

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

---

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodně podnikatelský obor



Motivace a odměňování lidských zdrojů ve vybraném podniku  
(Motivation and remuneration of human resources in the choice company)

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Petr Řehoř

Autor bakalářské práce:

Eva Švarcová

2008

## **Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Motivace a odměňování lidských zdrojů ve vybraném podniku“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury a pod odborným vedením vedoucího bakalářské práce.

V Českých Budějovicích dne 12.4.2008

.....

Eva Švarcová

## **Poděkování:**

Ráda bych poděkovala panu Ing. Petru Řehořovi, vedoucímu práce, za odbornou pomoc, vedení a cenné rady při zpracování bakalářské práce. Zároveň děkuji vedení společnosti XY a.s. za spolupráci a poskytnutí potřebných informací.

# Obsah

<b>1 ÚVOD</b> .....	<b>6</b>
<b>2 LITERÁRNÍ PŘEHLED</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1 Motivace</b> .....	<b>7</b>
2.1.1 Co je to motivace? .....	7
2.1.2 Typy motivace .....	9
2.1.3 Vývoj motivačních koncepcí .....	10
<b>2.1.3.1 Koncepce racionálně-ekonomického chování</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1.3.2 Koncepce sociálního člověka</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1.3.3 Koncepce uspokojování potřeb</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1.3.4 Koncepce komplexního člověka</b> .....	<b>15</b>
2.1.4 Na co slyší zaměstnanci? .....	16
<b>2.2 Odměňování</b> .....	<b>18</b>
2.2.1 Mzda .....	22
2.2.2 Význam mzdy v motivaci pracovního chování .....	23
<b>3 CÍL A METODIKA</b> .....	<b>25</b>
<b>4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE</b> .....	<b>26</b>
<b>4.1 Vznik a vývoj</b> .....	<b>26</b>
<b>4.2 Charakteristika zaměstnanecké základny</b> .....	<b>26</b>
<b>4.2.1 Požadavky pracovního místa kategorie THP</b> .....	<b>27</b>
<b>4.3 Správa podniku</b> .....	<b>28</b>
<b>5 ZHODNOCENÍ MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ</b> .....	<b>30</b>
<b>5.1 Počet zaměstnanců</b> .....	<b>30</b>
<b>5.2 Struktura zaměstnanců</b> .....	<b>31</b>
<b>5.3 Pracovní doba zaměstnanců</b> .....	<b>32</b>
<b>5.4 Motivace</b> .....	<b>33</b>
5.4.1 Zaměstnanecké benefity .....	33
5.4.2 Programy podpory .....	36
<b>5.4.2.1 Adaptace zaměstnanců XY a.s.</b> .....	<b>37</b>
<b>5.4.2.2 Výsledky projektu</b> .....	<b>38</b>

5.4.3 Zpětná vazba .....	38
5.4.4 Anonymní dotazník.....	39
<b>5.4.4.1 Výsledky ankety .....</b>	<b>40</b>
<b>5.4.4.2 Vyhodnocení odpovědí .....</b>	<b>42</b>
<b>5.5 Odměňování .....</b>	<b>44</b>
5.5.1 Odměňování zaměstnanců .....	44
<b>5.5.1.1 Odměny .....</b>	<b>44</b>
5.5.2 Vývoj mezd.....	45
<b>5.5.2.1 Měsíční mzda.....</b>	<b>45</b>
<b>5.5.2.2 Měsíční mzda a náhrada mzdy .....</b>	<b>47</b>
<b>5.5.2.3 Mzdová zvýhodnění .....</b>	<b>47</b>
<b>6 DISKUSE .....</b>	<b>49</b>
<b>7 ZÁVĚR .....</b>	<b>53</b>
<b>8 SUMMARY .....</b>	<b>54</b>
<b>9 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>55</b>

# 1 Úvod

Aby mohl podnik efektivně motivovat své zaměstnance, musí nejprve poznat jejich potřeby. Zjistit, co je pro jednotlivé lidi nejdůležitější, kdy se cítí dobře, co je žene dopředu. Všechny organizace by měly věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí. Dobrá motivace se odráží ve výkonech zaměstnanců a jejich loajalitě vůči podniku. Mít motivaci znamená něco víc, než být v práci spokojený. Motivovaní lidé se snaží ze sebe vydat to nejlepší – ne pro podnik, ale pro sebe.

Motivace je vnitřní pocit, který nelze naordinovat zvenku. Vysoká motivace pracovníků je důležitým předpokladem úspěšnosti podniku. Motivování zaměstnanců není samozřejmě jednorázová záležitost, jde naopak o dlouhodobý proces. Motivovaní zaměstnanci jsou obvykle energičtí a plni nadšení, pracují dlouhodobě na vysoké úrovni a vyhledávají větší zodpovědnost. Motivace je nezbytná k dosažení spokojenosti pracovníků, zvyšuje atraktivitu zaměstnání. Spokojený zaměstnanec je pro podnik tím nejcennějším kapitálem.

Lidé jsou klíčovým podnikovým zdrojem, je potřeba najmout správné lidi a poskytnout jim odměnu, která je do podniku přiláká a následně i v podniku udrží. Dalším krokem úspěšnosti podniku je vést lidské zdroje k jejich nejlepším výkonům, podpořit znalosti, schopnosti, dovednosti, tak, aby byly pro podnik přínosem a zvyšovaly jeho prosperitu. Podle mého názoru ve většině společností dělníkům moc pozornosti nevěnují, i přesto, že tvoří důležitý základ těchto společností. Zaměstnanci jsou nemotivovaní, cíle podniku je nezajímají. Výsledkem toho je špatný výkon a alibismus. Pracovníci mívají vysokou absenci a dělá jim potíže vyrovnat se s jakoukoliv změnou. Záleží na individualitě každého člověka. Co jeden bere jako výhodu, druhý bere jako samozřejmost. Aby zaměstnanci organizace byli ochotni aktivně se podílet na dosahování stanovených cílů podniku, je nutnou povinností řídicích pracovníků vytvářet k tomu odpovídající podmínky. Umění dobře motivovat a následně i odměňovat své podřízené spočívá hlavně ve využití vůdcovských schopností, odpovídajícího stylu řízení manažerů a v možnostech daného podniku.

## **2 Literární přehled**

### **2.1 Motivace**

Dle Armstronga (2005) se všechny organizace zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a – co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají, a podmínky v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Cílem je samozřejmě vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.

Weihrich a Koontz (1993) říkají, že lidská motivace vychází z vědomých nebo podvědomých potřeb. Mezi prioritní požadavky patří fyziologická potřeba vody, vzduchu, potravy, spánku a přístřeší. Ostatní potřeby je možné chápat jako sekundární. Patří mezi ně: sebeúcta, společenské postavení, přátelství, štědrost, úspěšnost a touha po sebeuplatnění. Intenzita těchto potřeb se u jednotlivců rozdílným způsobem v průběhu času mění.

#### **2.1.1 Co je to motivace?**

Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli. Je vázána na vnitřní podněty člověka. Představy, tužby, zájmy a hlavně neuspokojené potřeby vyvolávají psychické napětí, které se stává impulsem k určitému chování jedince. Potřeby můžeme rozdělit na primární (fyziologické) a sekundární, které jsou ovlivňovány vnějším prostředím (Veber a kol., 2000).

Podle Armstronga (2005) lze motivaci charakterizovat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která

uspokojuje jejich potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Takoví lidé mohou být motivováni sami do sebe, a pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli, čeho dosáhnout chtějí, pak je to nejlepší forma motivace.

Motivovat znamená přimět zaměstnance, aby něco udělal, protože to udělat chce (Werther, Davis, 1992).

Dle Stýbla (1993) o motivaci platí, že je páteří personálního managementu. Bez náležité úrovně motivovaného chování a jednání lidí nelze vytyčovat cíle, ani vyžadovat jejich plnění. Jaká je motivovanost lidí, takové lze očekávat i jejich pracovní výsledky. Motivace také přispívá k dalšímu důležitému aspektu ovlivňujícímu pracovní výkonnost – k vytváření pozitivního klimatu podniku, je „konstrukčním prvkem“ tvorby organizační a řídicí kultury.

Motivace je psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů. Je to vůle něčeho dosáhnout (Tomšík, 2005).

Niermeyer a Seyffert (2005) říkají, že: „motivace patří mezi pojmy, které se těší velké oblibě. Být sám dobře motivovaný a být schopen motivovat druhé – to se považuje za mimořádně lákavou záležitost. Patrně i proto, že motivace je důležitým faktorem úspěšnosti. Podniky očekávají od lidí, kteří se u nich ucházejí o práci, že jsou vysoce motivovaní, aktivní a iniciativní. Za samozřejmou kvalifikaci a vlastnost řadových pracovníků se motivace považuje proto, že už jistou míru motivace v sobě mají. U vedoucích pracovníků se očekává nejen jejich vlastní vnitřní motivace, nýbrž navíc i schopnost motivovat k práci ostatní, umět je pro ni přímo nadchnout.“



Weihrich a Koontz (1993) charakterizují motivaci jako obecný pojem, zahrnující celou třídu různých snažení, tužeb, potřeb, přání apod. Říci, že manažeři motivují své podřízené, znamená, že dělají takové věci, o nichž jsou přesvědčeni, že povedou k naplnění těchto tužeb a přání a přimějí podřízené k žádoucím aktivitám.

Motivace je jedním z termínů, které mohou znamenat mnoho rozdílných věcí, záleží na tom, kde přesně stojíte. Podle slovníku: motivace = poskytnutí motivu nebo pohnutky, nebo více tajemně – způsobení něčeho. Když motivuji někoho jiného, je velice jednoduché zjistit, zda je motivace pozitivní. Kdypak bylo na stimulu něco špatného? Pokud jsem to já, kdo je na přijímajícím konci motivace, hrozí nebezpečí, že se budu cítit manipulován – ne, že mi je poskytován nějaký stimul, ale že jsem nucen k určitému modelu chování určitými kejklady. A protože tady zacházíme s lidským jednáním, je to obzvláště citlivá záležitost (Clegg, 2005).

## **2.1.2 Typy motivace**

Dle Armstronga (2005) lze k pracovní motivaci dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo je jim přidělena práce), která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd.

Existují dva typy motivace:

- 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 funkčnímu postupu.

- 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.

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“ (termín a hnutí, které vyšlo z této koncepce), budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucené mu z vnějšku.

Pokud tedy chceme zvýšit motivaci a výkon, musíme se zaměřit na motivační faktory. Způsob, jak je práce navržena, určuje, jak pracovník dosáhne příslušné odměny. Je důležité rozlišovat vnitřní a vnější odměny. Vnitřní odměnou chápeme ocenění výsledků pomocí vlastních pocitů. Patří sem pocit spokojenosti, kompetence, sebeúcta a vědomí úspěchu. Za vnější odměnu považujeme ocenění vnějšími benefity. Patří sem růst platu, pochvala od nadřízeného a spolupracovníků, lepší materiální pracovní podmínky. Za významnější je považováno vnitřní odměňování, které má větší motivační vliv (Dědina, Odcházal, 2007).

Každý z nás má ráno jiný důvod, proč vstát z postele. Naše motivace ve velké míře determinuje naše chování. Pokud pochopíme motivy určitého člověka, jsme schopni pochopit i jeho jednání (Dědina, Odcházal, 2007).

### **2.1.3 Vývoj motivačních koncepcí**

V průběhu tohoto století byla uplatněna řada přístupů k motivaci pracovníků. Posuny v této oblasti měly příčiny jak na straně pracovníků (vývoj jejich schopností, postojů, aktivity, iniciativy při práci), tak na straně managementu (záměry, styl řízení, atd.).

### 2.1.3.1 Koncepce racionálně-ekonomického chování

Jde o přístupy raného období taylorismu aplikované v prvních desetiletích tohoto století. Východiskem koncepce jsou následující myšlenky:

- člověk je primárně motivován monetárními (peněžními) podněty, ve svém jednání je pasivní, ovlivnit se dá pouze ekonomickými stimuly;
- člověk má iracionální pocity, ty musí být eliminovány řídicími zásahy;
- nechuť k práci je základem lidské povahy, proto lidé musí být kontrolováni a pod pohrůžkou trestu vedeni k výkonu.

