivých složek (mzda, náhrada mzdy, odměny), byla pro analýzu v této práci použita průměrná hrubá měsíční mzda a její jednotlivé složky.

### 3.1.2 PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o.

Jak již bylo zmíněno v subkapitole 3.1, PwC vydává každoročně studii odměňování PayWell. Studie PayWell 2012 se zúčastnilo celkem 137 ekonomických subjektů z různých sektorů. Nejvyšší zastoupení měl sektor průmyslové výroby, automobilový průmysl a farmacie. Z hlediska velikosti ekonomických subjektů byly rozčleněny na 4 skupiny. Nejvíce firem (51%) účastnících se této studie zaměstnává méně jak 200 zaměstnanců. 27% společností zahrnutých ve studii má 200–600 zaměstnanců. Společnosti s více jak 600 zaměstnanci pak tvoří 20%. Zbývající 2% tuto informaci při zpracování studie neuvěděly.

## 3.2 Vlastní řešení

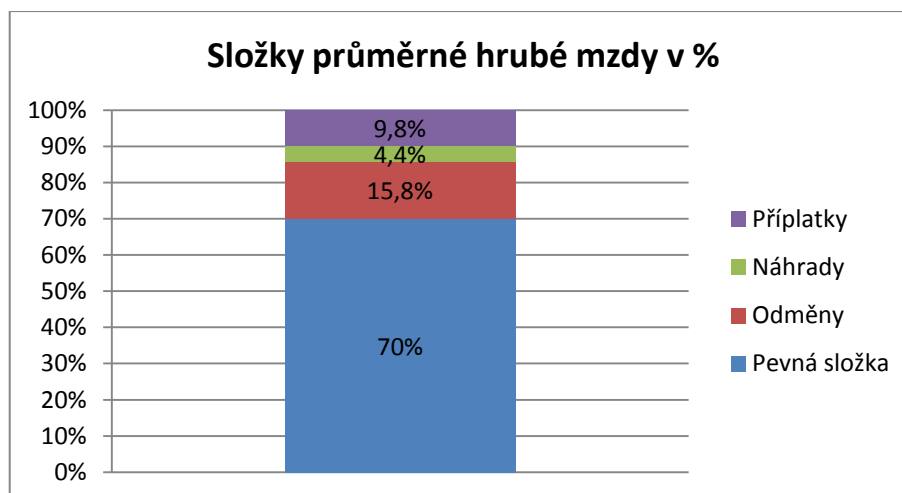
Statistická data poskytnutá společnostmi ISPV a PwC jsou interpretována prostřednictvím tabulek. Ty jsou rozčleněny podle povahy a kritérií jednotlivých dat, přičemž statistické údaje ISPV nejsou slučovány ani jinak porovnávány s daty společnosti PwC. Grafická úprava tabulek je navrhnutá tak, aby údaje v nich zobrazované byly přehledné. Údaje jsou zaznamenány v procentech. U statistických dat finanční povahy jsou uváděny výše jednotlivých položek v korunách českých (Kč). Následuje sloupcový nebo spojnicový graf znázorňující údaje uvedené v tabulce.

Tabulka č. 4

SLOŽKY PRŮMĚRNÉ HRUBÉ MĚSÍČNÍ MZDY V ROCE 2011 V %	
DIFERENCIACE	SLOŽKA PHM V %
Pevná složka hrubé měsíční mzdy	70% (17 801 Kč)
Odměny	15,8% (4 018 Kč)
Náhrady	4,4% (1 119 Kč)
Příplatky	9,8% (2 492 Kč)

Zdroj: ISPV

Graf č. 2



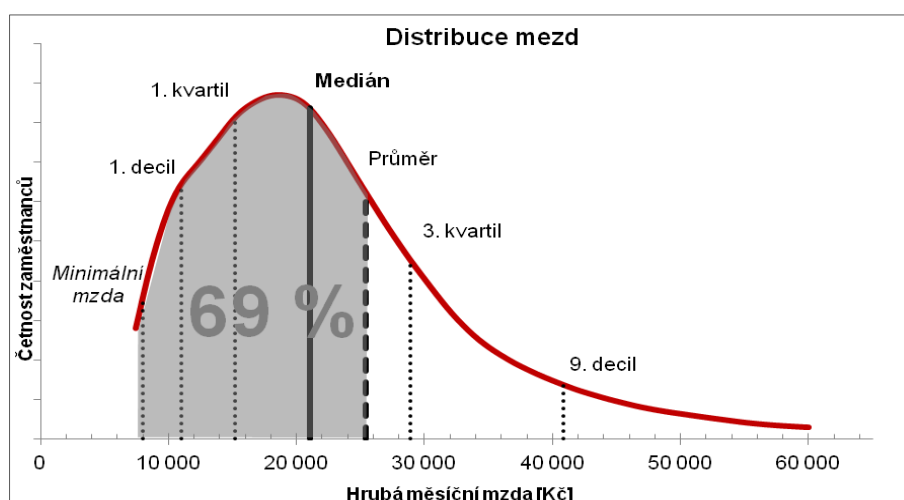
Tabulka č. 4 obsahuje data týkající se složek *hrubé průměrné měsíční mzdy* za rok 2011. Průměrná hrubá měsíční mzda v roce v 2011 byla 25 430 Kč. Z údajů v tabulce č. 2 vyplývá, že průměrnou mzdu zaměstnanců soukromého sektoru tvoří ze 70ti% procent pevná složka mzdy. V přepočtu tak představuje 17 801 Kč. Odměny tvoří 15,8% mzdy. V tomto případě představují částku 4 017,94 Kč. Druhou nejnižší položkou jsou příplatky (9,8%), které představují 2 491 Kč. Nejmenší složku tvoří náhrady (4,4%), v přepočtu na Kč představují 1 119 Kč. Tyto údaje pak graficky znázorňuje graf č. 2. V porovnání s pevnou složkou mzdy, která tvoří majoritní část hrubé měsíční mzdy, se nezdají být odměny natolik významné. Z výše znázorněných výsledků ale vyplývá, že jsou druhou největší složkou ovlivňující výši průměrné hrubé mzdy zaměstnance soukromého sektoru.

Tabulka č. 5

DISTRIBUCE HRUBÉ MĚSÍČNÍ MZDY V POPULACI ČESKÉ REPUBLIKY V KČ	
DIFERENCIACE	VÝŠE MZDY V KČ
Minimální mzda	8 000 Kč
1. decil	10 967 Kč
1. kvartil	15 220 Kč
Medián	21 015 Kč
3. kvartil	28 876 Kč
9. decil	40 832 Kč
Průměr	25 430 Kč

Zdroj: ISPV

Graf č. 3



Zdroj: ISPV

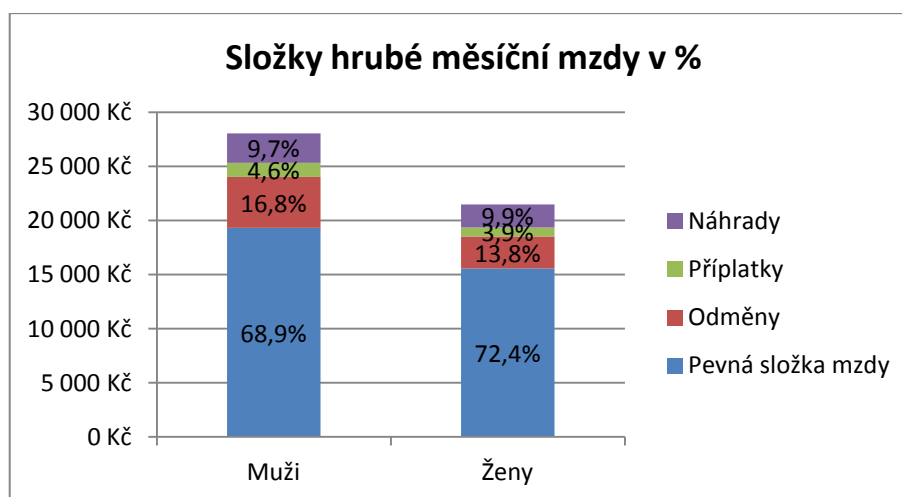
*Distribucí hrubé měsíční mzdy se společně s tabulkou č. 5 zabývá graf č. 3. V tabulce je zobrazeny výše minimální mzdy, která v roce 2011 tvořila 8 000 Kč. Pod ní je uvedena hodnota 1. decilu. Ta v roce 2011 činila 10 967 Kč, což je o 2 967 Kč více než minimální mzda. 1. kvartil v distribuci mezd v roce 2011 byl 15 220 Kč. Rozdíl mezi 1. decilem a 1. kvartilem je 4 253 Kč. Medián zobrazuje částku 21 015 Kč jako nejčastěji se vyskytující mzdu soukromého sektoru. Méně častou mzdou byla částka 28 876 Kč, kterou znázorňuje 3. kvartil. 9. decil pak představuje mzdu ve výši 40 832 Kč. Rozdíl mezi 3. kvartilem a 9. decilem činí 11 956 Kč. Graf č. 3 znázorňuje nárůst mezd a jejich četnost od výše minimální mzdy přes 1. decil, 1. kvartál, medián, 3. kvartil a 9. decil. Dále pak naznačuje výši průměrné hrubé měsíční mzdy (25 430 Kč). Ta společně s minimální mzdou ohraničuje pole 69% všech distribuovaných mezd. Je-li porovnána četnost 1. decilu a 1. kvartilu s 3. kvartilem a 9. decilem, vyplývá, že distribuce mezd prudce stoupá od minimální mzdy (8 000 Kč) těsně před medián (21 015 Kč). Zde se křivka láme a četnost výskytu mezd řídne přímo úměrně s její výší.*

