

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA  
ČESKÉ BUDĚJOVICE**

---

Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství

Studijní obor: Provozně podnikatelský obor

Katedra: Řízení

**Analýza motivace a systému odměňování ve vybraném  
podniku**

Vedoucí diplomové práce:

Doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Autor:

Lucie Simonová

---

**2007**

**Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích**  
**Zemědělská fakulta**  
**Katedra řízení**  
Akademický rok: **2004/2005**

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie SIMONOVÁ**

Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**

Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**

Název tématu: **Analýza motivace a systému odměňování ve vybraném podniku**

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

#### **Charakteristika**

Diplomová práce je zaměřena na využití a posílení motivačních faktorů a stimulačních prostředků v řízení lidských zdrojů a v systému odměňování pracovníků.

#### **Cíl řešení:**

Cílem diplomové práce je analýza motivačních faktorů a systému odměňování pracovníků. Využití v současné praxi a komparace s trendy odměňování v Evropské unii. Návrh zrněn pro zefektivnění manažerské práce v této oblasti.

#### **Rámcová osnova :**

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíl práce a metodika zpracování, 4. Analýza systému motivace a odměňování, 5. Návrh rámcových změn, 6. Závěr, 7. Přehled použité literatury, 8. Přílohy

Rozsah práce: **50 – 70 stran**

Rozsah příloh: **dle možností**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, M.: Personální management. 1.vyd. Grada Publishing. Praha 1999. ISBN 80-7169-614-5**

**DONNELLY, J. H.jr., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M.: Management. 1.vyd. GradaPublishing. Praha 1997. ISBN 80-7169-422-32**

**NAKONEČNÝ, M.: Motivace pracovního jednání a její řízení. 1.vyd. Management Press. Praha 1992. ISBN 80-85603-01- 2**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Darja Holátová, Ph.D.**  
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **15. února 2005**

Termín odevzdání diplomové práce: **30.dubna 2007**

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA  
*Studijní oddělení*  
Studentská 13  
370 05 České Budějovice

L.S.



prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.  
Děkanka

prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.  
Vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2005

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci s názvem „Analýza motivace a systému odměňování ve vybraném podniku“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a za použití uvedené literatury.

Dále prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním své diplomové práce a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou na veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích 26. dubna 2007

.....  
Lucie Simonová

Děkuji Doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D., vedoucí diplomové práce, za cenné rady a odbornou pomoc při zpracování výsledků diplomové práce.

Děkuji také vedení a zaměstnancům společnosti Tagrea, a.s., zvláště pak panu Jiřímu Sklenářovi - pracovníkovi personálního oddělení, za ochotnou spolupráci a poskytnutí údajů a materiálů potřebných pro vypracování této diplomové práce.

# Obsah

<b>1. Úvod</b>	<b>1</b>
<b>2. Literární přehled</b>	<b>3</b>
2.1 Motivace	3
2.2 Teorie motivace	11
2.3 Stimulace	15
2.4 Odměňování pracovníků	18
2.5 Mzdové formy	21
2.6 Zaměstnanecké výhody	23
<b>3. Metodika</b>	<b>26</b>
<b>4. Charakteristika podniku</b>	<b>28</b>
4.1 Předmět podnikání	28
4.2 Systémy řízení jakosti	33
<b>5. Analýza systému odměňování pracovníků</b>	<b>34</b>
5.1 Způsob odměňování	34
5.2 Zaměstnanecké benefity	38
5.3 Průměrná hrubá měsíční mzda	41
<b>6. Průzkum motivačních faktorů</b>	<b>47</b>
<b>7. Diskuze a návrh rámcových změn</b>	<b>56</b>
<b>8. Závěr</b>	<b>60</b>
<b>9. Summary</b>	<b>61</b>
<b>10. Přehled použité literatury</b>	<b>62</b>
<b>11. Seznam příloh</b>	
<b>12. Přílohy</b>	

# 1. Úvod

Řízení lidských zdrojů představuje koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Tímto postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Dovršuje se vývoj personální práce od práce administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídící.

V poslední době je řízení lidských zdrojů nejdynamičtější složkou podnikového řízení.

„Lidé jsou nejcennějším kapitálem firmy.“ Toto je výrok, který se v různých podobách opakuje jak v odborné literatuře, tak ve výrociích manažerů. V současnosti není velkým problémem vybavit podnik moderní technologií, nejlepšími stroji a začít vyrábět, a to kdekoli na světě. Lze to ovšem pouze za předpokladu, že jsou k dispozici kvalifikovaní pracovníci. Lidé a jejich potenciál se stávají pro fungování podniků klíčovým faktorem.