Praktické důsledky této koncepce spočívaly v přesvědčení, že pro výkon pracovní činnosti je třeba pracovníkům poskytnout podrobné předpisy, vyžadovat důslednou kázeň při jejich dodržování, určit výkonové normy a motivovat je prostřednictvím úkolové mzdy (Veber a kol, 2000).

### 2.1.3.2 Koncepce sociálního člověka

Vznikla v polovině dvacátých let tohoto století jako jistý protipól předcházející koncepce. Vychází z následujících předpokladů:

- vykonávaná práce, pracovní podmínky i fyzické potřeby lidí mají obvykle menší vliv na výsledky práce než sociální a psychologické faktory;
- člověk je v první řadě motivován sociálními potřebami, sociální síly uvnitř skupiny mohou být silnější než opatření nadřízených;
- podřízení reagují na informace vedoucích jenom v tom rozsahu, v kterém bere nadřízený ohled na sociální potřeby podřízených.

Praktický efekt těchto koncepcí lze spatřovat v objevení sociálních a psychologických faktorů motivace, jimiž lze doplnit monetární faktory, v upozornění na existenci neformálních organizačních struktur, potřebu sociální stability atd.(Veber a kol., 2000).

### 2.1.3.3 Koncepce uspokojování potřeb

Podle Vebera a kol. (2000) je východiskem koncepce závěr, že člověk vždy reaguje v souladu s uspokojováním svých vnitřních potřeb. Potřeby každého jednotlivce jsou zcela individuální a navíc se časem vyvíjejí v závislosti na různých okolnostech. Mají-li být motivační přístupy úspěšné, musí vedoucí pracovníci jednak znát obecný vliv potřeb na chování pracovníků, jednak ve vztahu k podřízeným odhadovat jejich sklony, zájmy, potřeby. Za představitele této koncepce lze označit A. Maslowa, F. Herzberga, D. McGregora a další.

#### **Maslowova teorie**

Maslowova teorie vychází ze závěru, že jednání člověka ovlivňuje celá řada potřeb, ty lze uspořádat hierarchicky (viz obrázek 1). Člověk se nejprve snaží uspokojit vlastní základní životní potřeby a potřeby své rodiny (fyziologické, bezpečí), jsou-li tyto potřeby uspokojeny, má zájem uspokojit potřeby vyšší, tj. potřeby sociálních jistot a uznání, ústřední roli mezi potřebami přiznává Maslow potřebě seberealizace, tzn. uspokojení díky dosažení maxima, čeho je v dané situaci člověk schopen.

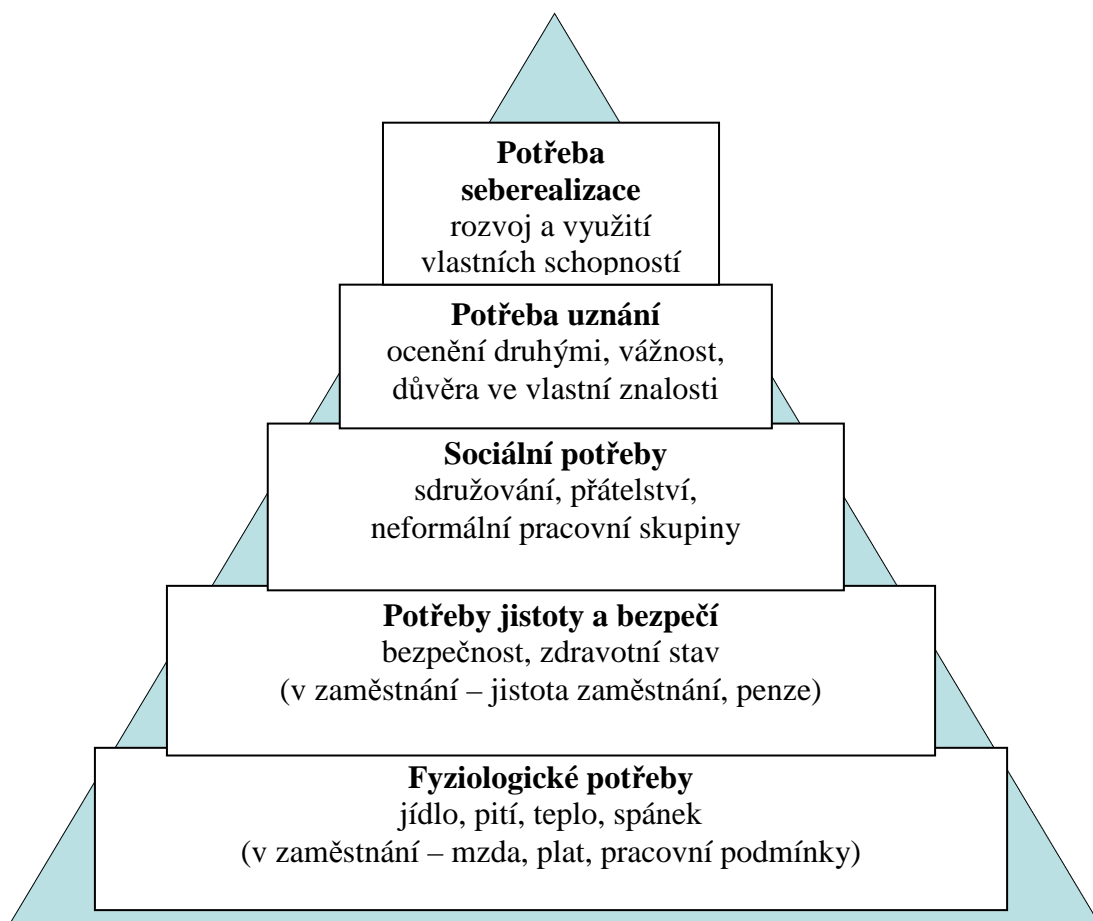
Podle Maslowa mají potřeby určitou hierarchickou strukturu, přičemž kvalita a úroveň uspokojení potřeb se nemění automaticky v závislosti na možnosti jejich uspokojení, ale v závislosti na osobnosti jedince a podmínkách jejich uspokojování (Pražská, Jindra a kol., 2002).

Teorie motivace, jež se zaměřují na cíle, kterých chceme dosáhnout, jsou nazývány obsahovými teoriemi. Jednou z nejznámějších je Maslowova hierarchická teorie potřeb, která řeší rozpor mezi pudy a motivy. Abraham Maslow tvrdí, že existuje devět vrozených potřeb:

- biologické potřeby,
- potřeba jistoty a bezpečí,

- potřeba uznání,
- potřeba úcty,
- potřeba vědění a porozumění,
- estetické potřeby,
- potřeba transcendentna,
- potřeba svobody vyjadřování,
- potřeba sebeaktualizace – rozvoj plného potenciálu (Dědina, Odcházal, 2007).

Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Veber a kol. (2000), vlastní úprava

## **Herzbergova teorie**

Herzbergova teorie dvou faktorů. Frederick Herzberg, americký profesor psychologie, provedl výzkumy, které do jisté míry modifikují Maslowovu teorii potřeb. Požádal na 200 účetních a techniků, aby popsali ty okamžiky, kdy se v práci cítili výjimečně dobře a kdy se cítili zcela špatně. Na základě těchto průzkumů došel Herzberg k závěru, že faktory, které vedou k uspokojení z práce, jsou zcela odlišné od faktorů, které jsou příčinou pracovního nespokojení. Určil jednak motivující faktory, které vedou k uspokojení, jednak vymezil tzv. udržovací (hygienické) faktory, které nemají žádný pozitivní vliv na motivaci a mohou v nepříznivém případě způsobit nespokojení (Veber a kol., 2000).

Dle Koubka (2001) vychází Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací a konstatuje, že spokojenost a nespokojenost nejsou přímé protiklady, ale dva různé a nezávislé faktory. Některé faktory tedy vedou ke spokojenosti a jiné k nespokojenosti. Charakteristiky související s prací, které lze považovat za faktory spokojenosti pracovníků, se nazývají motivátory, zatímco charakteristiky související s prací, které lze považovat za faktory nespokojenosti, se nazývají hygienické faktory (či také udržovací faktory nebo dissatisfaktory). Přítomnost motivátorů vede ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost nevede nutně k nespokojenosti. Přítomnost hygienických faktorů nevede nutně ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost vede k nespokojenosti.

## **McGregorova teorie X a Y**

V roce 1960 publikoval D. McGregor své názory, které vycházely z pozorování, jež uskutečnil v amerických průmyslových firmách. Navrhl manažerskou strategii (teorie X), která vychází z následujících předpokladů:

- lidé ve své podstatě neradi pracují a práci se, pokud mohou, vyhýbají;
- protože nemají rádi práci, musí jim být za ni nabídnuta odměna, popř. se jim musí pohrozit trestem, jestliže práci neodvedou;

- vhodné je použití přístupu „cukru a biče“. Tuto teorii charakterizují i pojmy jako kompenzace a odměna. Vede to k myšlence, že management musí zajistit buď kontrolu, nebo podněty k motivaci zaměstnance k efektivní práci (Foot, Hook, 2002);
- lidé dávají přednost tomu, aby byli v práci řízeni a kontrolováni, vyhýbají se odpovědnosti, mají nízké ambice a nejvíce žádají jistoty (pocit bezpečí).
- zároveň upozornil, že takto se nechovají všichni, pro řadu z nich platí, že mají i rozdílné chování, které odpovídá tzv. teorii Y, jež vychází z těchto předpokladů:
  - lidé rádi pracují, za správných podmínek mohou mít z práce potěšení;
  - jsou-li vázáni společným cílem skupiny, raději se řídí a kontrolují sami, než aby byli řízení shora;
  - lidé budou vázáni záměry skupiny, jestliže najdou uspokojení z práce;
  - průměrná lidská bytost se za správných podmínek učí přijímat a vyhledávat odpovědnost;
  - důvtip a tvořivost jsou značně rozšířeny a může jich být všeobecně využíváno (Veber a kol., 2000).

Veber (2000) říká, že praktický přínos těchto koncepcí lze spatřovat v zjištění, že fyzické a duševní úsilí související s prací je přirozené. Podle konkrétních podmínek může být určitá práce zdrojem pocitu uspokojení a je vykonávána dobrovolně nebo může být zdrojem stresu a člověk se jí vyhýbá. Člověka je možné bez pohrůžky trestu přimět k tomu, aby plnil úkoly na základě sebekontroly a sebeřízení a nesl za ně odpovědnost.

#### 2.1.3.4 Koncepce komplexního člověka

Podle Vebera (2000) jde o koncepci odrážející současný pohled na postavení a úlohu člověka v organizaci, možnosti motivace atd.:

- člověk je mnohostranný, schopný přeměny, chová se podle okolností diferencovaně, za různých okolností usiluje o různé cíle;
- striktní předpisy, jednostranná orientace na příkazy, důsledná kontrola, vyžadování disciplíny atd., to vše směřuje k omezování individuální iniciativy a aktivity lidí;
- k úspěchu firmy nestačí jen dostatečné finanční zdroje, moderní technologie, ale též vytváření proinovačního prostředí – aktivizace vynalézavosti, tvořivosti, zápalu a iniciativy všech pracovníků firmy;
- pro motivaci pracovníků je důležité mít jasné představy a získat pro ně spolupracovníky;
- systémy spolupráce zaměstnanců s vedením podniku mají ve svém důsledku vést k posilování sounáležitosti pracovníků s firmou – k tomu je žádoucí,
- uplatňovat otevřenou komunikaci, pokud jde o rozvojové záměry firmy, dosažené výsledky i nejdůležitější nedostatky,
- při personálních změnách preferovat přesuny z vlastních řad,
- věnovat pozornost pracovnímu prostředí,
- usilovat o rozvoj pracovníků,
- posilovat zainteresovanost pracovníků na výsledcích firmy (podíly na zisku, výhodné spoření, zaměstnanecké akcie).

## 2.1.4 Na co slyší zaměstnanci?

### Svět manažerů

Existuje řada způsobů, jak motivovat pracovníky. S výběrem strategie však buďte opatrní. Žádná z nich není univerzální.