Tabulka č. 6

SLOŽKY HRUBÉ MĚSÍČNÍ MZDY PODLE POHLAVÍ V ROCE 2011 V %					
POHLAVÍ	PHM	PEVNÁ SLOŽKA MZDY	ODMĚNY	PŘÍPLATKY	NÁHRADY
Muži	28 045Kč	68,9% (19 323 Kč)	16,8% (4 712 Kč)	4,6% (1 290 Kč)	9,7% (2 720 Kč)
Ženy	21 485 Kč	72,4% (15 555 Kč)	13,8% (2 965 Kč)	3,9% (838 Kč)	9,9% (2 127 Kč)

Zdroj: ISPV

Graf č. 4



Tabulka č. 6 společně s grafem č. 4 prezentuje data týkající se složek hrubé měsíční mzdy *podle pohlaví*. Z tabulky č. 6 vyplývá, že průměrná mzda mužů (28 045 Kč), převyšuje průměrnou mzdu žen (21 485 Kč), a to o průměrně o 6 560 Kč. Pevnou složku mzdy mužů tvoří 68,9%. Oproti tomu ženy jsou odměňovány mzdou, kde pevná složka tvoří 72,4%. Porovnáme-li procentuální výši pevné složky platu a odměn, zjistíme, že na rozdíl od žen se pevná složka mzdy mužů snížila a složka odměn vzrostla. Muži jsou tedy více stimulováni díky vyšším odměnám. Odměny tvoří 16,8% jejich mzdy. Mohou si tak přilepšit průměrně o 4 712 Kč. Zajímavý je fakt, že ačkoli je pevná složka mezd mužů nižší, hodnotově stále převyšuje pevnou složku mezd žen. Ty průměrně prostřednictvím odměn získávají k pevné složce mzdy 13,8%, což představuje 2 965 Kč.

Z tabulky č. 6 a grafu č. 4 vyplývá, že u mužů tvoří pevná složka mzdy menší podíl na celkové mzdě než u žen. Ty jsou zároveň ohodnocovány menšími odměnami. Ženy

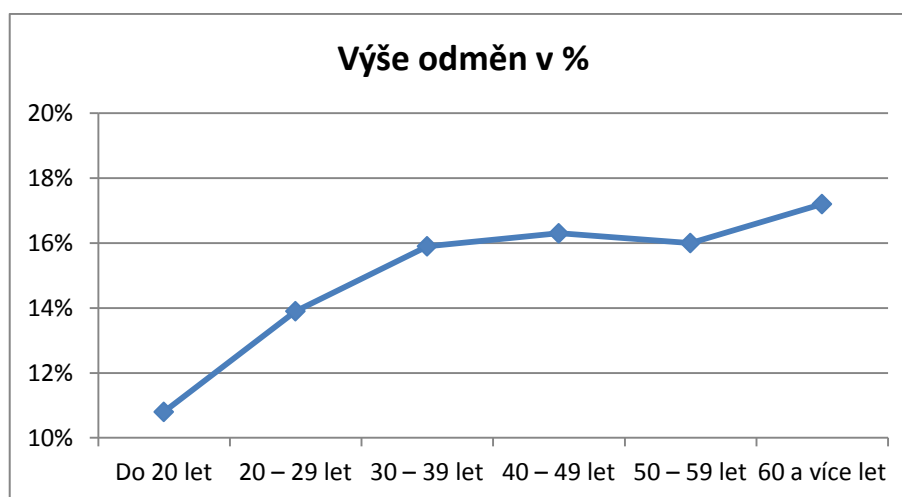
nedosahují takové výše příplatků jako muži. Na druhou stranu výše náhrad mužů a žen je srovnatelná.

Tabulka č. 7

SLOŽKA ODMĚN V HRUBÉ MĚSÍČNÍ MZDĚ PODLE VĚKU V %		
VĚK	PHM	VÝŠE ODMĚN
Do 20 let	14 672 Kč	10,8% (1 585 Kč)
20 – 29 let	21 451 Kč	13,9% (2 982 Kč)
30 – 39 let	27 247 Kč	15,9% (4 332 Kč)
40 – 49 let	26 440 Kč	16,3% (4 310 Kč)
50 – 59 let	24 837 Kč	16% (3 974 Kč)
60 a více let	27 090 Kč	17,2% (4 660 Kč)

Zdroj: ISPV

Graf č. 5



V tabulce č. 7 jsou výše odměn rozděleny *podle věku zaměstnanců*. Je patrné, že výše odměn obecně stoupá společně s věkem zaměstnance. Od něj se ale neodráží výše průměrné hrubé mzdy. Výjimkou je věková skupina 50–59let, kdy klesá nejen jejich průměrná hrubá mzda, ale také výše odměn. Porovnáme-li například věkovou skupinu 30–39let, kdy výše jejich průměrné hrubé mzdy dosahuje 27 247 Kč a z toho odměny tvoří 15,9%, se skupinou 40–49let. Zjistíme, že mzda druhé skupiny navzdory jejich věku (a zkušenostem) klesá, ale výše odměn stoupla o 0,4%. Největší navýšení hodnocení prostřednictvím odměn zaznamenají pracovníci ve věku 20–29let. Tento trend lze vysvětlit například narůstajícími roky praxe (začal-li jedinec pracovat po základní nebo střední škole) nebo získaným vyšším

vzděláním. Díky němu má pak zaměstnanec lepší postavení na trhu práce a s tím spojené hodnocení.

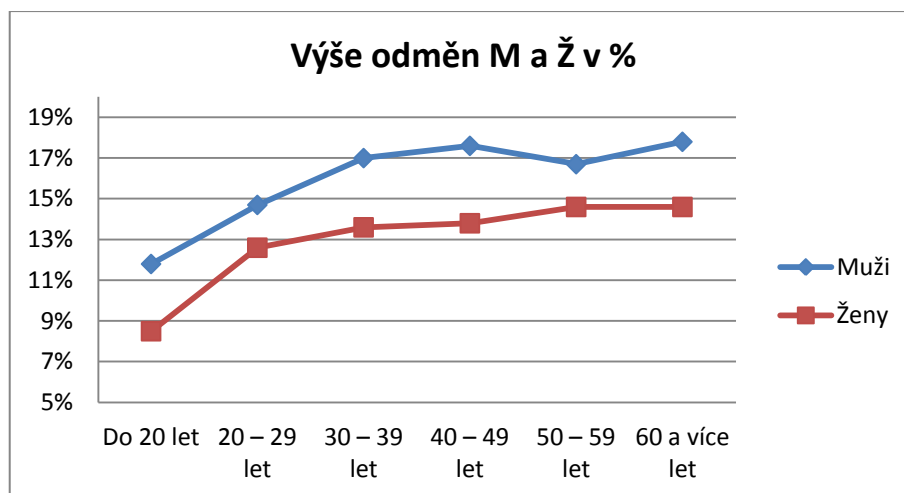
Z grafu č. 7 zřetelně vyplývá stoupající tendence odměn, a to až do věku 50–59let, kdy jejich výše lehce klesá. Jestliže ale zaměstnanec pracuje i po 60 roku života, výše odměn v tomto období dosahuje nejvyšších hodnot za celé období kariéry. Důvodem, proč křivka není tzv. vyhlazená, může být záměr motivovat zaměstnance zejména v jejich „plné síle“. Ve věku 50–59let pak zaměstnanec ztrácí na své vitalitě a nemusí mít takový „tah na branku“. Zaměstnanci ve věku 60 a více let pak mohou být oceňováni např. za celoživotní přínos různými věrnostními či jubilejními bonusy.

Tabulka č. 8

SLOŽKA ODMĚN V HRUBÉ MĚSÍČNÍ MZDĚ MUŽŮ A ŽEN PODLE VĚKU V %				
VĚK ŽEN	PHM MUŽI	MUŽI	PHM ŽENY	ŽENY
Do 20 let	15 522 Kč	11,8 % (1 832 Kč)	13 104 Kč	8,5% (1 114 Kč)
20 – 29 let	22 061 Kč	14,7% (3 243 Kč)	20 506 Kč	12,6% (2 584 Kč)
30 – 39 let	30 212 Kč	17% (5 136 Kč)	22 378 Kč	13,6% (3 043 Kč)
40 – 49 let	30 504 Kč	17,6% (5 369 Kč)	21 373 Kč	13,8% (2 950 Kč)
50 – 59 let	27 386 Kč	16,7% (4 574 Kč)	21 262 Kč	14,6% (3 104 Kč)
60 a více let	28 489 Kč	17,8% (5 071 Kč)	22 463 Kč	14,6% (3 280 Kč)

Zdroj: ISPV

Graf č. 6



Složce odměn v hrubé mzdě *podle věku mužů a žen v %* se věnuje tabulka č. 8 a graf č. 6. Tabulka č. 8 obsahuje údaje průměrné hrubé mzdy podle věku mužů a žen. Srovnáme-li jak výši mezd, tak výši odměn, vidíme, že muži jsou na tom v kterémkoliv věku lépe. Nejmarkantnější rozdíly mezi mzdami a odměnami mužů a žen jsou ve věku od 40–49 let, kdy výše průměrné mzdy mužů činí 30 504 Kč, z toho 17,6% tvoří odměny (5 136 Kč). Ženy jsou ohodnoceny mzdou 21 373 Kč, z toho 13,8% tvoří odměny (2 950 Kč). Rozdíl mezi výší odměn se rovná 3,8%. Tento trend nastupuje už ve věku 30–39 let a pokračuje až do konce kariéry.