Lidé v organizacích nepracují výhradně proto, aby si vydělali peníze vzhledem k tomu, že hledají i uplatnění a loajalitu v životě a v práci. Potřeba uznání, respektu, smysluplné práce, ocenění druhými, perspektivy a také osobní kariéry a možnosti rozvoje jsou velmi silnými motivačními faktory k vykonávání kvalitní práce.

Čeští manažeři musí uvažovat nad tím, jak získat důvěru zaměstnanců a získat pracovníky pro vize podniku.

Vedení uvažuje spolu s personalisty o finančních pobídkách, cílových odměnách a prémiech. Součástí tohoto směru je i dobře a spravedlivě propracovaný a uplatňovaný systém motivace a odměňování pracovníků.

Pokud je motivační systém podniku vystavěn pouze na hmotných pobídkách, je to málo. A nejen, že je to málo, není to ani příliš účinné. V některých českých výrobních podnicích nevládne právě povzbudivá pracovní atmosféra. Lidé jsou skeptičtí, špatně naladěni, podezíraví. K vedení mají negativní vztah. Výsledkem je pesimismus,

zhoršení mezilidských vztahů i vztahů k podniku, politikaření, uzavírání koalic, které prospívají jednotlivcům, ale ne firmě.

Proto velkou roli v oblasti motivace, důvěry a loajality sehrává společenské klima, pracovní prostředí, fungující kolektiv, charakter práce, možnosti vzdělání, profesionálního růstu či osobního rozvoje.

Cílem této diplomové práce s názvem „Analýza motivace a systému odměňování“ je analýza motivačních faktorů a současného systému odměňování pracovníků ve vybraném podniku a navržení změn v systému odměňování a motivace pracovníků v této společnosti.



## 2. Literární přehled

### 2.1 Motivace

Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997) definují motivaci jako všechny vnitřní hnací síly člověka, např. přání, touhy, úsilí apod. Je to vnitřní stav duše člověka, který jej aktivuje nebo uvádí do pohybu.

Motivování je podle Keenanové (1995) považováno za cosi záhadného - něco jako kouzelný prášek, kterým posypete spolupracovníky a najednou budou všichni plní energie a ochoty pracovat produktivně.

Motivování je ale ve skutečnosti neobyčejně jednoduché. Má mnoho společného s tím, jak se zachází s jednotlivci a s jejich vztahem k tomu, co dělají.

Podle Nakonečného (1996) směřuje motivace k udržování a obnovování určitého optimálního stavu spokojenosti, který vyjadřuje interindividuálně odlišné vnitřní a vnější podmínky této spokojenosti.

Armstrong (1999) uvádí, že motivace je odvozena z cílově orientovaného chování nebo je jím definována. Týká se síly a směru tohoto chování. K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny – takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů.

Podle Trunečka (1997) je však nedostatečná motivace stejně škodlivá jako motivace nadměrná.

Ivancevich, Donnelly, Gibson (1989) uvádí, že lidé mají sklon přemýšlet o motivaci jako o pozitivním termínu. Řekneme-li, že je zaměstnanec motivovaný, naznačujeme, že dobrý a pracovitý zaměstnanec.

Motivace je zaměřena na cíl. Cíl je specifický výsledek individuálních potřeb něčeho dosáhnout (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1989)

Motivací člověka rozumíme soubor činitelů – vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují lidské jednání a prožívání. Proces motivace člověka lze chápat jako proces jeho aktivace k určitému programu činnosti. Jednání člověka je determinováno podněty vnějšími a vnitřními, jedinečnou situací a obecnějšími zákonitostmi. Výsledné jednání závisí jak na kvantitě a intenzitě stimulujičích podnětů, působících z vnějšího prostředí, tak na struktuře a dynamice osobnosti člověka (Horalíková, 1999).

Podle Niermeyera, Seyfferta, (2005) je motivace výsledkem určitého procesu a podléhá silným výkyvům. Může za to působení různých faktorů, ovlivňujících v různé míře naši motivaci.

Dlouhá (1991) uvádí, že proces motivace má dvě složky, které vytvářejí harmonickou jednotu:

- směřování k určitému cíli na základě principu hierarchie hodnot osobnosti, cílů chování,
- mobilizace určitého množství energie pro dosažení různých cílů. Jednak cílů vnějších – překonávání překážek a vnitřních – překonávání zábran.