Najmout schopné lidi nestačí. Důležité je přimět je k co nejvyšším výkonům a nedovolit, aby ti nejlepší přešli ke konkurenci. Dobrý manažer by měl poznat, která z motivačních strategií se hodí pro jeho firmu, a zároveň najít citlivý způsob jejího použití. „Motivace se nedá hned přepočítávat na procenta zisku,“ říká Martina



Cardová, ředitelka úseku benefitů společnosti T-Mobile. Upozorňuje, že zavedení nového způsobu motivace se může zpočátku projevit v obratu firmy naopak negativně, zaměstnanci si budou na změnu nějakou dobu zvykat. Dlouhodobě se však vyplatí. Pocit pracovníků, že si firma jejich práce váží a dokáže ji ocenit, jejich výkon zvýší.

Při volbě zaměstnaneckých výhod záleží na tom, k čemu přesně mají sloužit. Výkon nejlépe zvyšuje finanční motivace, tedy odměna za splněný cíl či za vysoké pracovní nasazení. Přijít by měla hned po dokončení úkolu. Lidé potřebují cítit, že se mohou v práci realizovat. Pokud pracovník přijde s nějakým nápadem, vyplatí se trpělivě ho vyslechnout, i když se vám zrovna nezdá.

Roli hraje i to, koho chcete motivovat. Řadové zaměstnance nejvíce potěší okamžitá odměna za splněný úkol. Pro manažery a odborníky se hodí například mobilní telefon, notebook nebo další nástroje k práci.

Moderní je dát vzdělání. Nejčastějším benefitem jsou stravenky, které podle serveru [www.personalista.cz](http://www.personalista.cz) poskytuje 70 % soukromých a 94 % státních organizací. K oblíbenosti stravenek přispívá i to, že firma může 55 % jejich hodnoty uplatnit do daňových nákladů.

V současnosti však vzrůstá i trend motivovat pracovníky nehmotnými odměnami, k nimž patří kariérní postup, práce v mezinárodním prostředí nebo podpora vzdělávání. Chtějí hlavně kurzy osobnostního rozvoje, protože je mohou uplatnit i v soukromém životě.

Chybou je snažit se odměňovat všechny zaměstnance stejně v domnění, že tak zabráníte šíření závisti. Oceňujte spravedlivě. Vědomí, že pracovitější kolega má větší výhody, může u soutěživých lidí působit jako vynikající motivace, a zvýšit tím jejich nasazení. Právě takoví zaměstnanci pak bývají hlavním motorem firmy.

„Klidně pustíte zaměstnance, aby si odběhl něco zařídit, protože až budete potřebovat, on vám přijde do práce třeba v sobotu,“ popisuje své zkušenosti Vostrovská. Kvůli nemožnosti kariérního růstu se malé firmy také často potýkají s tím, že jejich nejlepší pracovníci odcházejí ke konkurenci. Než takového člověka ztratit, vyplatí se dát mu mírně nadprůměrný plat. Kdyby odešel, náklady by mohly být ještě vyšší.

Jak poznat nízkou motivaci zaměstnanců:

- Začínají přesně dodržovat pracovní dobu, nikdy nezůstanou déle.
- Nové úkoly přijímají s nevolí.
- Výrazně častěji si zařizují „něco mimo práci“.
- Přestanou se vyjadřovat k dění ve firmě.
- Už nechtějí nic řešit ani zlepšovat.
- Instrukce přijímají jen pasivně.
- Úkoly plní bez jakékoli další iniciativy (Keményová, 2007).

## 2.2 Odměňování

Dle Koubka (2001) je odměňování pracovníků jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak vedení organizací, tak pracovníků. Jde zároveň o činnost s široce propracovanou, a tedy i značně rozsáhlou teorií a metodologií. Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci.

Werther a Davis (1992) říkají, že odměna je to, co zaměstnanci dostávají výměnou za svou práci. Management této klíčové oblasti napomáhá organizaci získávat a udržet si produktivní pracovní sílu. Bez přiměřené odměny současní zaměstnanci pravděpodobně odejdou a noví se budou jen těžko získávat.

Armstrong (2005) říká, že systém odměňování by měl být pravidelně prověřován, aby se posoudila jeho efektivnost, míra, v jaké vytváří přidanou hodnotu, a nakolik odpovídá současným a budoucím potřebám organizace. Tento audit by měl zahrnovat posouzení názorů, jaký na systém odměňování mají jeho hlavní uživatelé a ti, kteří jsou vystaveni jeho účinkům. Tento postup vede k rozpoznání silných a slabých stránek systému a k posouzení toho, co je třeba udělat a proč. Fungování systému odměňování by mělo být nepřetržitě sledováno personálním útvarem, a to pomocí takovýchto auditů, srovnávací analýzy a analýzy přirozených úbytků v částce

vyplácených mezd. Zvláště je nezbytné analyzovat údaje o povyšování a zvyšování kvalifikace, efektivnost fungování procesů řízení pracovního výkonu a o částkách vyplácených na základě systémů odměňování podle výkonu a jejich vlivu na výsledky.

Systém odměňování firmy je dle Kleibla, Dvořákové a Šuberta (2001) tvořen především mzdovou strukturou, tj. všemi subsystemy a nástroji, pomocí nichž se realizují zásady mzdové politiky. Patří však do něj i celá oblast používání podnětů nemzdového charakteru a soustava nematných stimúlů k práci. I v našich podmínkách se stále ve větší míře prosazuje chápání systému odměňování v širším pojetí, kdy se chápe jakou strukturovaný a vyvážený soubor prvků, které organizace poskytuje pracovníkovi a které pracovník chápe jako pozitivní požitky.

Můžeme je rozdělit na:

- peněžní formy odměňování – jde o mzdu a všechny její složky, včetně příplatků a podílů na hospodářských výsledcích, dále v penězích poskytované benefity, tj. jednorázová zvýhodnění přiznávaná pracovníkům (např. příspěvky na stravování, dopravu, bydlení, vzdělávání a aktivity volného času),
- nepeněžní formy odměňování – zahrnují jednak skupiny odměn hmotné povahy, jako jsou naturální požitky a výrobky nebo služby a osobní vybavení, jejichž hodnotu lze vyjádřit finančně (např. služební vůz, mobilní telefon, nadstandardní vybavení pracoviště, notebook), a jednak výhody, které nemají hmotnou povahu, ale některé z nich mohou být spojeny s hmotnými výhodami (mimořádná prestižní ocenění pracovníka, uznání okolí, vnitrofiremní titul či status).

Cílem mzdového systému je stanovit mzdu za vykonanou práci v souladu se zásadami odpovídajícími mzdové politice firmy.

Zaměstnavatel sleduje svou mzdovou politikou cíle:

- získat kvalifikované pracovníky, kteří svými znalostmi a dovednostmi nejen splňují požadavky pracovních míst, ale také svým pracovním chováním, postojem k cílům firmy přispívají k vytváření stabilizovaného kmenového stavu zaměstnanců,
- stimulovat k výkonu a žádoucímu pracovnímu chování,
- zajistit spravedlivou mzdovou diferenciaci uvnitř firmy a ve srovnání se mzdovými relacemi na vnějším trhu práce,
- udržet celkový objem vyplácených mzdových prostředků v rozsahu, který svou výší neohrožuje konkurenční schopnost firmy.

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená 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 (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje či zařízení (kancelář s kobercem místo linolea, kancelář v budově ředitelství, přidělení počítače aj.). 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).

Základní podmínkou realizace odměňování podle konkrétních platových předpisů v jednotlivých případech je podle Kocourka a Trylče (2004) správné posouzení charakteru konkrétního pracovněprávního vztahu, jeho existence či neexistence, obsahu pracovních i jiných smluv, rozlišení pracovního poměru od jiných pracovněprávních vztahů, platnosti úkonů, s průběhem učiněných v souvislosti s jeho

vznikem, změnou a zánikem a dalších úkonů, s průběhem pracovního poměru nebo jiného pracovněprávního vztahu souvisejících.

Při odměňování podřízených by se měl každý manažer snažit dodržovat dále citované praktické pokyny (P. B. Maloney, 1991):

- Nikdy neodměňuj všechny členy pracovního kolektivu stejně. Větší odměnu musí získat ti, kteří uplatňují žádoucí postoje k jimi vykonávaným pracovním činnostem než ti, kteří tak nečiní.
- Vždy věnuj pozornost pozitivním i negativním projevům pracovního chování jednotlivců. Nereagovat na ně znamená oslabovat motivační působení procesu učení se.
- Upozorni každého pracovníka na to, jaký pokrok od něj očekáváš a co v jeho pracovním chování bude odměňováno.
- Pokud se pracovník dopouští chyb při výkonu svých pracovních činností, okamžitě ho na to upozorni. Snaž se mu vysvětlit příčiny těchto chyb a seznam ho s negativními důsledky jejich případného opakování.
- Nevytýkej pracovníkovi jeho nedostatky před ostatními členy pracovního kolektivu. Trest by měl být uložen při individuálním jednání s každým, kdo si potrestání zasloužil.
- Odměňuj i trestej s rozvahou. Výše odměny musí být úměrná přínosu z pozitivního jednání, stejně tak výše trestu musí odpovídat míře provinění pracovníka (Pitra, 2007).

Odměna, která vyjadřuje protihodnotu vykonané práce ve vztahu dvou osob z nichž jedna práci zadává a druhá (za odměnu) práci vykonává, který je historicky označován jako vztah námezdní, je nejčastěji označována pojmem mzda (Kocourek, Trylč, 2004).

## 2.2.1 Mzda

Kocourek a Trylč (2004) definují mzdu jako ekvivalent za vykonanou práci v pracovním poměru, nikoli jako plnění zaměstnavatele vůči zaměstnanci vyplývající z pouhé existence pracovního poměru. Proto v zásadě zaměstnanci nepřísluší mzda, pokud práci nevykonává. Protože dosažení mzdy je hlavním účelem, pro který vstupuje zaměstnanec do pracovního poměru, ukládá zaměstnavateli ZPr v § 35 odst. 1 písm. a) mj. povinnost přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy, platit mu za vykonanou práci mzdu a vytvářet podmínky pro úspěšné plnění jeho pracovních úkolů.

Podle Zákoníku práce (2007) je mzda peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.

Dle Pražské (2002) je mzda z ekonomického hlediska významným stimulem a je používána všeobecně ve všech typech organizací. Umožňuje zaměstnaným uspokojovat celou řadu potřeb prostřednictvím získaných peněz. Stimulační účinnost mzdy se v motivaci pracovníků mění v závislosti na změně podmínek a situací, ve kterých zaměstnaný žije a pracuje. Protože se účinnost mzdy z hlediska pracovníků mění, mění se dále i poměr mzdových nákladů k ostatním nákladům firmy v závislosti na jejím hospodaření, je nutné mzdový systém neustále hodnotit a měnit i mzdovou politiku. Nelze ji chápat jako stabilní.

Mzdou jsou peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda), poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Za mzdu se nepovažují plnění poskytovaná podle zvláštních předpisů v souvislosti se zaměstnáním, zejména náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady, výnosy z kapitálových podílů (akcií) nebo obligací a odměna za pracovní pohotovost (Kahle, 1998).

Pojmu mzda v širším smyslu se podle Foot a Hook (2002) používá k označování odměny za práci ze závislé činnosti v obecné rovině. V užším smyslu slova se však současně používá k označení odměny za práci konanou zaměstnancem v pracovním poměru u zaměstnavatele, který je zpravidla podnikatelským subjektem.

Mzda a mzdový systém nejsou dle Kleibla, Dvořákové a Šuberta (2001) odpovědní za výkon pracovníka a jeho kvalitu. Logická odpovědnost spočívá na řízení výkonu a tuto skutečnost musí respektovat jak mzdový systém, tak i ostatní nástroje personálního řízení.

### **2.2.2 Význam mzdy v motivaci pracovního chování**

Mzdové podněty mohou podle charakteru svého působení vytvářet:

- krátkodobý osobní hmotný zájem v průběhu pracovního procesu,
- dlouhodobý hmotný zájem v zaměření a kvalitě činnosti pracovníka v souladu s dlouhodobější strategií personálního rozvoje pracovníka (kariérový rozvoj).

V praxi se jedná o vymezení základních faktorů, které ovlivňují motivační účinnost (podmětovou sílu) mzdového podnětu na pracovníka ve směru vytváření jeho celkové pracovní spokojenosti.