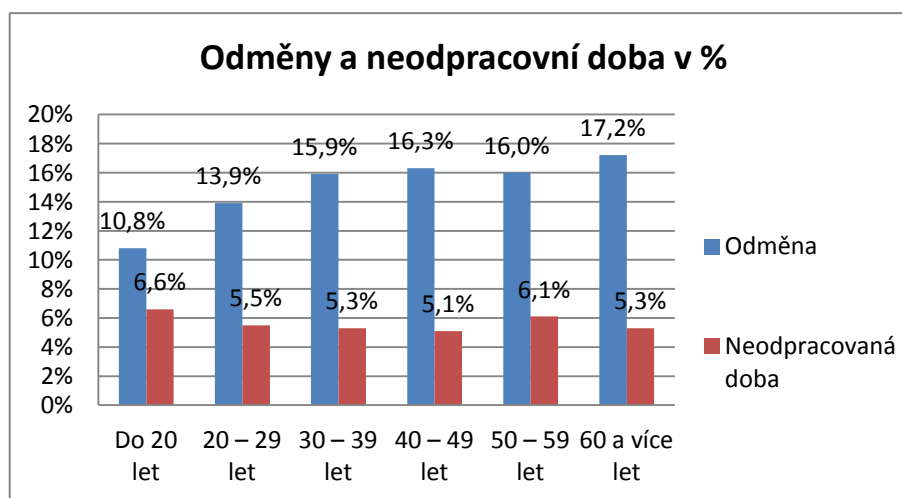
Jak je patrné z grafu č. 6, výše odměn mužů a žen je po celou profesní dráhu markantně vyšší než u žen. Pouze ve věku 50–59 let muži lehce padají k úrovni výše odměn žen. Ženy jsou celoživotně hůře ohodnocovány než muži.

Tabulka č. 9

NEODPRACOVANÁ DOBA ZA MĚSÍC PODLE VĚKU V %			
VĚK	PRACOVNÍ DOBA CELKEM ZA MĚSÍC	NEODPRACOVANÁ DOBA VÝJMA DOVOLENÉ V % ZA MĚSÍC	VÝŠE ODMĚN V HRUBÉ MĚSÍČNÍ MZDĚ V %
Do 20 let	174,3 hod.	6,6% (11,5 hod.)	10,8%
20 – 29 let	173,6 hod.	5,5% (9,5 hod.)	13,9%
30 – 39 let	173,1 hod.	5,3% (9,2 hod.)	15,9%
40 – 49 let	173 hod.	5,1% (8,9 hod.)	16,3%
50 – 59 let	173 hod.	6,1% (10,5 hod.)	16%
60 a více let	173,3 hod.	5,3% (9,3 hod.)	17,2%

Zdroj: ISPV

Graf č. 7



Znázornění údajů týkajících se *neodpracované doby* a *výše odměn* je zpracováno v tabulce č. 9. Statistické údaje jsou opět rozděleny dle věku zaměstnanců. Dalšími statistickými údaji jsou celková pracovní doba, která se obecně pohybuje kolem 173 hod./měsíc, a neodpracovaná pracovní doba, do které není započítána dovolená na zotavenou. Posledním údajem je výše odměn zaměstnanců dle jejich věku v %. Graf č. 7 umožňuje grafické znázornění vlivu odměn na neodpracovanou dobu. Jestliže pohlédneme na skupinu do 20let, zjistíme, že výše odměn je v tomto věku nejmenší. Zároveň procento označující neodpracované hodiny dosahuje nevyšší hodnoty (6,6%). Od věku 20 do 50 let odměny zaměstnanců stoupají, a s tím klesají neodpracované hodiny. Zlom nastává ve věku



50-59 let, kdy klesají nejen odměny, ale i mzda (viz. tabulka č. 7), a tak je možné pozorovat nárůst neodpracovaných hodin. Neodpracované hodiny opět klesají u zaměstnanců ve věku 60 a více let, u kterých odměny dosahují největších hodnot. Přesto jsou neodpracované hodiny srovnatelné s věkem 30–39 let, ačkoliv by podle trendu měly dosahovat nejmenší hodnoty za celou životní dráhu zaměstnance. Ovlivňujícím faktorem by mohl být pokročilejší věk zaměstnanců.

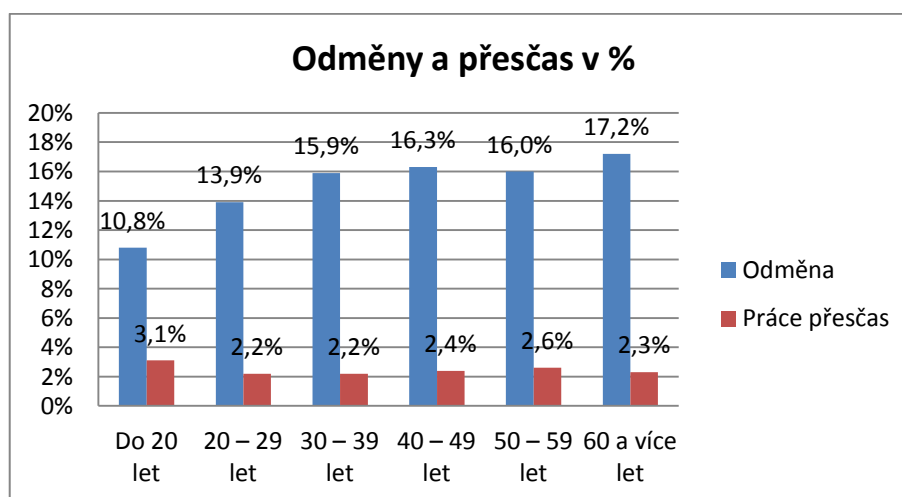
Sledujeme-li celkový trend grafu č. 7, zjistíme, že čím větší je výše odměn, tím více zaměstnanec odpracuje pracovních hodin. Z toho vyplývá, že výše odměn ovlivňuje motivaci zaměstnance chodit do práce a dodržovat řádnou pracovní dobu.

Tabulka č. 10

ODPRACOVANÁ PRÁCE PŘESČAS ZA MĚSÍC PODLE VĚKU V %			
VĚK	ODPRACOVANÁ DOBA ZA MĚSÍC	PRÁCE PŘESČAS V % ZA MĚSÍC	VÝŠE ODMĚN V HRUBÉ MĚSÍČNÍ MZDĚ V %
Do 20 let	153,1 hod.	3,1% (4,8 hod.)	10,8%
20 – 29 let	150,9 hod.	2,2% (3,3 hod.)	13,9%
30 – 39 let	150 hod.	2,2% (3,2 hod.)	15,9%
40 – 49 let	150,2 hod.	2,4% (3,7 hod.)	16,3%
50 – 59 let	148,4 hod.	2,6% (3,8 hod.)	16%
60 a více let	149,6 hod.	2,3% (3,5 hod.)	17,2%

Zdroj: ISPV

Graf č. 8



Tabulka č. 10 porovnává společně s grafem č. 8 údaje týkající se *měsíčních odpracovaných hodin přesčas a výši odměn*. Procenta (hodiny) odpracované doby přesčas vychází z celkové odpracované doby, která je uvedena v tabulce. Jsou-li porovnány tyto údaje vzhledem k věkové skupině zaměstnance tak, jak ukazuje graf č. 8, zjistíme, že ačkoliv výše odměn roste, doba odpracovaná přesčas zůstává, až na lehké nuance, stejná. Jedinou výjimku tvoří pracovníci do věku 20 let, kteří přestože jsou ohodnocováni nejmenšími odměnami (a platy – viz. tabulka č. 7), pracují nejdéle přesčas.

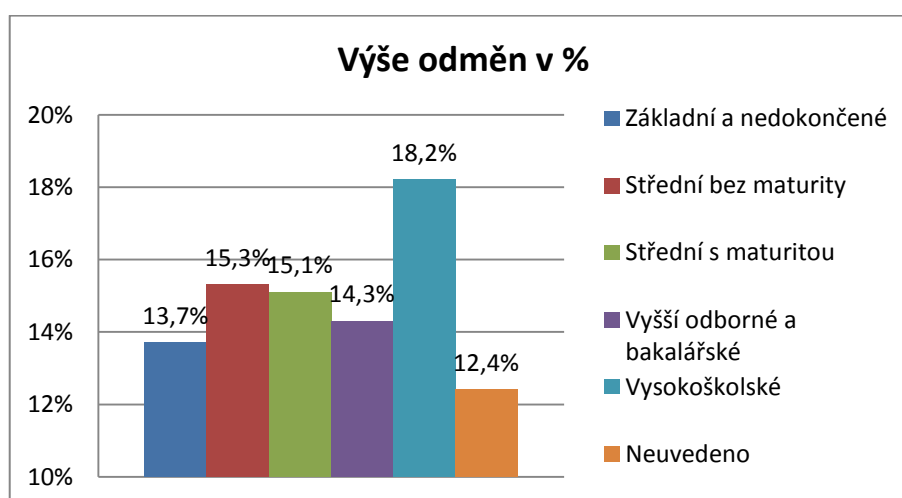
Z grafu č. 8 a tabulky č. 10 vyplývá, že výše odměn nemotivuje zaměstnance pracovat déle přesčas.