Motivace a stimulace jsou hlavními nástroji pro vedení lidí k dobrovolné a efektivní práci (Němec, 1998).

### **Vnitřní a vnější motivace**

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami (Armstrong, 1999). 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 apod.

Tyto dva typy motivace lze charakterizovat jako:

- Vnitřní motivaci – 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), volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu.
- Vnější motivaci – 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“ (obrat a hnutí, které vyšlo z této koncepce), budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoli vnucené mu z vnějšku (Armstrong, 1999).

### **Výhody motivování**

Motivovat znamená chápat, co pohání a stimuluje lidi k tomu, aby pracovali dobře. Toho lze dosáhnout kombinací porozumění jejich individuálních potřeb a vytvoření podmínek pro kvalitní pracovní výkon.

Výhody práce s motivovanými lidmi jsou:

- Úkoly jsou splněny na požadované úrovni a v určené lhůtě,
- Lidem se práce líbí a cítí se potřební,
- Lidé pracují tvrdě, protože chtějí udělat to, co mají,
- Výkon je sledován zainteresovanými jednotlivci a nepotřebuje žádný dohled,
- Vysoká pracovní morálka, která je zdrojem výborné všeobecné pracovní atmosféry.

Jakmile jsou lidé jednou motivováni, udržení jejich „hybnosti“ vyžaduje neustálou

pozornost, která se vám vyplatí. Jednoduše řečeno, vysoce motivovaní lidé odvedou dobrý výkon a dosáhnou skvělých výsledků (Keenanová, 1995).

### **Motivace a peníze**

Podle Armstronga (1999) jsou peníze ve formě platu nebo nějakého jiného druhu odměny nejobvyklejší vnější odměnou. Peníze poskytují to, co většina lidí chce.

Motivují peněžní stimuly lidi? Odpověď zní ano v případě těch lidí, kteří jsou silně motivováni penězi, a jejichž očekávání, že dostanou peněžní odměnu, jsou vysoká. Vnější odměny mohou narušit vnitřní zájem – lidé, kteří pracují jenom pro peníze, mohou shledávat své úkoly jako méně příjemné, a tudíž je nebudou plnit dobře.

Peníze mohou přinést za správných okolností pozitivní motivaci nejen proto, že lidé potřebují a chtějí peníze, ale také proto, že slouží jako vysoce hmatatelný nástroj uznání. Ale špatně vytvořený a špatně řízený systém odměňování může nemotivovat.

### **Motivační techniky**

Podle Miskella (1994), mohou řídicí pracovníci motivovat zaměstnance tím, že jim vytvoří pracovní prostředí, které uspokojí jejich vnitřní potřeby a pomůže splnit organizační záměry, které přinesou prospěch všem. Aby znali tyto potřeby, musí řídicí pracovníci naslouchat a dívat se kolem sebe. Motivovaný kolektiv je výkonný kolektiv. Zaměstnanci mají přirozeně různé potřeby, ale většina vyžaduje následující položky:

- Bezpečnost
- Zajímavou práci
- Zajímavý podnik
- Přátelské spolupracovníky
- Dobrého nadřízeného
- Povýšení
- Uznání
- Dobré pracovní podmínky
- Odměny
- Dobrý plat

## **Motivy**

Podle Štěpaníka (2003) jsou motivy dynamickou složkou osobnosti, hybnou silou, motorem našeho jednání.

Dlouhá (1991) dále uvádí, že motivy člověka tvoří organizovaný a sjednaný systém zahrnující v sobě určitý druh hnací síly individua. Psychologie rozlišuje dva druhy těchto sil:

- primární – motivy žízně, hladu, únavy apod.
- sekundární – motivy odměny, trestu, zvědavosti, hmotného zájmu, strachu, smyslu pro povinnost apod.

V psychologii bývají podle Horalíkové (1999) rozlišovány dvě skupiny motivů k práci, dva typy pracovní motivace:

- motivy, které souvisejí s prací samotnou, tzv. intrisická motivace,
- motivy, které naopak „leží“ mimo vlastní práci, tzv. extrinsická motivace.

K nejvýznamnějším intrisickým motivům práce patří:

- potřeba činnosti vůbec, potřeba zbavit se nadbytečné energie,
- potřeba kontaktu s druhými lidmi zvláště u těch profesí, jejichž pracovním obsahem je právě kontakt s lidmi,
- potřeba výkonu, jejíž součástí je radost nebo uspokojení, které člověku přináší prožitek úspěšného výkonu,
- touha po moci, jejíž uspokojení do jisté míry nabízejí vyšší pozice v hierarchii pracovních pozic,
- potřeba smyslu života a seberealizace, jejíž uspokojení práce nabízí prostřednictvím poskytování příležitostí s smysluplným činností.