Jako nejčastější faktory ovlivňující účinnost mzdového podnětu jak v pozitivním (zesilujícím) směru, tak i negativním (působícím proti působení mzdového podnětu) je možno uvést:

- vědomí závislosti mezi výší mzdy a pracovním úsilím a jeho výsledky u jednotlivých pracovníků,
- míra ovlivnitelnosti pracovního výsledku jednotlivcem,

- výše výdělku, zejména z hlediska znalostí pracovníka o relacích jeho výdělku k ostatním pracovníkům (přiměřenost výdělku spojená se subjektivním pocitem spravedlivé odměny vzhledem k okolí),
- úroveň reálné výše mzdy (kupní síla zabezpečující uspokojení standardních životních potřeb v závislosti na úrovni efektivnosti národního hospodářství),
- zachování jistoty výdělku do budoucna a zohlednění vlivu inflace,
- rozsah a zaměření podnikového systému péče o pracovníky (sociální program),
- výše a podíl hmotných benefitů nemzdového charakteru v celkové odměně (služební vůz, byt, kvalifikační aktivity, půjčky apod.),
- stav na trhu práce (reálná hrozba nezaměstnanosti),
- možnost osobního rozvoje a pracovního postupu,
- informovanost pracovníka a případná spoluúčast na řízení a možnost spolurozhodování o důležitých problémech,
- pracovní podmínky,
- prestiž pracovní funkce či profese ve veřejnosti.

Používání podnětů nemzdového charakteru není v naší manažerské praxi rozšířeno tak, jako je tomu ve vyspělých zemích, kde tvoří výraznou část personálních nákladů. Jejich využívání přináší pro firmu řadu výhod a umožňuje více individualizovat vztah zaměstnance a firmy. Mzdové podněty jsou z objektivních důvodů v současné době mimořádně významnou skupinou podnětů ovlivňujících pracovní chování jednotlivce. Je proto nezbytně nutné, aby managementy firem věnovaly patřičnou pozornost metodám vedoucím ke zvýšení nejen účinnosti mzdových podnětů, zejména v zaměření na strategické směry rozvoje personálu, ale i na zvyšování účinnosti všech hmotných podnětů k práci a faktorům, které účinnost všech podnětů ovlivňují. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)



### 3 Cíl a metodika

Cílem mé bakalářské práce je jednak analýza současného stavu systému motivace a odměňování lidských zdrojů ve společnosti, jednak navržení případných změn v této oblasti zkoumání, které by vedly k vyšší prosperitě firmy.

Nejprve jsem zpracovala literární přehled, který obsahuje základní informace o motivaci a odměňování zaměstnanců, definuje pojmy, co je to motivace, typy motivace, odměňování. Přehled byl vypracován nejen z odborné literatury, ale také z článků uveřejněných v novinách nebo na internetových stránkách. Čerpala jsem ze zdrojů uvedených v seznamu použité literatury.

V praktické části jsem představila výrobní podnik. Pro svou práci jsem si zvolila společnost XY a.s. podnikající ve zpracovatelském průmyslu, která sídlí v jižních Čechách. Vedení si nepřálo, aby byla společnost zveřejněna, proto jsem se rozhodla pro název XY a.s. Historie tohoto odvětví zpracovatelského průmyslu se v jižních Čechách píše již od roku 1848. Po roce 1945 podniká společnost již pod svým současným jménem. Charakterizovala jsem historický vývoj, zaměření, počet zaměstnanců, zaměstnanecké benefity, systém odměňování, výše mezd. Hlavním zdrojem informací potřebných k získání základních poznatků o motivaci a odměňování ve společnosti byl rozhovor s vedoucím pracovníkem společnosti. Při setkání jsem získala základní informace o jednotlivých složkách motivačního systému a systému odměňování. Dalším důležitým pramenem pro mne byla kolektivní smlouva či další vnitrofiremní materiály. Mnoho cenných informací jsem také našla v knihovně či na internetu. Jako metodu sběru dat jsem tedy použila rozhovor a dále také vlastní poznatky, ke kterým jsem dospěla po měsíčním působení ve společnosti jako brigádník.

#### **Rozhovor**

Rozhovor je pomocná psychologicko diagnostická a terapeutická metoda, založená na dotazování. V rozhovoru standardizovaném jsou otázky předem doslovně formulovány a kladou se ve stanoveném pořadí. Při volném rozhovoru je určen cíl, konečná formulace otázek a jejich pořadí se přizpůsobuje momentální situaci.

## **4 Charakteristika vybrané organizace**

### **4.1 Vznik a vývoj**

XY je firma s dlouholetou tradicí podnikající ve zpracovatelském průmyslu, která sídlí v jižních Čechách.

Historie tohoto odvětví zpracovatelského průmyslu se v jižních Čechách píše již od roku 1848.

Rozvoj výroby společnosti vedl koncem 19. století k založení akciové společnosti.

Moderní historie XY se začíná psát v roce 1945, kdy byl dekretem prezidenta republiky založen národní podnik XY.

Výrobní program v tomto období až do roku 1998 byl velmi široký.

V roce 2001 zakoupilo XY společnost AB a vyčlenilo část své výroby právě do této společnosti.

XY je v současnosti firmou s vysoce technicky náročnou výrobou, vybavenou špičkovou výrobní technikou a disponující kvalitními odborníky.

### **4.2 Charakteristika zaměstnanecké základny**

XY a.s. má v současné době (k 31.12.2007) cca 460 zaměstnanců.

V kategorii D jsou zaměstnáni pracovníci vyučení a zaučení v oborech, transportní dělníci, pomocní dělníci. Skupina pracovníků zaměstnaných na pozici dělník ve společnosti převažuje.

V kategorii THP společnost zaměstnává pracovníky designového i technologického vývoje a technologie provozní, pracovníky personálního, prodejního a finančního oddělení a oddělení logistiky, do kterého spadá prodej, nákup a plánování.

#### 4.2.1 Požadavky pracovního místa kategorie THP

Společnost XY a.s. vytváří na každé pracovní místo základní kvalifikační, osobnostní a speciální požadavky, které musí pracovník na dané pozici splňovat.

##### **Základní kvalifikační požadavky**

Vzdělání: vysokoškolské, USO

Obor, specializace: dle odvětví zpracovatelského průmyslu

Délka odborné praxe: 1 – 2 roky

Znalost jazyků: NJ dobrá, AJ základní

- Uživatelská znalost PC – MS Word, MS Excel, elektronická pošta, internet
- Znalost strojů a zařízení
- Základní znalost ekologického práva
- Základní znalosti statistických metod (SPC), způsobilost procesu, histogram

##### **Osobnostní a speciální požadavky**

- ŘP skupina B
- Ekonomické myšlení
- Časová flexibilita
- Organizační a řídicí schopnosti
- Iniciativa
- Vysoké pracovní nasazení

## 4.3 Správa podniku

Správa podniku je uspořádána ve funkční struktuře podle jednotlivých činností do odborných oddělení. V rámci této struktury jsou seskupováni jednotliví pracovníci do útvarů podle podobných úkolů, zkušeností, kvalifikace a aktivit. Tato organizační forma se používá většinou v malých a středních podnicích, které jsou obvykle zaměřeny na relativně menší počet výrobků nebo služeb, které vyžadují vysokou specializaci. K výhodám této struktury patří například rozvoj kvalifikace zaměstnanců nebo možnost rychlejšího postupu v kariéře, k nevýhodám naopak menší počty inovací či špatná koordinace mezi útvary.

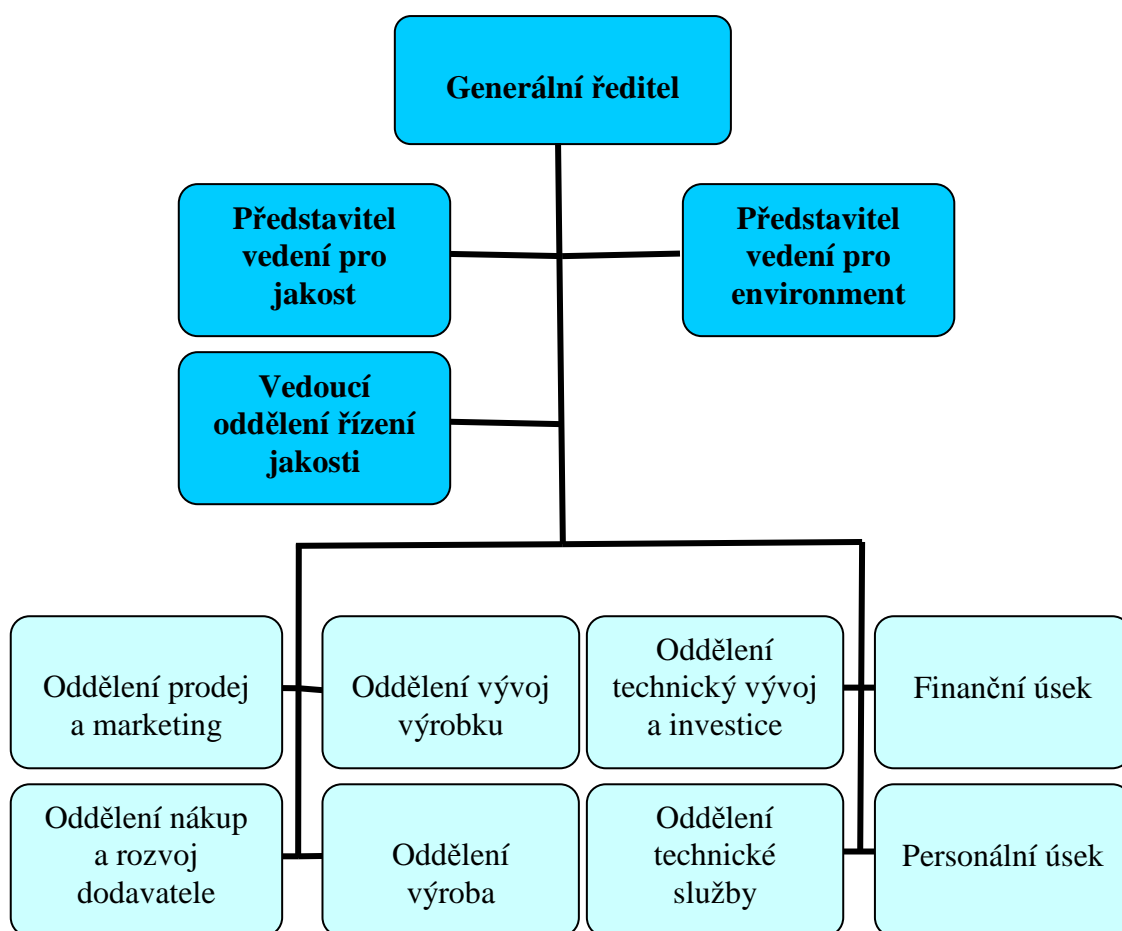
Společnost je rozdělena na 6 oddělení a 2 úseky:

- Oddělení prodej a marketing
- Oddělení nákup a rozvoj dodavatele
- Oddělení vývoj výrobku
- Oddělení výroba
- Oddělení technický rozvoj a investice
- Oddělení technické služby
- Finanční úsek
- Personální úsek

Protože je podnik akciovou společností, vrcholným orgánem je valná hromada, dozorčí rada a představenstvo.

Základní uspořádání podniku je graficky znázorněno na organizačním schématu.

Obrázek 2 Organizační struktura XY a.s.