Tabulka č. 11

SLOŽKA ODMĚN V HRUBÉ MĚSÍČNÍ MZDĚ PODLE VZDĚLÁNÍ V %			
STUPĚŇ VZDĚLÁNÍ	DOSAŽENÉHO	PHM	VÝŠE ODMĚN
Základní a nedokončené		17 135 Kč	13,7% (2 348 Kč)
Střední bez maturity		19 675 Kč	15,3% (3 010 Kč)
Střední s maturitou		25 821 Kč	15,1% (3 899 Kč)
Vyšší odborné a bakalářské		31 283 Kč	14,3% (4 474 Kč)
Vysokoškolské		46 810 Kč	18,2% (8 519 Kč)
Neuvedeno		20 572 Kč	12,4% (2 551 Kč)

Zdroj: ISPV

Graf č. 9



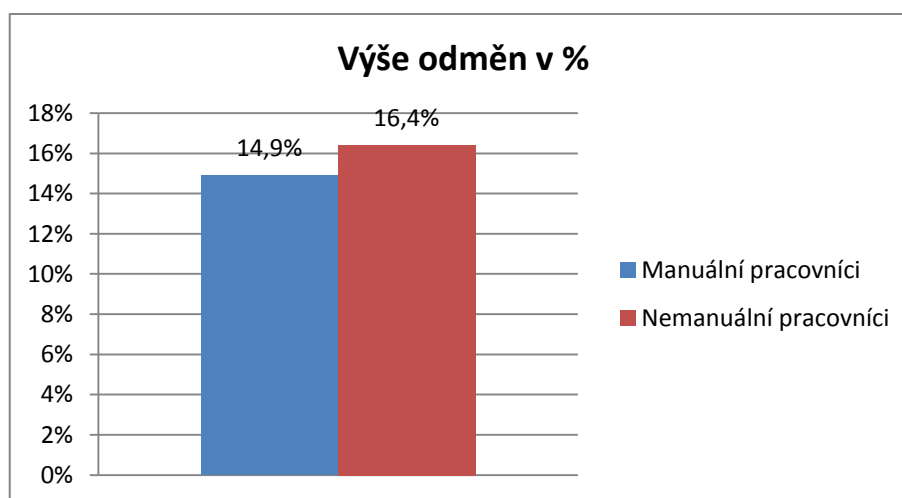
Tabulka č. 11 obsahuje data týkající se *úrovně vzdělání zaměstnanců*. V tabulce jsou uvedeny průměrné hrubé mzdy ke každé úrovni vzdělání zaměstnance. Z těch je následně vypočítána procentuální výše odměn zahrnutých ve mzdě. Jestliže se zaměříme na zaměstnance se *středním vzděláním s/bez maturity* a na zaměstnance s *vyšším odborným a bakalářským vzděláním*, vidíme, že se zvyšujícím se vzděláním roste mzda zaměstnance a poměr odměn se snižuje. Výrazným mezníkem je pak *vzdělání vysokoškolské*, kdy mzda enormně narůstá. S ní ale také stoupá podíl odměn, a o to ze 14,3% na 18,2%. Motivační složka tak činí 8 519 Kč.

Tabulka č. 12

SLOŽKA ODMĚN V HRUBÉ MĚSÍČNÍ MZDĚ DLE HLAVNÍCH TRÍD CZ-ISCO V %		
HLAVNÍ TRÍDA	PHM	VÝŠE ODMĚN
Manuální pracovníci	19 028 Kč	14,9% (2 835 Kč)
Nemanuální pracovníci	32 931 Kč	16,4% (5 401 Kč)

Zdroj: ISPV

Graf č. 10



Zaměstnance soukromého sektoru lze rozdělit na dvě skupiny podle povahy vykonávané práce. Ty zobrazuje tabulka č. 12 a graf č. 10. Jak je patrné z tabulky č. 12, diferenciaci lze nalézt již ve výši mezd jednotlivých skupin. *Pracovníci žijící se manuální činností* dostávají průměrnou měsíční mzdu 19 028 Kč. Na rozdíl od nich mzda *zaměstnanců, jejichž náplň není manuální*, dosahuje výše 32 931 Kč. Z těchto mezd je vypočítána procentuální výše odměn, přičemž u manuálních pracovníků tvoří pouze 14,9% (2 835 Kč). Nemanuální pracovníci jsou motivováni procentuálně vyšší složkou odměn, a to 16,4%

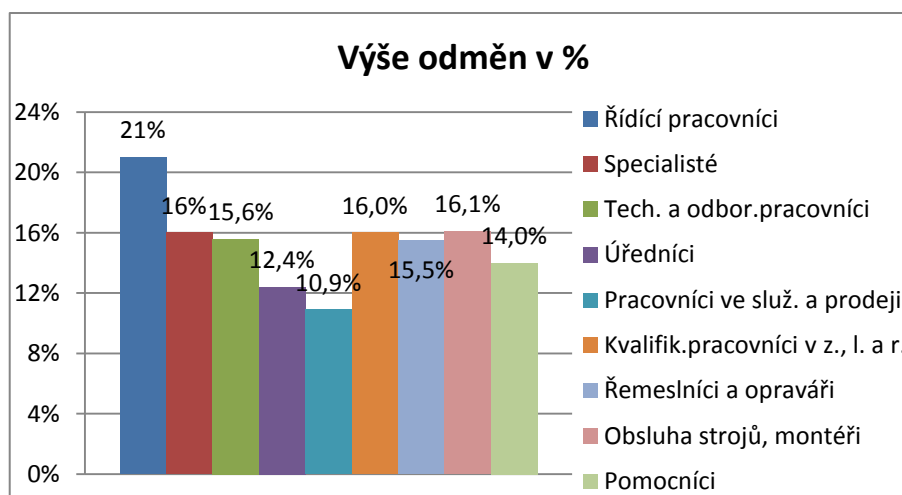
(5 401 Kč). Z těchto údajů vyplývá, že zaměstnanci pracující nemanuálně jsou ohodnocováni vyšší mzdou. Zároveň se je management snaží více motivovat prostřednictvím odměn. Jedním z důvodů mohou být právě vyšší mzdy, kterými management nemanuální pracovníky odměňuje, a proto mu více záleží na efektivnosti práce.

Tabulka č. 13

SLOŽKA ODMĚN V HRUBÉ MĚSÍČNÍ MZDĚ DLE HLAVNÍCH TRŽID CZ-ISCO V %		
HLAVNÍ TRŽIDA	PHM	VÝŠE ODMĚN
Řídící pracovníci	57 670 Kč	21 % (12 111 Kč)
Specialisté	40 398 Kč	16% (6 463 Kč)
Techničtí a odborní pracovníci	28 696 Kč	15,6% (4 477 Kč)
Úředníci	22 018 Kč	12,4% (2 730 Kč)
Pracovníci ve službách a prodeji	15 268 Kč	10,9 % (1 664 Kč)
Kvalifikovaní pracovníci v zemědělství, lesnictví a rybářství	17 157 Kč	16 % (2 745 Kč)
Řemeslníci a opraváři	21 041 Kč	15,5% (3 261 Kč)
Obsluha strojů a zařízení, montéři	20 660 Kč	16,1% (3 326 Kč)
Pomocníci a nekvalifikovaní pracovníci	14 881 Kč	14% (2 083 Kč)

ZDROJ: ISPV

Graf č. 11



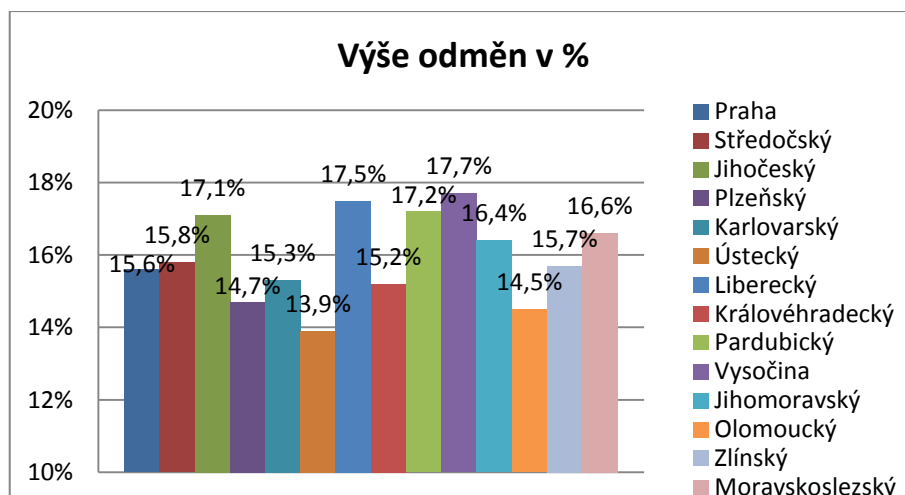
Pro analýzu složky odměn u jednotlivých typů povolání slouží tabulka č. 13, kde jsou jednotlivá povolání rozčleněna do hlavních tříd CZ-ISCO. Tabulka zobrazuje jak průměrnou hrubou mzdu jednotlivých tříd, tak odměny, kterými jsou zaměstnanci odměňováni. Graf č. 11 pak znázorňuje výše odměn v % u jednotlivých tříd zaměstnání.