K nejvýznamnějším extrinsickým motivům práce patří:

- motiv peněz
- motiv jistoty, který je spojen s budoucností člověka
- motiv potvrzení vlastní důležitosti, sebepotvrzení, spojovaný s prestiží zastávané pracovní nebo jiné společenské pozice,

- motiv sociálních kontaktů, styku s lidmi vůbec, pro jehož uspokojení poskytuje práce a vše, co s ní souvisí, vhodný prostor,
- „sexualita“ – pro mnohé lidi je zaměstnání životní oblastí, v níž poznávají příslušníky druhého pohlaví a mají možnost navazovat s nimi kontakty (mnoho manželských párů se poznalo na pracovišti).

Podle Horalíkové(1999) může být motivace pozitivní i negativní, tj. může směřovat k optimálnímu zvládnutí úkolu, ale také k jeho nesplnění nebo vyhýbání se mu. Z tohoto důvodu člení motivy, které vedou člověka k určitému pracovnímu jednání na:

- aktivní motivy, které přímo podněcují pracovní výkon – např. motiv „být úspěšný“,
- podporující motivy, které vytvářejí prostor pro účinné působení aktivních motivů – např. přátelská pohoda na pracovišti, která usnadňuje soustředění na práci,
- potlačující motivy, které odvádějí člověka od pracovního výkonu k jiným činnostem – např. zájem účastnit se nějakého rozhovoru se spolupracovníky apod.

### **Motivace k práci**

Motivací k práci (pracovní motivací) rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role, tj s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty (Bedrnová, Nový a kol., 2004).

Podle Dlouhé (1991) se význam pracovní motivace u nás začal intenzivně zkoumat po druhé světové válce. Bylo zjištěno, že existují pracovní motivy, jímž je určován vztah k práci.

Např. jsou to:

- bezpečí a jistota, že člověk bude v práci pokračovat
- pracovní podmínky – čistota, teplota, hluk, osvětlení aj.
- příležitost k postupu

- platové podmínky
- sociální aspekty pracovní činnosti – dobrá spolupráce, přátelství aj.
- komunikace – zajištění toku informace ve všech směrech v rámci organizace
- náročnost práce z hlediska fyzických i duševních předpokladů
- režim práce a odpočinku – dovolená aj.
- vztahy s nadřízenými – spravedlnost, pochopení aj.
- vnitřní aspekt, charakter práce – vnitřní aspekt tvořivosti, možnosti iniciativy, seberealizace, uplatnění, odpovědnost aj.

### **Motivace a výkonnost**

Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu, resp. výkonnosti člověka. Tato skutečnost bývá vyjadřována následujícím vzorcem:

$$V = f(M * S)$$

Kde

V = úroveň výkonu (v dimenzích kvantity i kvality),

M = úroveň motivace (míra „chtění“ člověka podat výkon),

S = úroveň schopností (vědomostí, znalostí, dovedností)

(Bedrnová, Nový, 2004).

Ze vzorce je zřejmé, že budou-li (teoreticky) schopnosti nebo motivace rovné nule, bude výkon také nulový. Z uvedeného vyplývá význam teoretického rozboru motivace pracovního jednání a praktické aplikace získaných poznatků v podnikové praxi (Provazník a kol., 2002).

Podle Mayerové (1997) znamená výkonnost maximálně dosažitelný výkon nebo také jen požadovaný a vynakládaný výkon. Při plnění pracovních úkolů člověk zpravidla uplatňuje jen určitou část své potenciaální výkonnosti. Zbytek tvoří výkonovou rezervu, která může být použita za mimořádných okolností a která usnadňuje přiměřenou obnovu pracovních sil.