Zdroj: XY a.s., vlastní úprava

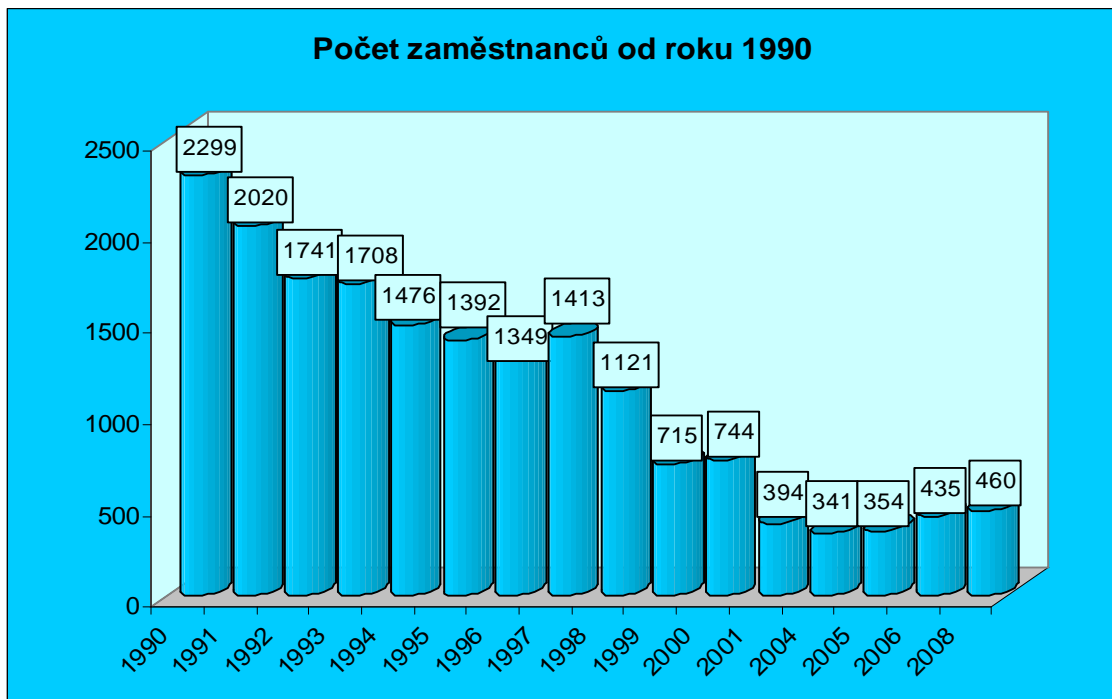
# 5 Zhodnocení motivace a odměňování

## 5.1 Počet zaměstnanců

Počet zaměstnanců od roku 1990 dramaticky klesl. V grafu (viz obrázek 3) je snížení celkového počtu od roku 1990 do roku 2001 o 1905 zaměstnanců. Příčinou tohoto poklesu je zejména oddělení části výroby a vzniku společnosti AB. Přesto i poté dochází ke snížení zhruba o 350 zaměstnanců a během několika posledních let se počty pracovníků pohybují mezi 430 – 460 zaměstnanci.

Velký pokrok informačních a strojních technologií je důsledkem toho, že posledních osm let jsou počty zaměstnanců nejnižší v celé historii tohoto odvětví zpracovatelského průmyslu ve městě. V roce 1838 bylo zaměstnáno 226 mistrů, 184 tovaryšů, 228 učňů a pomocných dělníků. V roce 1896 zaměstnávala společnost přes 500 mužů a 1000 žen.

Obrázek 3 Počet zaměstnanců od roku 1990



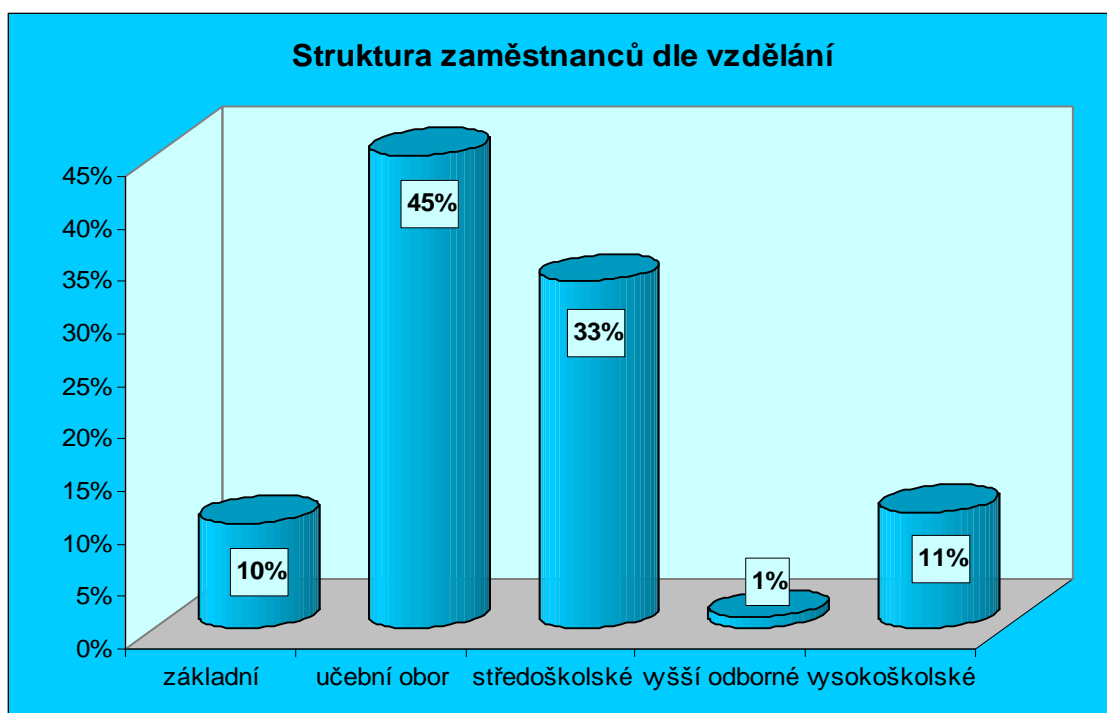
Zdroj: XY a.s., vlastní úprava

## 5.2 Struktura zaměstnanců

Ve společnosti je nejvíce zaměstnanců dělnické profese, o něco méně zaměstnanců je potom ve správě. Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců se poměrně různí – viz obrázek 3. Převažují zaměstnanci s výučním listem a studiem na SOU, je jich téměř polovina - 45%, následují zaměstnanci s dosaženým vzděláním středoškolským - 33%, pracovníci se základním vzděláním a vzděláním vysokoškolským se pohybují okolo 10%. Struktura zaměstnanců dle vzdělání se během posledních let příliš nezměnila. Od počátku je nejhojnější potřeba pracovníků dělnické profese.

Stejně tak, jako se zvyšují nároky na jednotlivé pracovní pozice, je i prosazení se v konkurenci obtížné a zřejmě i to je důvodem rostoucích požadavků zaměstnavatele na přijímané pracovníky do jeho společnosti.

Obrázek 4 Struktura zaměstnanců dle vzdělání k 31.12.2007



Zdroj: XY a.s., vlastní úprava

## 5.3 Pracovní doba zaměstnanců

XY a.s. využívá čtyři typy provozů:

- jednosměnný
- dvousměnný
- třisměnný
- nepřetržitý provoz

Délka pracovní doby se stanovuje na 37,5 hodin týdně pro všechny zaměstnance společnosti. Začátky a konce pracovní doby pro jednotlivé směny jsou stanoveny jednotně 6.00 hod., 14.00 hod., 22 hodin.

Pracovní přestávka na jídlo a oddech je zaměstnancům poskytována nejdéle po 6 hodinách nepřetržité práce v době trvání nejméně 30 minut. Jedná-li se o práce, které nemohou být přerušeny, je zajištěna i bez přerušení provozu nebo práce přiměřená doba pro oddech a jídlo.

### **Podmínky nepřetržitého provozu**

Počet pracovních míst a počet výrobních dnů v nepřetržitém provozu pro příslušný kalendářní rok stanoví vedoucí oddělení výroba. Střídání směn (ranní-odpolední-noční) se provádí dle předem stanoveného rozpisu. V každém týdnu je zajištěn každému zaměstnanci souvislý odpočinek minimálně v délce 35 hodin. Průměrná týdenní pracovní doba činí 37,5 hodin.

### **Práce přesčas**

Celkový rozsah práce přesčas nesmí činit v průměru více než 8 hodin týdně v období, které může činit nejvýše 52 týdnů po sobě jdoucích.



## 5.4 Motivace

Společnost XY a.s. působí na trhu již řadu let a zatímco jiné společnosti krachují, XY stále roste a nabírá nové zaměstnance. Je si vědomá, že největším ohrožením pro firmu je nedostatek kvalifikované pracovní síly. Nejen to je důkazem toho, že si svých zaměstnanců cení a upevňování jejich loajality vůči společnosti je pro ni důležité. Společnost nabízí nejen stabilní práci s pravidelnou výplatou, ale také řadu výhod, které mohou zaměstnanci využívat.

Výše platu už nemá na rozhodování o změně pracovního místa tak velký vliv jako dřív. Podstatný vliv na loajalitu zaměstnanců má pestrost balíčku zaměstnaneckých výhod.

### 5.4.1 Zaměstnanecké benefity

- Firemní mzdový a vzdělávací systém umožňující kariérový růst každého zaměstnance
- Závodní stravování v budově firmy
- Příspěvky na stravu
- Ubytovna hotelového typu
- Pravidelné lékařské prohlídky
- Týden dovolené navíc nad rámec daný zákonem
- Příspěvek na životní a penzijní pojištění
- Odměna za léta odpracovaná ve firmě
- Odměna při odchodu do důchodu

#### **Firemní mzdový a vzdělávací systém**

Kategorie D – prémiová složka mzdy vázaná na výkon, kvalitu a celkové výsledky společnosti. Možnost závodní školy práce – vzdělávání v oboru. Někteří účastníci této školy dnes vykonávají práci mistra.

Kategorie THP – škola práce, jazykové vzdělávání. Prémiová složka mzdy vázaná na úsporu režijních nákladů, celkového prodeje a obratu firmy, hodnocení vedoucího a zisku firmy před zdaněním.

Společnost velmi aktivně podporuje vytváření příležitostí pro osobní rozvoj zaměstnanců. Nabízí například jazyková vzdělávání, na která přispívá. Vždy ale záleží na konkrétním vedoucím oddělení, na jeho doporučeních a požadavcích na podřízené.

Vedoucí oddělení vypracovávají roční pracovní a rozvojový plán každého zaměstnance. **Pracovní a rozvojový plán obsahuje:**

### **1. Pracovní rozvoj**

- stanovení cílů na určité období
- počet cílů (5-7)
- dobrý cíl (**S**pecifický, **M**ěřitelný, **A**kceptovaný, **R**ealistický, **T**ermínovaný)
- hodnocení výsledků

Hodnotí se pomocí tří kategorií:

- splněno nad očekávání
- v souladu s očekáváním
- pod očekávání

### **2. Výcvik**

- jaké znalosti, dovednosti a přístupy mají být u zaměstnance zlepšeny
- jak bude úspěšnost výcviku hodnocena (testy, pozorování přímým nadřízeným, sledování chyb)

Hodnocení:

- s ohledem na stanovené cíle vedoucí napíše, jak se změnila výkonnost zaměstnance po výcviku.

### **3. Cíle osobního rozvoje**

- zvolení 2-3 klíčových oblastí pro zlepšení osobního rozvoje zaměstnance (např. pokračovat ve studiu Aj a Nj)

Hodnotí se pomocí tří kategorií:

- splněno nad očekávání
- v souladu s očekáváním
- pod očekávání

### **4. Kariérový rozvoj**

Zde zaměstnanec uvede, zda by se v budoucnu rád rozvíjel a v jaké oblasti. Pokud uvede změnu oblasti, je po něm žádáno vysvětlení.

#### **Závodní stravování v budově firmy**

Zaměstnancům je zajištěno teplé jídlo po celý den. Každý má na výběr ze čtyř jídel k obědu a ze dvou k večeři. Možnost stravy pro nepřetržitý provoz, možnost teplé snídaně.

#### **Příspěvky na stravu**

Společnost přispívá svým zaměstnancům na jedno jídlo denně, cca ve výši 50% celkové ceny.

#### **Ubytovna hotelového typu**

Většinou ubytování po dvou na pokoji se společnou kuchyní a WC pro dva pokoje. Pokud to je v možnostech ubytovaného, může zažádat o samostatný pokoj.

Nevhodné pro dlouhodobé bydlení, přestože někteří pracovníci v ubytovně bydlí již několik let.

#### **Pravidelné lékařské prohlídky**

Zajištěn 1x týdně ve čtvrtek závodní lékař – zajišťuje hlavně vstupní prohlídky pro zaměstnance. Tato prohlídka je bezplatná.

#### **Týden dovolené nad rámec daný zákonem**

5 týdnů dovolené je hodnoceno jako jeden z nejzajímavějších motivačních prvků.