Tabulka č. 14

SLOŽKA ODMĚN V HRUBÉ MĚSÍČNÍ MZDĚ PODLE KRAJŮ ČR V %		
KRAJ	PHM	VÝŠE ODMĚN
Hlavní město Praha	34 532 Kč	15,6% (5 387 Kč)
Středočeský	25 644 Kč	15,8% (4 052 Kč)
Jihočeský	22 849 Kč	17,1% (3 907 Kč)
Plzeňský	23 371 Kč	14,7% (3 436 Kč)
Karlovarský	20 930 Kč	15,3% (3 202 Kč)
Ústecký	22 909 Kč	13,9% (3 184 Kč)
Liberecký	23 123 Kč	17,5% (4 047 Kč)
Královéhradecký	22 184 Kč	15,2% (3 372 Kč)
Pardubický	22 643 Kč	17,2% (3 895 Kč)
Vysočina	22 331 Kč	17,7% (3 953 Kč)
Jihomoravský	24 183 Kč	16,4% (3 966 Kč)
Olomoucký	22 162 Kč	14,5% (3 214 Kč)
Zlínský	22 359 Kč	15,7% (3 510 Kč)
Moravskoslezský	23 834 Kč	16,6% (3 956 Kč)

ZDROJ: ISPV

Graf č. 12



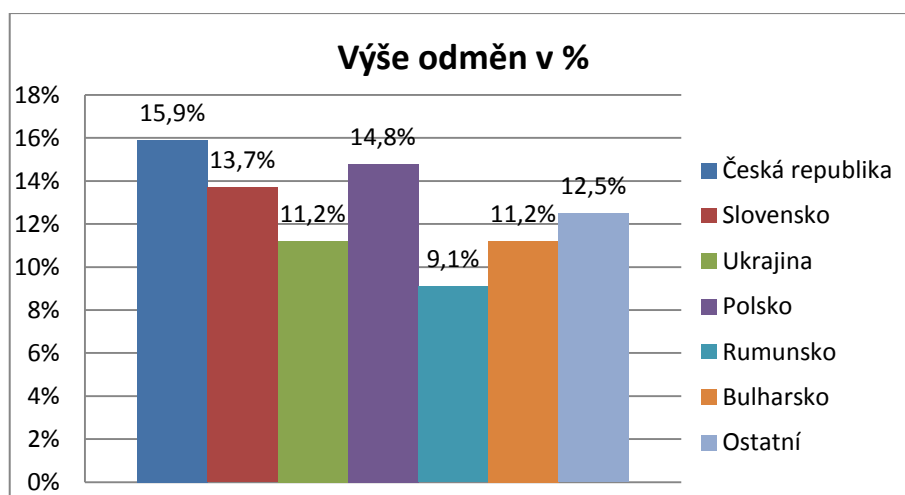
Tabulka č. 14 analyzuje data zobrazující výši odměn v krajích České republiky. Tabulka obsahuje průměrnou hrubou mzdu v jednotlivých krajích. Poslední sloupec ukazuje procentuální výši odměn v daném kraji a to jak v %, tak v Kč. Jak je patrné z grafu č. 12, rozdíly mezi jednotlivými kraji jsou značná. V Praze nejsou překvapivě udělovány procentuálně největší odměny. Na druhou stranu, díky nejvyšší průměrné mzdě, kterou jsou zaměstnanci v Praze ohodnocováni, jsou motivováni nejvyšší částkou. Největším procentem odměn jsou motivováni zaměstnanci na Vysočině. Díky vyšší mzdě ale částka není výrazně odlišná od ostatních krajů. Nejmenší složku mzdy tvoří odměny v ústeckém kraji (13,9%). V tomto kraji je zároveň i částka odměn v Kč nejmenší.

Tabulka č. 15

SLOŽKA ODMĚN V HRUBÉ MĚSÍČNÍ MZDĚ PODLE STÁTNÍHO OBČANSTVÍ V %		
STÁTNÍ OBČANSTVÍ	PHM	VÝŠE ODMĚN
Česká republika	25 395 Kč	15,9% (4 037,805 Kč)
Slovensko	26 980 Kč	13,7% (3 696,26 Kč)
Ukrajina	17 581 Kč	11,2% (1 969,072 Kč)
Polsko	23 450 Kč	14,8% (4 370,6 Kč)
Rumunsko	23 904 Kč	9,1% (2 175,264 Kč)
Bulharsko	22 832 Kč	11,2% (2 557,184 Kč)
Ostatní	37 093 Kč	12,5% (4 636,625 Kč)

Zdroj: ISPV

Graf č. 13



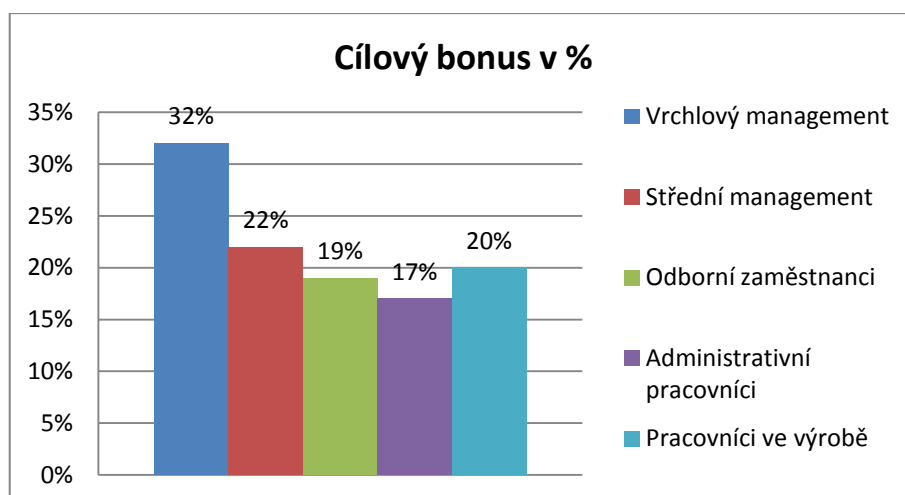
V České republice žije několik početných národnostních menšin. Mezi ně patří lidé ze zemí, jako je *Slovensko*, *Bulharsko*, *Ukrajina*, *Polsko*, *Rumunsko*, *Bulharsko* a další. Ty jsou uvedeny v tabulce č. 15, která zobrazuje jak výši jejich průměrné hrubé mzdy, tak složku odměn. Složku *ostatní* tvoří pracovníci ze západní Evropy, Asie, USA a zbytku světa. Vidíme, že tito zaměstnanci jsou ohodnocováni nejlépe ze všech pracovních včetně Čechů. To může být zapříčiněno například představou těchto zaměstnanců o zemích střední nebo východní Evropy jako o zemích, kde se jejich životní úroveň snížila. Proto je na managementu společností, aby nabídla těmto zaměstnancům takové mzdy, které by to kompenzovaly. Ovšem zaměříme-li se pouze na složku odměn v %, zjistíme, že první místo obsadili s 15,9% zaměstnanci s českým občanstvím. Nejmenší složku odměn (9,1%) obsahuje mzda zaměstnanců z Ukrajiny.

Tabulka č. 16

CÍLOVÝ BONUS JAKO % Z ROČNÍ ZÁKLADNÍ MZDY	
PRACOVNÍ POZICE	CÍLOVÝ BONUS V %
Vrcholový management	32%
Střední management	22%
Odborní zaměstnanci	19%
Administrativní pracovníci	17%
Pracovníci ve výrobě	20%

Zdroj: PwC

Graf č. 14



Tabulka č. 16 analyzuje *výši cílového bonusu* jako předpokládané odměny, kterou může být zaměstnanec odměněn, jestliže splní požadované úkoly na 100%. V tabulce jsou uvedena % z roční základní mzdy. Za základní mzdu se považuje mzda uvedená ve smlouvě, neobsahující žádné odměny garantované zaměstnavatelem (například osobní ohodnocení nebo 13. plat), odměny odvozené od výkonu zaměstnance či výsledky firmy. Základní mzda nezahrnuje ani garantované příplatky za danou práci (například příplatek za směny nebo práci v prostředí škodící zdraví).

Cílovým bonusem jsou zaměstnanci motivováni v 90ti% firmách, nezávisle na typu pracovní pozice. Trendem oproti roku 2011 je nárůst požadavků na výkonnostní bonus u odborných pracovníků. Jak zobrazuje graf č. 16, ten v roce 2012 dosáhl 19%. Nejvyššími procenty cílového bonusu je odměňován vrcholový management (32%). Pro management hraje obecně cílový bonus významnou roli. Administrativní pracovníci, jakožto nemanuální zaměstnanci, jsou odměňováni pouze 17% při 100% odvedené práci. Umísťují se tak na posledním místě. Výše cílového bonusu u manuálních pracovníků ve výrobě dosahuje 20%.

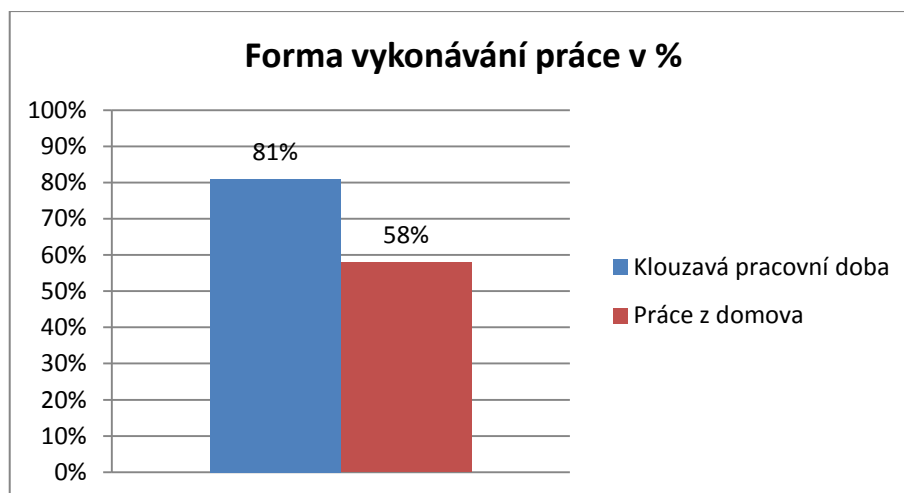
Tabulka č. 17

FORMA PRACOVNÍ DOBY V %	
PRACOVNÍ DOBA	VÝKON FORMY PRÁCE V %
Klouzavá pracovní doba	81%
Práce z domova	58%

Zdroj: PwC



Graf č. 15



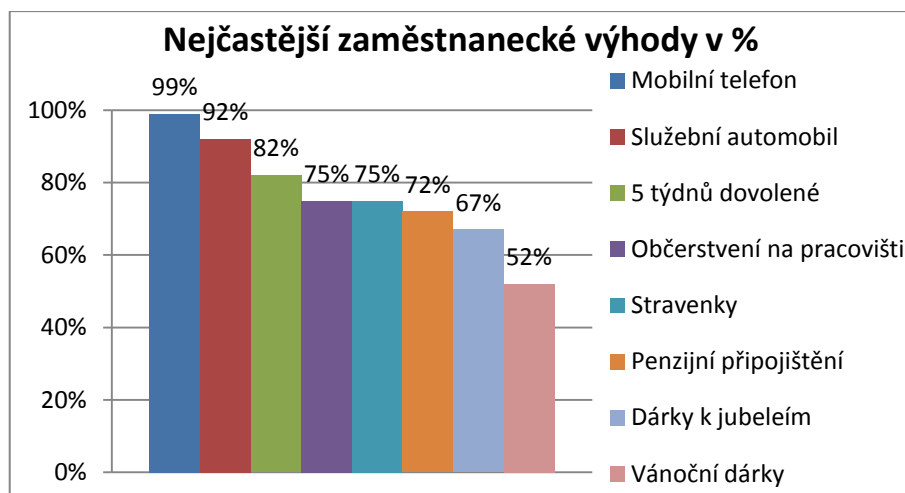
Tabulka č. 17 a graf č. 15 obsahují data zjišťující *přizpůsobování pracovní doby dle potřeb zaměstnance*. V 81% firem mohou alespoň někteří zaměstnanci využít tzv. klouzavé pracovní doby. A to nejčastěji v 4týdenním období a v pružném pracovním dni. 58% společností svým zaměstnancům povolují práci z domova. Ve většině případů neurčují konkrétní počet dní určených pro práci z domova.

Tabulka č. 18

NEJČASTĚJI POSKYTOVANÉ ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY V %	
ZAMĚSTNANECKÁ VÝHODA	POSKYTOVÁNÍ VÝHODY SPOLEČNOSTMI V %
Mobilní telefony alespoň některým zaměstnancům	99%
Služební automobily alespoň některým zaměstnancům	92%
5 týdnů dovolené	82%
Občerstvení na pracovišti	75%
Stravenky	75%
Penzijní připojištění	72%
Dárky k životním a pracovním jubileím	67%
Vánoční dárky	52%

Zdroj: PwC

Graf č. 16



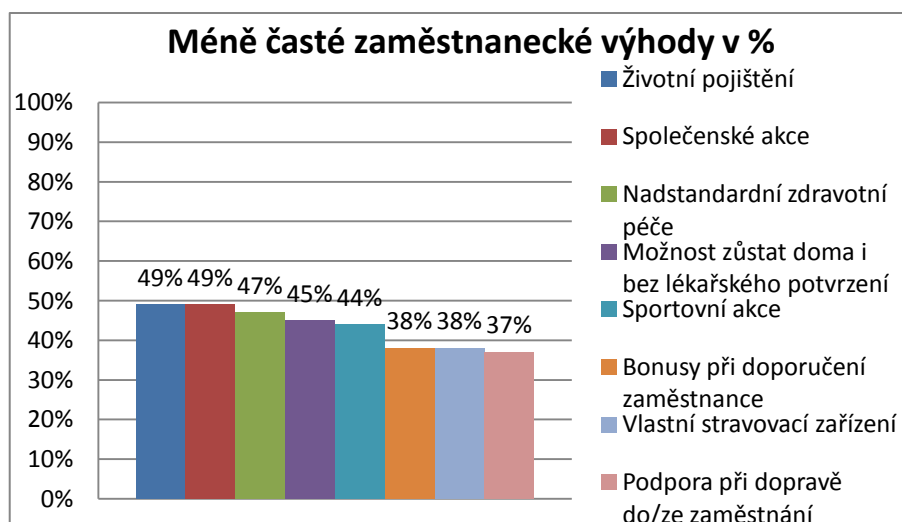
Nejčastěji poskytovanými zaměstnaneckými výhodami se zabývá tabulka č. 18. Data v ní uvedená znázorňuje graf č. 16. Údaje poskytnuté společností PwC uvádí, že v roce 2012 náklady na zaměstnanecké výhody tvořily 4%. Jeden pracovník tak obdržel během roku odměny ve výši 22 883 Kč. Jak zobrazuje nejen tabulka č. 18, ale i tabulka č. 19 a 20, škála odměn je poměrně široká a oblíbenost jednotlivých druhů odměn se liší. Aby si zaměstnanci mohli vybrat benefit dle vlastních preferencí, je vhodné zavést ve firmě tzv. Cafeteria systém. Ten provozuje 34% společností. Hned po mobilním telefonu je druhým nejčastějším benefitem služební automobil, který zaměstnanci dostávají především z hlediska pozice (tzv. statusová vozidla). Výrazným trendem se stává finanční příspěvek místo služebního vozidla, který se oproti loňskému roku téměř zdvojnásobil a dosáhl 41%. 75% společností svým zaměstnancům průměrně přispívá 77Kč stravenkou. Posledním benefitem nad hranicí 50% jsou vánoční dárky udělované zaměstnancům.

Tabulka č. 19

ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY V % POSKYTOVANÉ VE 31-50% SPOLEČNOSTÍ	
ZAMĚSTNANECKÁ VÝHODA	POSKYTOVÁNÍ VÝHODY SPOLEČNOSTMI V %
Životní pojištění	49%
Společenské akce	49%
Nadstandardní zdravotní péče	47%
Možnost zůstat doma i bez lékařského potvrzení	45%
Sportovní akce	44%
Bonusy při doporučení zaměstnance	38%
Vlastní stravovací zařízení	38%
Podpora při dopravě do/ze zaměstnání	37%

Zdroj: PwC

Graf č. 17



Dalšími *zaměstnaneckými výhodami udělovanými zaměstnancům 31–50% společností* zobrazuje tabulka č. 19. Téměř v 50ti% společnostech je zaměstnancům nabízeno jako benefit životní pojištění. Přesto, že zaměstnanci mají možnost založit si životního pojištění výhodněji, nabídky od zaměstnavatele využije pouze 53%. Penzijního pojištění, které nabízí 72% firem (viz. tabulka č. 18), pak využívá 65% zaměstnanců. Dalšími zaměstnaneckými výhodami poskytovanými ve více jak 30% firem je například pořádání společenských (49%) nebo

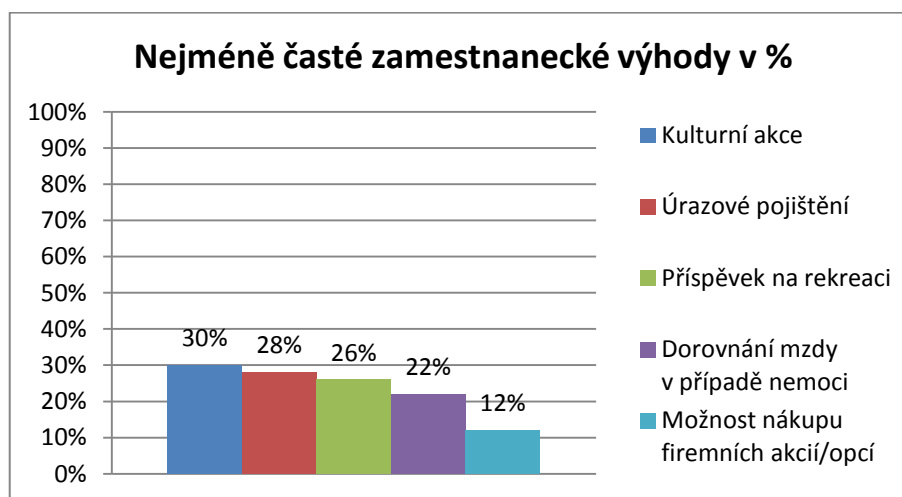
sportovních akcí (44%). Z těchto tzv. teambuildingových<sup>6</sup> aktivit vyplývá, že až 49% společností klade důraz na rozvoj a stmelování kolektivu.