#### **Příspěvek na životní a penzijní pojištění**

Příspěvek na životní a penzijní pojištění poskytuje společnost všem zaměstnancům po uplynutí zkušební doby. Výše příspěvků odvisí od délky odpracovaných let. Maximální částka je 500,- Kč.

#### **Odměna za léta odpracovaná ve firmě**

Dle počtu odpracovaných let je zaměstnanci poskytnut při (kulatých) výročních věcný dárek a pevně stanovená peněžní částka. Výše odměn v závislosti na počtu odpracovaných let, je podrobněji rozepsána v kapitole 5.5.1.1.

### **5.4.2 Programy podpory**

#### **Dotace z Evropského sociálního fondu (ESF)**

V roce 2005 získala společnost v rámci Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů spolufinancovaného ze státního rozpočtu ČR a Evropského sociálního fondu dotaci v celkové výši 2.101.528,- Kč na financování vzdělávacího projektu: „Adaptace zaměstnanců XY a.s. – oddělení výroba na současné náročné podmínky

výroby v rámci odvětví zpracovatelského průmyslu" s termínem čerpání od 1.10.2005 do 31.7.2007.

Prostředky jsou určeny na rozvoj lidských zdrojů ve firmě XY a.s. – konkrétně na vzdělávací programy pro zaměstnance oddělení výroba.

#### 5.4.2.1 Adaptace zaměstnanců XY a.s.

Cíle projektu:

- Prostřednictvím vzdělávání zaměstnanců ve firmě dosáhnout adaptace zaměstnanců na náročné podmínky výroby.
- Odstranění nežádoucích a přetrvávajících stereotypů v práci – zaměření pouze na kvantitativní individuální výkon, neochota ke spolupráci v týmu, nezájem o výrobní proces, neochota dále se vzdělávat.
- Zlepšení týmové spolupráce a komunikace se zaměstnanci.
- Zvýšení zastupitelnosti a multiprofesnosti zaměstnanců.

Cílovou skupinou se stalo 200 zaměstnanců oddělení výroby. Každého kurzu se vždy zúčastnila vybraná skupina zaměstnanců do 20 osob. Projekt byl zaměřen na tři vzdělávací programy: Program pro zaměstnance dělnické kategorie, Program pro mistry a Program pro vedoucí výrobních týmů a plánování.

Kurzy byly zaměřené na rozvoj komunikačních dovedností, základy úspěšné firemní komunikace, základní principy týmové práce a řešení pracovních problémů.

Jednalo se o dvoudenní program (pátek + sobota) mimo firmu. Zaměstnanci byli vedeni zkušeným lektorem z externí firmy a pracovali v týmech, ve kterých řešili konkrétní zadání pomocí nově naučených metod.

Pro úspěšnost celého projektu byl klíčovým bodem výběr účastníků:

- vhodná struktura účastníků s ohledem na věkovou a kvalifikační strukturu jednotlivých skupin a délku praxe ve firmě

- výběr účastníků jednotlivých kurzů s cílem maximálně podpořit týmovou práci a komunikaci v jednotlivých skupinách
- struktura účastníků v souladu s návazností jednotlivých výrobních činností, systémem předávání směn a systémem interních reklamací

#### 5.4.2.2 Výsledky projektu

Projektu se zúčastnilo celkem 267 osob, někteří opakovaně – tzn. celkem 435 účastníků kurzů. Společnost uspořádala 24 kurzů pro zaměstnance kategorie D, 8 kurzů pro mistry a 4 kurzy pro vedoucí výrobních týmů a plánování. Během těchto kurzů bylo vytvořeno celkem 36 tzv. Katalogů opatření, které byly následně realizovány. Jednalo se o náměty typu uspořádání pracoviště, standardizace předání směny, výkaznictví vad, analýza neshodných výrobků, zastupitelnost zaměstnanců, spolupráce s navazujícími týmy, bezpečnost práce, náměty v oblasti ochrany životního prostředí. V průběhu trvání projektu se tzv. Dobré nápady ve firmě zvýšily z počtu desítek na stovky za rok a většina z nich byla úspěšně realizována. Zvýšil se počet činností jednotlivých zaměstnanců, které jsou schopni vykonávat a tím i jejich vzájemná zastupitelnost. Řada účastníků těchto kurzů již dosáhla významného kariérového růstu. Zlepšila se také komunikace ve firmě.

#### 5.4.3 Zpětná vazba

Zpětná vazba je mnoha autory považována za základ budování dobrého vztahu se zaměstnanci a přispívání k jejich spokojenosti. Zanedbávání zpětné vazby je jedním z faktorů, jež oslabují nebo dokonce ničí motivaci zaměstnanců.

I přesto, že společnost klade na zpětnou vazbu velký důraz, což je zřejmé i z dotací ESF, jehož prostředky byly čerpány na vzdělávací programy pro zaměstnance, ne vždy je dosaženo maximální spokojenosti managementu. Mnohdy chybí častější kontakt mezi vrcholovým vedením firmy a pracovníky na dílnách

či pracovníky nižšího a středního managementu. Nejedná se však o dlouhodobější problém.

Ve firmě také probíhá každoroční zjišťování úrovně zaměstnanecké spokojenosti. Anonymní dotazník, roční hodnocení pracovníků včetně samohodnocení. Tyto průzkumy považuje společnost za dobrou sondu do pracovní a mezilidské nálady kolektivu.

Zpětná vazba je chápána jako konkrétní a včasné hodnocení. Je potřebné, zaměřit se nejen na kritiku neúspěchů, ale hlavně také upozorňovat na úspěchy a projevit uznání.

#### **5.4.4 Anonymní dotazník**

Cílem anonymní ankety je z prezentovaných názorů, námětů a připomínek jednoznačně stanovit klíčové oblasti, ve kterých je bezpodmínečně nutné zajistit nápravná opatření nebo další kroková zlepšení, která přispějí ke zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců XY a.s. Z důvodů stanovení jednotlivých priorit a částečné konkretizace je hodnocení strukturováno dle kategorií zaměstnanců:

- dělnická
- technicko-hospodářská
- vrcholový-TOP management

Oblasti názorů:

- komunikace
- můj přímý nadřízený
- sociální oblast
- profesní vyhlídky a finanční ohodnocení
- pracovní tým
- ostatní

Zaměstnanci mají možnost se konkrétně vyjádřit k tématům:

- Pro zlepšení komunikace navrhuji:
- Pro zlepšení sociální oblasti navrhuji:
- Pro zlepšení práce v týmu navrhuji:
- Pro další rozvoj firmy navrhuji tyto změny:
- Rozhodně bych nezměnil/a:
- Významně by mě motivovalo:
- V uplynulém období byla v naší firmě pro mě pozitivní zásadní událost:
- V uplynulém období byla v naší firmě pro mě negativní zásadní událost:  
Jaká? Navrhujete nápravná opatření?
- O jaké další informace z oblasti řízení a vývoje firmy máte zájem?

#### 5.4.4.1 Výsledky ankety

Z celkového počtu 434 zaměstnanců se v roce 2007 ankety zúčastnilo 47 zaměstnanců kategorie D, 31 zaměstnanců kategorie TH a 5 TOP manažerů.

Z předešlých let pokračoval pokles zájmu o tuto anonymní anketu u všech kategorií zaměstnanců. Zúčastnilo se 15% zaměstnanců kategorie D, 27% kategorie TH a 50% TOP manažerů.

Zaměstnanci hodnotí jednotlivé otázky známkami 1-5:

1 – plně souhlasím

2 – spíše souhlasím

3 – nevím

4 – spíše nesouhlasím

5 – zásadně nesouhlasím



Tabulka 1 Vyhodnocení anonymní ankety v roce 2007

Názor zaměstnanců celkem		% odpovědí				
		2007				
		1	2	3	4	5
<b>Komunikace</b>						
1.	Zaměstnanci jsou podporováni ve vyjadřování svých názorů	10	31	7	37	14
2.	Potřebné informace vztahující se k mé práci jsou vždy k dispozici	13	32	7	34	13
3.	Firmu zajímají názory zaměstnanců	5	21	9	35	30
4.	Je dobrá komunikace mezi zaměstnanci v rámci útvaru?	20	37	9	24	11
5.	Je dobrá komunikace mezi naším a jiným útvarem ve firmě?	7	17	15	35	26
6.	Je pro mě dostačující informovanost o firemních úspěších?	10	38	4	24	24
7.	Je pro mě dostačující informovanost o firemních plánech do budoucna?	2	21	9	33	35
8.	Věřím, že firemní management usiluje o spokojenost zaměstnanců?	5	8	4	34	49
9.	Věřím, že si firemní management váží zaměstnanců?	5	7	6	35	47
10.	Management aktuálně a pružně reaguje na problematiku ve firmě	4	15	16	32	34
<b>Můj přímý nadřízený</b>						
1.	Je zkušený ve svém oboru?	40	30	14	9	9
2.	Je schopný motivovat mě k vyššímu výkonu?	19	34	8	25	15
3.	Je ochotný komunikovat?	38	33	11	11	6
4.	Má zájem o rozvoj sobě podřízených zaměstnanců?	25	34	11	19	10
5.	Určuje vysoké, ale rozumné požadavky na výkon?	26	36	11	15	11
6.	Jasně definuje úkoly	24	4	9	16	8
7.	Pravidelně hodnotí splnění úkolu	20	31	10	26	13
<b>Sociální oblast</b>						
1.	Pracovní prostředí mi vyhovuje	21	44	5	24	6
2.	Úroveň závodní preventivní péče pokládám za dobrou	16	28	13	16	28
3.	Závodní stravování má dobrou úroveň	28	48	2	13	9
4.	S péčí o zaměstnance (odměny při výročích, delší dovolená) jsem spokojen/a	18	35	5	23	18
<b>Profesní vyhlídky a finanční ohodnocení</b>						
1.	Mám docela jasnou představu o své perspektivě ve firmě	19	39	10	20	13
2.	Firma mi poskytuje příležitost pro další profesní rozvoj a růst	8	33	10	31	19
3.	Myslím, že jsem placen/a ve shodě s mými výkony a na úrovni odpovědnosti	1	22	5	36	36
4.	Jestliže já nebo náš pracovní tým vykonáme mimořádný úkol, obdržíme přiměřené ohodnocení	3	13	5	33	48
5.	Současný způsob odměňování je schopný ohodnotit můj pracovní výkon	4	23	9	24	41
<b>Pracovní tým</b>						
1.	Hodnocení našeho pracovního týmu je objektivní a přiměřené	6	27	9	37	21
2.	Členové našeho týmu jsou povzbuzováni k navrhování nových tvůrčích plánů, které řeší pracovní problémy	13	28	10	28	23
3.	Náš pracovní tým uvnitř výborně spolupracuje - jsme dobrý tým	28	43	9	10	11
<b>Ostatní</b>						
1.	Novým zaměstnancům se dostane přiměřený výcvik k výkonu práce	11	38	15	21	15
2.	Jsem hrdý/á na to, že jsem zaměstnancem XY, a.s.	14	34	18	18	14

Zdroj: XY a.s., vlastní úprava

#### 5.4.4.2 Vyhodnocení odpovědí

Odpovědi *1 – plně souhlasím* a *2 – spíše souhlasím*, které zaměstnanci použili ve svých odpovědích k dané problematice byly považovány za pozitivní.

Odpovědi *4 – spíše nesouhlasím* a *5 – zásadně nesouhlasím* naopak za negativní.

##### **Komunikace**

- 31% zúčastněných zaměstnanců chápe komunikaci ve firmě pozitivně

Na otázku zda firmu zajímají názory zaměstnanců, odpovědělo negativně 65% zúčastněných. Pro každého pracovníka je důležité znát firemní plány podniku. Pro zaměstnance to znamená, že i oni sami si mohou vytvořit představu, jak to do budoucna vypadá s nimi. Zaměstnanci ve společnosti pocítují, že jsou nedostatečně informováni o těchto plánech (68%), což u nich může vyvolávat určitou nejistotu. Každý by měl vědět, proč dělá to, co dělá a jak tím firmě přispívá.

##### **Můj přímý nadřízený**

- 62% je spokojeno se svým přímým nadřízeným

Jak je zřejmé z výsledků ankety oblast „Můj přímý nadřízený“ byla hodnocena nejpozitivněji. Zaměstnanci své přímé nadřízené hodnotí velmi kladně, váží si jich a považují jejich práci za vynikající. Vědí, že je jejich nadřízený dokáže motivovat k vyšším výkonům, dostatečně s nimi komunikuje a zajímá se o jejich profesní rozvoj.