Tabulka č. 20

ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY POSKYTOVANÉ V MÉNĚ NEŽ 31% SPOLEČNOSTÍ	
ZAMĚSTNANECKÁ VÝHODA	POSKYTOVÁNÍ VÝHODY SPOLEČNOSTMI V %
Kulturní akce	30%
Úrazové pojištění	28%
Příspěvek na rekreaci	26%
Dorovnání mzdy v případě nemoci	22%
Možnost nákupu firemních akcií/opcí	12%

Zdroj: PwC

Graf č. 18



Nejméně nabízenými zaměstnaneckými výhodami jsou benefity v tabulce č. 20 a grafu č. 18. Pokud shrneme analyzovaná data z tabulky č. 18, 19, 20 a grafu č. 16, 17 a 18, zjistíme, že nejčastěji poskytovanou výhodou je mobilní telefon alespoň některým zaměstnancům. Jestliže se zaměříme pouze na plošně poskytované zaměstnanecké výhody, nejčastěji nabízených je 5 týdnů dovolené s 82%. Na druhé straně nejméně poskytovanou výhodou je možnost nákupu firemních akcií/opcí (12%). Zaměstnanecké výhody jsou od sebe odstupňovány průměrně o 4,85%.

<sup>6</sup> teambuilding = anglický výraz znamenající stmelování, tvorba, rozvoj týmu a jeho ducha

### 3.3 Závěr analytické části práce

Z dat poskytnutých Informačním systémem průměrného výdělku (ISPV) a společností PricewaterhouseCoopers (PwC), které byly použity pro analýzu v této části práce, vyplývají následující závěry:

- pevná složka mzdy tvoří 70% průměrné hrubé mzdy. Druhou největší část představují odměny, které tvoří 15,8%, dále příplatky s 9,8% a náhrady mzdy s 4,4%;
- se zvyšujícím se stupněm dosažného vzdělání zaměstnanců roste jejich průměrná hrubá mzda a zároveň také podíl odměn na průměrné hrubé mzdě. Zaměstnanci s vyšším vzděláním jsou tedy lépe odměňováni;
- ženy jsou ohodnocovány nižší průměrnou hrubou mzdou než muži. Procentuální podíl odměn na průměrné hrubé mzdě je u žen nižší než u mužů;
- podíl odměn na průměrné hrubé mzdě se s rostoucím věkem zaměstnance zvyšuje. Pokles podílu odměn na průměrné hrubé mzdě nastává mezi věkovými kategoriemi 40-49let a 50-59let. Největší podíl odměn získávají pracovníci nad 60let;
- průměrná hrubá mzda žen je u všech věkových kategorií nižší než průměrná hrubá mzda mužů ve stejném věku. Stejně tak procentuální podíl odměn je ve všech věkových kategoriích u žen nižší než u mužů ve stejném věku. U podílu odměn na průměrné hrubé mzdě sledujeme se zvyšujícím se věkem u obou pohlaví rostoucí trend;
- s rostoucím podílem odměn na průměrné hrubé mzdě klesá počet neodpracovaných hodin zaměstnance;
- podíl odměn na průměrné hrubé mzdě nijak výrazně neovlivňuje výši odpracované doby přesčas;
- podíl odměn na průměrné hrubé mzdě manuálních pracovníků je o 1,5% nižší než u nemanuálních pracovníků;
- nejnižšího podílu odměn na průměrné hrubé mzdě dosahují pracovníci, jejichž náplň práce nevyžaduje příliš odborné znalosti či dovednosti. Podíl odměn na průměrné hrubé mzdě narůstá s nutností ovládnutí zvláštních dovedností a specifických znalostí. Nejvyššího podílu odměn na průměrné hrubé mzdě dosahují řídicí pracovníci;
- podíl odměn na průměrné hrubé mzdě se v krajích České republiky pohybuje od 13,9% do 17,7%. Nejvyšší podíl odměn na průměrné hrubé mzdě dosahují kraje Vysočina a kraj Liberecký, Pardubický a Jihočeský;

- zaměstnanci s českým občanstvím pracující na území České republiky dosahují vyššího podílu odměn na průměrné hrubé mzdě než zaměstnanci s cizím občanstvím pracující na území České republiky;
- výše cílového bonusu v jednotlivých kategoriích zaměstnání se pohybuje od 17% do 32%. O třídu vyšším cílovým bonusem jsou motivováni zaměstnanci spadající do vrcholového managementu;
- systém klouzavé pracovní doby využívá 81% firem. 58% firem umožňuje svým zaměstnancům práci z domova;
- mezi nejčastěji poskytované zaměstnanecké benefity jsou mobilní telefony a služební automobily poskytované alespoň některým zaměstnancům (nad 90%), 5 týdnů dovolené (82%), občerstvení na pracovišti a stravenky (75%). Dále penzijní připojištění, dárky;
- mezi méně časté zaměstnanecké benefity patří například životní pojištění, společenské akce, nadstandardní zdravotní péče a další. Mezi nejméně časté zaměstnanecké benefity patří například kulturní akce, úrazové pojištění a příspěvek na rekreaci.

# ZÁVĚR

Motivace a její elementy je relativně rozšířené téma, na které bylo napsáno mnoho knih a bakalářských či diplomových prací. V diplomové práci *Motivace zaměstnanců v soukromém sektoru*, která má analytický charakter, není ovšem motivace pojímána pouze z hlediska teoretických motivačních teorií a následného rozboru jedné konkrétní společnosti. Práce se zabývá motivací aplikovanou do praxe a díky analýze provedené na základě dat poskytnutých PwC a ISPV získává obecnější charakter.

Cílem práce bylo vytvořit ucelený soubor informací, které korespondují se současnou situací motivace zaměstnanců v soukromém sektoru. Díky začlenění teoretického základu, deskripce aplikace motivace a zanalyzováním současného stavu zaměstnaneckých odměn v soukromém sektoru bylo tohoto cíle dosaženo.

Po prostudování literatury je třeba ještě jednou zmínit, že pojetí motivace je opravdu mnoho. Omezený rozsah diplomové práce ale nedovolil zakomponovat do ní veškerá její pojetí. I přesto lze ze zahrnuté literatury konstatovat, že motivace hraje při výkonu zaměstnance, a tedy i v úspěšnosti celé firmy, nespornou roli.

Na začátku analytické části práce byl vymezen cíl práce analyzovat a poskytnout tak kompaktní přehled odměn a zaměstnaneckých benefitů udělovaných zaměstnancům soukromého sektoru. Realizovaná analýza byla zaměřena na podíl odměn na průměrné hrubé mzdě a na konkrétní formy odměn a zaměstnaneckých výhod udělovaných ve firmách. Z této analýzy vyplynuly významné rozdíly v mnoha oblastech. Ty se týkají například rozdílu průměrné hrubé mzdy mužů a její složky odměn, které jsou vyšší než průměrná hrubá mzda a složka odměn žen. Rozdíly mezi muži a ženami jsou znatelné v průběhu celé jejich kariéry. Podíl odměn na průměrné hrubé mzdě se sice u obou pohlaví s věkem zvyšuje, u žen ale tvoří vždy menší procento než u mužů. Navíc je průměrná hrubá mzda žen v průběhu kariéry nižší. Podíl odměn na průměrné hrubé mzdě se také zvyšuje v závislosti na vzdělání. Zajímavé je zjištění, kdy s rostoucí složkou odměny klesají neodpracované hodiny. Naopak zvyšující se složka odměn na průměrné hrubé mzdě nemá vliv na odpracované hodiny přesčas. Srovnáme-li pracovníky ovládající odborné znalosti, zjistíme, že s rostoucí specifícností znalostí roste složka odměn na průměrné hrubé mzdě. Důležité je také občanství zaměstnance. Nejvyšší složky odměn na průměrné hrubé mzdě dostávají zaměstnanci s českým občanstvím pracující na území České republiky, přičemž nejvyšší hodnoty dosahuje složka odměn zaměstnanců v kraji Vysočina. To může souviset právě s čtenějším výskytem povolání, kdy zaměstnanec uplatňuje specifické znalosti. Rozšířeným jevem je klouzavá pracovní doba,

méně často pak mohou zaměstnanci pracovat z domova. Z analýzy vyplynulo, že nejčastěji poskytovanými benefity jsou mobilní telefony a služební vozy alespoň pro některé zaměstnance. Všichni zaměstnanci jsou pak často odměňováni týdnem dovolené navíc či občerstvením na pracovišti.

Na základě těchto závěrů lze stanovit současné trendy v odměňování a situaci v soukromém sektoru. Tyto odhalené rozdíly v odměnách mohou posloužit jak zaměstnancům, tak zaměstnavatelům. Zaměstnanci jejich prostřednictvím mohou posoudit, nakolik si jich firma váží. Zaměstnavatelé se zase mohou buď inspirovat současnými trendy, nebo naopak posoudit, zda nenadhodnocují své zaměstnance a zbytečně tak nevynakládají finanční prostředky. Výsledky analýzy tak lze použít k přenastavení mzdových systémů v soukromých společnostech a využít takové formy benefitů, které jsou efektivní.



## **SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK**

JCM	Model charakteristik práce
IT	Informační technologie
HR	Lidské zdroje
ISPV	Informační systém o průměrném výdělku
PwC	PricewaterhouseCoopers
CZ-ISCO	Národní klasifikace zaměstnání

# SEZNAM LITERATURY

## Monografické publikace

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

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

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd., překlad 4. rev. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Fragment, 2011, 400 s. ISBN 978-802-5311-981.

BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, 272 s. ISBN 978-80-7452-020-4.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-802-5122-358.

BĚLOHLÁVEK, František et al. *Management*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006, viii, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009, 113 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7395-155-9.

CAHUC, Pierre a André ZYLBERBERG. *Labor economics*. Cambridge, Mass.: MIT

Press, c2004, xxxiii, 844 s. ISBN 02-620-3316-X.

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

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, viii, 121 s. ISBN 80-722-6386-2.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 98 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.

HÜTTLOVÁ, Eva. Pracovní podmínky. KOUBEK, Josef a Eva HRABĚTOVÁ. *Personální řízení: (vybrané kapitoly)*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995, s. 137. ISBN 80-7079-629-4.

KAJZAR, Patrik. Jak motivovat zaměstnance ve společnostech: 2. část. *Personál: časopis pro rozvoj lidských zdrojů*. 2009, č. 01, s. 24. ISSN 1213-8878.

KLEIBL, Jiří et al. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

KOPŘIVA, Tomáš. Motivace, udržení, vzdělávání a zvýšení spokojenosti zaměstnanců. *Personál: časopis pro rozvoj lidských zdrojů*. 2009, č. 01, s. 28. ISSN 1213-8878.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-726-1116-X.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1.vyd. Praha: Academia, 1997, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

PERKINS, J. Stephen a Geoff WHITE. *Employee Reward: Alternatives, Consequences and Contexts*. London: CIPD 2008.

PROVAZNÍK, Vladimír a Ivan NOVÝ. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd.

Praha: Grada, 2002, 226 s. ISBN 480-245-0703-X.

ROBBINS, Stephen P. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 600 s. ISBN 80-247-0495-1.

RŮŽIČKA, Jiří. *Řízení profesní kariéry zaměstnanců*. 1.vyd. Praha: VŠE, 1993, 132 s. ISBN 80-707-9531-X.

STÝBLO, Jiří. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993, 334 s. ISBN 80-854-2492-4.

ŠTIKAR, Jiří et al. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. V Praze: Karolinum, 2003, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

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

TRYLČ, Ladislav. Odměňování zaměstnanců v pracovním poměru. *Aplikované právo*. 2003, č. 02, s. 12.

VEBER, Jaromír. *Základy managementu*. 2. vyd. Praha: Fortuna, 2003, 136 s. ISBN 80-7168-654-9.

## **Internetové zdroje**

*ISPV: Informační systém o průměrném výdělku* [online]. TREXIMA, spol. s r.o., © 2010-2013 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.ispv.cz/>

Odměňování zaměstnanců: trendy u zaměstnaneckých benefitů. *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. CzechTrade, 20. 3. 2012 [cit. 2013-03-02]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/odmenovani-zamestnancu-trendy-u-benefifu-2880.html>

Odměňování: Trendem je flexibilita. *Moderní řízení* [online]. Economia a.s., 31. 10. 2011 [cit. 2013-03-03]. ISSN 1213 – 7693. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-53419700>

*PwC: Česká republika* [online]. PricewaterhouseCoopers, © 2012-2013 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/cz/cs/index.jhtml>

# SEZNAM SCHÉMAT, GRAFŮ A TABULEK

<i>Schéma č. 1: Maslowova hierarchie potřeb.....</i>	<i>13</i>
<i>Schéma č. 2: Model charakteristik práce dle J.R.Hackmana a J.LSuttle.....</i>	<i>23</i>
<i>Schéma č. 3: Spojení plánování a kontroly.....</i>	<i>31</i>
<i>Schéma č. 4: Odměna za práci a pracovní pohotovost.....</i>	<i>35</i>
<i>Graf č. 1: Obrácená U-křivka vyjadřující vztah motivace a výkonu.....</i>	<i>41</i>
<i>Graf č. 2.....</i>	<i>50</i>
<i>Graf č. 3.....</i>	<i>51</i>
<i>Graf č. 4.....</i>	<i>52</i>
<i>Graf č. 5.....</i>	<i>53</i>
<i>Graf č. 6.....</i>	<i>55</i>
<i>Graf č. 7.....</i>	<i>56</i>
<i>Graf č. 8.....</i>	<i>57</i>
<i>Graf č. 9.....</i>	<i>58</i>
<i>Graf č. 10.....</i>	<i>59</i>
<i>Graf č. 11.....</i>	<i>60</i>
<i>Graf č. 12.....</i>	<i>62</i>
<i>Graf č. 13.....</i>	<i>63</i>
<i>Graf č. 14.....</i>	<i>64</i>
<i>Graf č. 15.....</i>	<i>65</i>
<i>Graf č. 16.....</i>	<i>66</i>
<i>Graf č. 17.....</i>	<i>67</i>
<i>Graf č. 18.....</i>	<i>68</i>
<i>Tabulka č. 1: Schématické porovnání Maslowovy teorie potřeb a Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace pracovního jednání .....</i>	<i>15</i>
<i>Tabulka č. 2: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace.....</i>	<i>18</i>
<i>Tabulka č. 3: Výběrové podíly ekonomických subjektů soukromého sektoru.....</i>	<i>47</i>
<i>Tabulka č. 4.....</i>	<i>49</i>
<i>Tabulka č. 5.....</i>	<i>50</i>
<i>Tabulka č. 6.....</i>	<i>52</i>
<i>Tabulka č. 7.....</i>	<i>53</i>

<i>Tabulka č. 8.....</i>	<i>54</i>
<i>Tabulka č. 9.....</i>	<i>56</i>
<i>Tabulka č. 10.....</i>	<i>57</i>
<i>Tabulka č. 11.....</i>	<i>58</i>
<i>Tabulka č. 12.....</i>	<i>59</i>
<i>Tabulka č. 13.....</i>	<i>60</i>
<i>Tabulka č. 14.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabulka č. 15.....</i>	<i>62</i>
<i>Tabulka č. 16.....</i>	<i>63</i>
<i>Tabulka č. 17.....</i>	<i>64</i>
<i>Tabulka č. 18.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabulka č. 19.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabulka č. 20.....</i>	<i>68</i>

## ANOTACE

<b>Jméno a příjmení:</b>	Jana Skoumalová
<b>Katedra:</b>	Ústav pedagogiky a sociálních studií
<b>Vedoucí práce:</b>	PhDr. Zuzana Hrnčířiková, Ph.D.
<b>Rok obhajoby:</b>	2013

<b>Název práce:</b>	Motivace zaměstnanců v soukromém sektoru
<b>Název v angličtině:</b>	Motivation of employees in the private sector
<b>Anotace práce:</b>	Cílem diplomové práce "Motivace zaměstnanců v soukromém sektoru" je předložit ucelený aktuální soubor informací z oblasti motivace zaměstnanců v soukromém sektoru. Toho je dosaženo zařazením teoretického základu, který se zaměřuje zejména na Herzbergovu dvoufaktorovou motivační teorii a na další motivační teorie, deskripce aplikace motivace a zanalyzováním současného stavu odměn zaměstnanců soukromého sektoru. Analyzovaná data byla poskytnuta mezinárodní společností PricewaterhouseCoopers a Informačním systémem o průměrném výdělku.
<b>Klíčová slova:</b>	motivace, zaměstnanec, soukromý sektor, teorie motivace, Herzbergova dvoufaktorová motivační teorie, management, odměňování, proces funkční motivace, analýza
<b>Anotace v angličtině:</b>	The aim of the thesis "Motivation of employees in the private sector" is to present a comprehensive set of current information from the field of motivation of employees in the private sector. This is achieved by including the theoretical foundation, which focuses on Herzberg's two-factor theory of motivation and other motivation theories, by description of the application of motivation and by analysing the current state of rewards of employees in the private sector. The analysed data were provided by the international company PricewaterhouseCoopers and by the Average Earnings Information System.
<b>Klíčová slova v angličtině:</b>	motivation, employee, private sector, theory of motivation Herzberg's two-factor theory of motivation, management, remuneration, process of functional motivation, analysis

<b>Přílohy vázané v práci:</b>	
<b>Rozsah práce:</b>	78 s. (133 563 znaků včetně mezer)
<b>Jazyk práce:</b>	český