##### **Sociální oblast**

- 60% je spokojeno s benefity v sociální oblasti

Zúčastnění respondenti jsou na svých pracovištích spokojeni. Pracovní prostředí jim vyhovuje, s péčí, jakou jim společnost věnuje, jsou spokojeni též.

##### **Profesní vyhlídky a finanční ohodnocení**

- 33% chápe profesní vyhlídky a finanční ohodnocení pozitivně

Práce každého pracovníka má být oceněna odpovídajícím finančním ohodnocením. Dobré finanční ohodnocení je pro zaměstnance velmi důležité a hraje též velkou roli

v jeho spokojenosti. Stejně jako komunikaci i tuto oblast anonymního dotazníku hodnotili zaměstnanci velice negativně. Celých 72% dotázaných pociťuje, že jejich výkon a zodpovědnost nejsou úměrně ohodnoceny.

### **Pracovní tým**

- 48% je spokojeno ve svém pracovním týmu

Rozhodující význam pro výkon práce mají vztahy v pracovním kolektivu. Zaměstnanci se ve svých týmech cítí spokojeně, vycházejí si vstříc a pomáhají si. Spíše negativně hodnotí hodnocení práce jejich týmu a povzbuzování k práci vedením, což se samozřejmě může odrazit ve výsledku práce, kterou odvádějí.

### **Ostatní**

- 49% pozitivních odpovědí

Z obecného pohledu jsou zaměstnanci hrdí, že pracují právě pro společnost XY a.s.

Anketa roku 2007 byla poznamenána poklesem počtu odpovědí, přesto obsahovala velké množství kvalitních a zajímavých námětů jak v oblasti pracovního prostředí, tak i v oblasti organizace práce a komunikace mezi zaměstnanci či jednotlivými odděleními. K pozitivně hodnoceným oblastem patřily tyto události: výměna skříněk na šatnách, zlepšení závodního stravování, setkání zaměstnanců v závěru roku, školení týmů, zavádění výroby ve velkonábalech, publikování informací o firmě v tisku, rozvoj výroby, rozšiřování obchodu.

Kritické připomínky se týkaly zejména nevyplacení plné výše loňského ročního bonusu z titulu neplnění ukazatelů, dále problémů souvisejících s nekvalitním vstupním materiálem, nejasností ohledně nového informačního systému.

V rámci nových námětů se objevily požadavky na více pracovních porad na dílnách, na instalaci automatu na občerstvení, instalaci nových zářivek na dílny, zlepšení pořádku a čistoty na pracovištích a toaletách, požadavek na maséra ve firmě.

## 5.5 Odměňování

Způsob odměňování zaměstnanců závisí na tom, zda daný pracovník přidává výrobku nějakou hodnotu, nebo je „pouze“ kancelářskou silou. Odměna musí přímo souviset s produktivitou. Manažeři v čele firmy se musejí dívat několik let dopředu a odpovědně odhadovat, co společnost čeká. Zaměstnanec to vědět nemůže.

### 5.5.1 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců ve společnosti XY a.s. se řídí:

- Zákoníkem práce
- Příslušným nařízením vlády ČR o minimální mzdě a o mzdových zvýhodněních za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí a za práci v noci
- Ustanoveními kolektivní smlouvy
- Zásadami pro odměňování stanovenými vnitřním mzdovým předpisem
- Směrnicemi zaměstnavatele a dalšími vnitřními organizačními normami

Ustanovení kolektivní smlouvy mají preferenci před vnitropodnikovými mzdovými předpisy, při jejich rozporu je tudíž rozhodující kolektivní smlouva.

#### 5.5.1.1 Odměny

Výše odměny v závislosti na počtu odpracovaných let nepřetržitého pracovního poměru se zaměstnavatelem činí:

5 let .....	2 500 Kč
10 let .....	4 000 Kč
15 let .....	5 000 Kč
20 let .....	6 000 Kč
25 let .....	7 000 Kč

30 let .....	8 000 Kč
35 let .....	9 000 Kč
40 let .....	10 000 Kč
45 let .....	11 000 Kč
50 let .....	12 000 Kč

Odměny jsou vypláceny všem zaměstnancům společnosti v období měsíce, v němž bylo dovršeno pracovního výročí.

## 5.5.2 Vývoj mezd

XY a.s. zajišťuje spravedlivé důstojné podmínky pro odměňování zaměstnanců, přičemž považuje za nutné respektovat vazbu mezi vykonanou prací a dosaženou mzdou.

Společnost se zavazuje vyplatit v roce 2008 takový objem mzdových prostředků, aby průměrná mzda zaměstnanců v akciové společnosti vzrostla o 3% oproti roku 2007.

Na vývoj mezd má také velkou váhu význam pozice v podnikové hierarchii.

### 5.5.2.1 Měsíční mzda

Výši mzdy v kategorii D tvoří: základ + cca 45% prémie

Základní mzda je stanovena mezi 11 000,- až 13 000,-. Její výše se odvíjí od náročnosti práce každého zaměstnance. Prémie (mzdová zvýhodnění) jsou uvedeny v kapitole 5.5.2.3. Mzdy se pohybují v průměru mezi 15 000,- až 23 000,-.

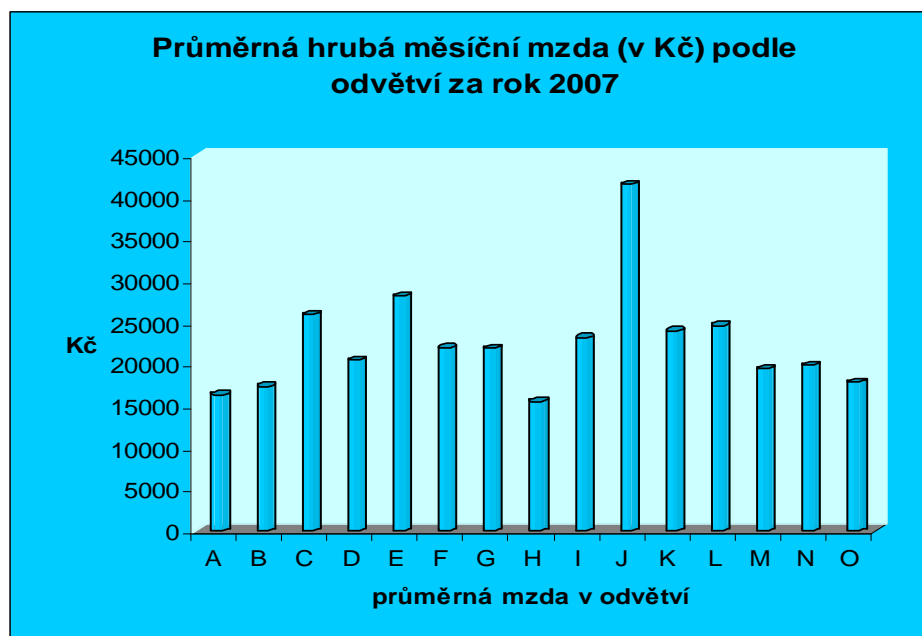
Tabulka 2 Výše mzdy jednotlivých pracovníků

pracovník	mzda
kvalifikovaná obsluha	15-17 tis. Kč
dělník	18 tis. Kč
technický pracovník	15-19 tis. Kč
mechanik	23 tis. Kč

Zdroj: XY a.s., vlastní úprava

Průměrná hrubá měsíční mzda ve zpracovatelském průmyslu v České Republice v roce 2007 činila 20 424,- Kč. Porovnání průměrné hrubé měsíční mzdy ve zpracovatelském průmyslu s ostatními odvětvími v České Republice - viz obrázek 5.

Obrázek 5 Průměrná měsíční mzda (v Kč) podle odvětví za rok 2007



Zdroj: Český statistický úřad (www.czso.cz)

Tabulka 3 Průměrné mzdy v ČR v jednotlivých odvětvích v roce 2007

A – Zemědělství a myslivost, lesnictví	16 357 Kč
B – Rybolov a chov ryb	17 370 Kč
C – Těžba nerostných surovin	25 917 Kč
D – Zpracovatelský průmysl	20 424 Kč
E – Výroba a rozvod elektřiny	28 156 Kč
F – Stavebnictví	21 956 Kč
G – Obchod; opravy motorových vozidel	21 875 Kč
H – Ubytování a stravování	15 529 Kč
I – Doprava, skladování a spoje	23 174 Kč
J – Finanční zprostředkování	41 541 Kč
K – Činnosti v oblasti nemovitostí a pronájmu; podnikatelské činnosti	24 013 Kč
L – Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení	24 636 Kč
M – Vzdělávání	19 429 Kč
N - Zdravotní a sociální péče; veterinární činnosti	19 916 Kč
O - Ostatní veřejné, sociální a osobní služby	17 867 Kč

Zdroj: Český statistický úřad ([www.czso.cz](http://www.czso.cz))

### 5.5.2.2 Měsíční mzda a náhrada mzdy

Mzda a náhrada mzdy jsou splatné pozadu za měsíční období ve výplatním termínu 15. den následujícího měsíce. Výplata mzdy a náhrady mzdy je prováděna bezhotovostním způsobem na zaměstnancem zvolený účet u českého peněžního ústavu.

### 5.5.2.3 Mzdová zvýhodnění

Mzdová zvýhodnění jsou poskytována dle stanovených podmínek v následující výši:

práce v odpolední směně	7 Kč / hod.
práce v noční směně	10% průměrné mzdy
práce v sobotu a v neděli	10% průměrné mzdy
práce v riziku hluku nad 90dB	6 Kč / hod.

práce přesčas	25% průměrné mzdy
práce ve svátek	100% průměrné mzdy
vedení směny	8 Kč / hod.
práce v nepřetržitém provozu	200 Kč / směna



## 6 Diskuse

Motivace zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších činností managementu firmy. Jelikož ve společnosti pracuje většina lidí v kategorii D, tedy na pozici dělník, je mnohdy velice obtížné najít významnější motivační prvek, než jakým je mzda. Společnost je proslulá tím, že její zaměstnanci mají ve svém oboru nadprůměrné mzdy, proto hlavním důvodem setrvání ve společnosti je pro většinu lidí finanční hodnocení. Přesto se domnívám, že ne vždy je mzda tím správným prostředkem pro ohodnocení dobrých a kvalitních výkonů pracovníka.

Při zpracování tohoto tématu jsem měla možnost seznámit se s podnikovými dokumenty, informacemi, pracovními podmínkami a tak mohu říci, že společnost má velice obsáhlý a propracovaný jak motivační systém, tak systém odměňování.

Co se týče počtu zaměstnanců a jeho dramatického poklesu během několika posledních let, je způsoben oddělením části výroby a vzniku další společnosti AB v roce 2001. Po roce 2001 částečně také vývojem moderních technologií, které dokáží lidské zdroje plně nahrazovat. Díky dobrým výsledkům, rozšiřování výroby a zvyšování odběratelské základny se počty zaměstnanců od roku 2004 zvyšují o několik desítek zaměstnanců ročně hlavně v řadách administrativy. To poukazuje na dobré výsledky společnosti a finanční stabilitu.

Co se týče struktury zaměstnanců dle vzdělání, významně převažují zaměstnanci vyučení v učebním oboru. Je jich celých 45%, tedy z počtu 460 zaměstnanců téměř polovina, 207 pracovníků.

Každý zaměstnanec má jiné potřeby a každého lze motivovat a udržet ve firmě jiným způsobem. Zaměstnanci jsou především lidské bytosti. Chtějí, aby si firma vážila jejich znalostí a dovedností a dala jim možnost využívat je.

Výkon, který lidé v práci podávají, většinou nemusí souviset jen s výší platu, ale i se zajímavostí práce nebo třeba s přátelským prostředím na pracovišti. To se však příliš netýká zaměstnanců na dílnách.

Jak už jsem zmínila, motivace pracovníků na dílnách je velmi obtížná. Tato skupina zaměstnanců často nestojí o jakékoliv rozhovory, či vyjadřování názorů ke zlepšení jejich spokojenosti s prací ve společnosti. Hledají hlavně jistotu, kterou je pro ně stálost práce a zajištěná budoucnost. Jsou spokojení, pokud mohou v klidu a beze změn odpracovat směnu a odejít domů. Pro většinu z nich je důležitá hlavně mzda, snaží se dosahovat nejlepších výsledků, být nejvýkonnější a nejproduktivnější především kvůli dosažení vyššího ohodnocení. Mnoho z nich z tohoto důvodu často pracuje přesčas. V těchto případech se zdá být i zpětná vazba zbytečná. Problémem je tedy pasivita většiny pracovníků na dílnách. Jak tedy tuto pasivitu snížit nebo lépe úplně vyřešit? Myslím si, že je to otázkou většiny manažerů ve všech společnostech.

V této části bych se pokusila doporučit možné změny, které by vedly ke zlepšení systému motivace:

- posílení týmové spolupráce mezi jednotlivými pracovišti – mezi jednotlivými pracovišti, dílnami, panuje rivalita a ne moc přátelské vztahy. Navrhuji např. společné víkendy, či práci na společném úkolu, aby se zvýšila komunikace mezi pracovníky a omezila se nevraživost mezi nimi.
- zapojení zaměstnanců do změn probíhajících v podniku – na otázky v anonymní anketě „Je pro mě dostačující informovanost o firemních plánech do budoucna?“ , „Věřím, že firemní management usiluje o spokojenost zaměstnanců?“ či „Věřím, že si firemní management váží zaměstnanců“ odpověděla většina zúčastněných negativně. Z toho vyplývá, že je tedy nezbytné, aby zaměstnanci věděli, jak si podnik stojí, byli informováni o jeho novinkách a aktivitách, věděli, co mohou udělat pro zvýšení prosperity a především, jak jsou pro podnik důležití oni sami. Pokud si budou připadat užiteční a budou cítit jistý respekt a uznání jejich práce, domnívám

se, že se zvýší i jejich spolupráce s vedením. Každý potřebuje vědět, že je pro podnik přínosem, ať pracuje na kterékoliv pozici.

- zlepšení zpětné vazby a komunikace mezi zaměstnanci a vedením – ne vždy je v podniku dosaženo takové zpětné vazby, jaká se očekává. Chybí častější kontakt zaměstnanců s vedením společnosti. Zaměstnanci jsou přesvědčeni, že firmu nezajímají jejich názory. Zastávají názor, že si jich firemní management neváží. Jistě tomu tak není. Je tedy potřeba posílit komunikaci zaměstnanců a vedení společnosti, dát pracovníkům prostor vyjádřit se k určité problematice (např. schránky, kam by každý mohl vhodit návrh či názor nebo vyjádřit svou myšlenku či nápad k některým záměrům společnosti).
- mobilita zaměstnanců – aby pro zaměstnance na dílnách byla práce zajímavější a nevloudil se do ní stereotyp, doporučovala bych různé typy rozmístění zaměstnanců ve společnosti.
  - ✓ zařazení na jinou práci,
  - ✓ převedení na jinou práci,
  - ✓ přeložení do jiného místa.

- znamenalo by to však časté zaučování, školení, což by způsobovalo ve společnosti určitý nesoulad.

Je zřejmé, že mé návrhy by byly pro podnik určitým zlepšením, znamenalo by to však přijmout další zaměstnance, manažery, kteří by posilovali potenciál pracovníků na dílnách.

V podniku je zaměstnancům poskytováno mnoho motivačních benefitů. Ráda bych podotkla, že zaměstnanecké benefity, které společnost poskytuje, jsou nadstandardní oproti jiným podnikům. Podrobný přehled motivačních prostředků uvádím v kapitole 5. Jako jeden z nejzajímavějších motivačních prvků je považováno 5 týdnů dovolené.

Podnik také velice aktivně podporuje profesní rozvoj zaměstnanců – škola práce, jazykové kurzy, na které částečně přispívá. Cílem je rozšiřovat znalosti pracovníků, jejich dovednosti, rozvíjet jejich schopnosti, zvyšovat či prohlubovat kvalifikaci zaměstnanců a tím dosáhnout zlepšení jejich výkonu a rozvoje lidského potenciálu každého zaměstnance.

Podnik velmi intenzivně pečuje o pracovní podmínky zaměstnanců. Snaží se je zlepšovat, přizpůsobovat zaměstnancům, což by pro mě, jako pro zaměstnance společnosti, bylo důkazem toho, že si mé práce cení a mé samotné si váží.

I přesto, že jsou mzdy ve společnosti poměrně vysoké, zůstávají stále lehce pod celorepublikovým průměrem mezd ve zpracovatelském průmyslu. Ve společnosti se pracuje na čtyři směny. Bylo mi sděleno, že mladým, většinou bezdětným zaměstnancům, nejvíce vyhovuje nepřetržitý provoz. Spočívá v tom, že mají dva dny ranní, dva dny odpolední, dva dny noční a dva dny volno. Je tedy zřejmé, že směna často vychází na víkend či svátek. Přesto jsou s tímto provozem nejspokojenější, hlavně proto, že nemají pocit stereotypu, každý týden je jiný, a samozřejmě přináší tento systém řadu finančních výhod. Jako jsou příplatky za svátky, soboty, neděle a za práci v nepřetržitém provozu viz kapitola 5.5.2.3.

Nejvíce negativních odpovědí se v anonymní anketě objevilo v oblasti Profesní vyhlídky a finanční hodnocení. Mnoho zaměstnanců má pocit, že jejich hodnocení je neúměrné k jejich výkonům a odpovědnosti. Domnívají se, že způsob odměňování ve společnosti nedokáže plně ohodnotit jejich pracovní výkon. Nejsem si jistá, zda je v tomto případě možné navrhnout zlepšení tohoto problému. Jak už jsem několikrát zmínila, mzdy v jednotlivých oborech jsou ve společnosti nadprůměrné. Je tedy zřejmé, že převážná část zaměstnanců se svou mzdou nikdy spokojena nebude.

Pro zvýšení motivace zaměstnanců jsou do systému odměňování zahrnuty odměny za léta odpracovaná ve firmě viz kapitola 5.5.1.1. Jedná se o jednorázové přilepšení zaměstnanci.

## 7 Závěr

Cílem mé práce bylo provést analýzu současného stavu motivace a odměňování lidských zdrojů ve vybraném podniku a navrhnout případné změny, které by vedly k vyšší prosperitě firmy.

K tomuto účelu jsem zvolila společnost XY a.s. se 460 zaměstnanci, ve které jsem se zaměřila především na motivaci zaměstnanců, kteří pracují na dílnách. Ne, jak to vidí oni, ale jaká je motivace z pohledu vedení podniku. Tito zaměstnanci bývají často málo sdílní, neradi sdělují vedení návrhy či se přizpůsobují změnám. Možná mají pocit, že je to zbytečné. I mezi nimi jsou však tací, které práce opravdu baví, mají pocit důležitosti a nezbytnosti pro firmu. Jsou hrdí, že pro firmu mohou pracovat.

Dotazníkové šetření jsem neprováděla, vycházela jsem z informací poskytnutých vedením firmy a ze způsobů, jakými zaměřují svou pozornost na zaměstnance.

Společnost XY a.s. je firma s dlouholetou tradicí výroby ve svém oboru. Má zaveden propracovaný a velmi obsáhlý systém motivování zaměstnanců. Je překvapivé, že i přes nadprůměrné mzdy v jednotlivých oborech zaměřuje tolik pozornosti i na ostatní složky motivátorů, nejen na mzdu. Přesto jsem několik změn, které by vedly k větší motivovanosti zaměstnanců, navrhla.

Zjistila jsem potřebu změn v oblasti motivace pracovníků a v předchozí kapitole jsem navrhla možnosti k jejímu zlepšení.

Závěrem bych ráda zmínila, že systém motivace a odměňování v podniku XY a.s. považuji za dostačující a pro zaměstnance atraktivní. Společnost si jako zaměstnavatel udržuje dobrou pozici. Neočekává, že zvýší-li zaměstnancům mzdy, automaticky tím zvýší jejich výkon, přestože u některých zaměstnanců tomu tak je.

## 8 Summary

Purpose of my work was performed the current state analysis of motivation and remuneration of human resources in the choice company and proposed the appropriated changes leading to superior firm prosperity.

For this purpose I chosen the company XY Inc., with 460 employees, where I focused on motivation of employees, who work in work-room. I was interesting in motivation on the part of company. These employees aren't often communicative, they don't like to keep the management advised of the proposals and adapt to changes. Perhaps they feel that it is useless. However a lot of employees enjoy their work, feel important and necessary for the company. They are proud of their firm.

First I worked up a literary survey, which contains the basic information about motivation and remuneration of employees, defines the notions, what is motivation, types of motivation and remuneration. Survey was worked up not only from special literature, but also from publicized articles in the newspapers or on web sites. I drew from resources noted in list of used literature.

Primary resource of information, needed to getting the basic finding about motivation and remuneration in the company, was interview with manager of the firm. In the course of meeting I got the basic information about individual parts of motivational system and system of remuneration. Next important resource was the collective agreement for me. A lot of valuable information was also in the library or on web sites.

I found need of changes in section of motivation and I proposed the possibilities to its innovation in the previous chapter.

## 9 Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd., Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN: 80-247-0469-2.

CLEGG, B. *Motivace. Povzbud'te ostatní k dosažení lepších výsledků*. 1. vyd. CP Books, 2005, 113 s. ISBN 80-251-0550-4.

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-7226-516-6.

JAKUBKA, J., HLOUŠKOVÁ, P., HOFMANNOVÁ, E., SCHMIED, Z., ŠUBERTO VÁ, Z., TOMANDLOVÁ, L., TRYLČ, L. *Zákoník práce. Prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k 1.1. 2007*. 1. vyd. Olomouc: ANAG, 2007, 1022 s. ISBN 978-80-7263-370-8.

KAHLE, B. *Praktická personalistika zaměstnanec-zaměstnavatel-stát-práva-povinnosti*. 3.vyd. Praha: Pragoeduca, 1998, 254 s. ISBN 80-85856-60-3.

KEMÉNYOVÁ, Z. *Motivace. Na co slyší zaměstnanci? Svět manažerů: Část 1 – Citace: Literární rešerše* [online] [cit. 19.5.2007] Dostupný z WWW: <http://mfdnes.newtonit.cz/default.asp?cache=51220>

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s., ISBN 80-7179-389-2.

KOCOUREK, J., TRYLČ, L. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Olomouc: ANAG, 2004, 839 s. ISBN 80-7263-226-4.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s., ISBN 80-7261-033-3.

NIERMEYER, R. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 109 s. ISBN 80-247-1223-7.

PITRA, Z. *Základy managementu*. 1. vyd. Kamil Mařík: Professional Publishing, 2007, 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7.

PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. A KOL. *Obchodní podnikání*. .2. vyd. Praha: Management press, 2002, 869 s. ISBN 80-7261-059-7.

STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, 334 s. ISBN 80-85424-92-4.

TOMŠÍK, P. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2005, 105 s. ISBN 80-7157-845-2.

VEBER, J. A KOL. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 700 s., ISBN 80-7261-029-5.

WEIHRICH, H., KOONTZ, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-85605-47-7.

WERTHER, W., DAVIS K. *Lidský faktor a Personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992, 611 s. ISBN 80-85605-04-X.



## Seznam obrázků a tabulek

OBRÁZEK 1 MASLOWOVA PYRAMIDA POTŘEB .....	13
OBRÁZEK 2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA XY A.S.....	29
OBRÁZEK 3 POČET ZAMĚSTNANCŮ OD ROKU 1990 .....	30
OBRÁZEK 4 STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ DLE VZDĚLÁNÍ K 31.12.2007 .....	31
TABULKA 1 VYHODNOCENÍ ANONYMNÍ ANKETY V ROCE 2007 .....	41
TABULKA 2 VÝŠE MZDY JEDNOTLIVÝCH PRACOVNÍKŮ .....	46
OBRÁZEK 5 PRŮMĚRNÁ MĚSÍČNÍ MZDA (V KČ) PODLE ODVĚTVÍ ZA ROK 2007.....	46
TABULKA 3 PRŮMĚRNÉ MZDY V ČR V JEDNOTLIVÝCH ODVĚTVÍCH V ROCE 2007 .....	47