Pracovní výkonnost je vždy závislá na motivaci. Každý manažer může zlepšit svou schopnost motivovat zaměstnance, bude-li v každodenní praxi aplikovat následující doporučení:

- Držet se vytyčených standardů výkonnosti. Ten, kdo ví, že jeho práce bude hodnocena podle jasných a pevně předem vymezených standardů výkonnosti, má před sebou jasný cíl, ke kterému má směřovat. Může podle toho přizpůsobovat, zlepšovat svoji výkonnost. Ve skutečnosti nikdo nemá zájem pracovat bez jasně definovaného cíle.
- Informovat své lidi o všech změnách, které je mohou ovlivnit. Jestliže se například v důsledku změn organizace ve firmě uvolní místo, pro které má někdo ze zaměstnanců potřebnou kvalifikaci, je třeba ho informovat. Má to smysl, i když pracovník místo nedostane. Nedojde ke kritice, že se ignorují příležitosti pro „vlastní“ lidi.
- Stát za svými lidmi a podporovat jejich rozvoj. Chceme-li úspěšně motivovat, pak musíme převzít jistou dávku odpovědnosti za to, co lidé dělají. Ten, kdo nepocituje podporu svého vedoucího, sotva bude předkládat návrhy zlepšení a nových řešení problémů.
- Respektovat taktní chování, jednání a názory ostatních. Takt zahrnuje nejen úctu k lidem, ale i zdvořilost, citlivost a toleranci k názorům a pocitům jiných lidí (Stýblo, 2003).

Pracovní jednání je specifický druh aktivity člověka, při němž jedinec prostřednictvím práce dosahuje naplňování svých potřeb spojených se stavem uspokojení (Štěkar, Ryneš, Riegel, aj, 1996).

Podle Bedrnové, Nového (2004) pracovního jednání lze uvažovat jako o jednom ze subjektivních (vnitřních, osobnostních) faktorů ovlivňujících pracovní činnost člověka a zprostředkovaně i prosperitu podniku. Motivace k práci je ze všech těchto faktorů ovlivňujícím zásahům nejpřístupnější – je totiž relativně velmi proměnlivá. Pro management podniku i pro všechny jeho řídicí pracovníky z toho plyne závěr, že pracovní motivaci je nezbytné průběžně věnovat zvýšenou pozornost.



## 2.2 Teorie motivace

Proces motivace je založen na řadě teorií motivace, které se pokoušejí podrobněji vysvětlit, co to vlastně motivace je (Armstrong, 1999).

Podle Keenanové (1995) existuje celá řada teorií vztahujících se k motivování. Zde jsou některé z těch nejznámějších.

Teorii potřeb vytvořili:

Maslow (1954), který vytvořil koncepci hierarchie potřeb, o níž věřil, že je základem osobnosti,

Alderfer (1972), který vytvořil jednodušší a pružnější model tří základních potřeb (ERG teorie),

McClelland (1975), který identifikoval tři potřeby, jež motivují manažery, a který souhlasil s Maslowem, že potřeby motivují všechny části osobnosti, a zároveň došel k názoru, že potřeby jsou spouštěny faktory prostředí (Armstrong, 1999).

### **Maslowova hierarchie potřeb**

Maslowova teorie hierarchie hodnot (Keenanová, 1995) – Podle této teorie mají jednotlivci pět potřeb – potřebu přežití, bezpečí, společenského styku, sebeúcty a uplatnění schopností. Jakmile je některá z nich uspokojena, další se stává dominantní.

Maslowova teorie hierarchie potřeb se od svého vzniku setkává s všeobecným souhlasem (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997). Tato teorie motivace zdůrazňuje dva základní předpoklady:

- Jsme živočichové nemající dostatek a naše potřeby závisejí na tom, co již máme. Pouze dosud neuspokojené potřeby mohou ovlivňovat chování. Jinými slovy, uspokojená potřeba není motivátorem.
- Naše potřeby jsou podle svého významu hierarchicky uspořádány. Jakmile je

jedna potřeba uspokojena, objevuje se jiná a taky vyžaduje uspokojení.

Podle Armstronga (1999) je Maslowova hierarchie potřeb je následující:

- Fyziologické – potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu.
- Jistoty a bezpečí – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku fyziologických potřeb.
- Sociální – potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny.
- Uznání – potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama (sebeúctu) a být respektován ostatními (prestiž). Tyto potřeby lze zařadit do dvou doplňujících se skupin: za první, touha po úspěchu, přiměřenosti, sebedůvěře tváří v tvář světu a po nezávislosti a svobodě, a za druhé, touha po reputaci nebo postavení definovaných jako respekt nebo úcta ostatních lidí a projevujících se v podobě uznání, pozornosti, významu nebo ocenění.
- Seberealizace (sebenaplnění) – potřeba rozvíjet potenciál a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát

Použití Maslowovy teorie v řízení

Manažeři tuto teorii podle Donnellyho, Gibsona, Ivanceviche (1997) v široké míře akceptují a odvolávají se na ni. Přesto že, teorie potřeb neposkytuje úplný návod k pochopení lidské motivace nebo nástrojů motivování lidí, nabízí vynikající východisko pro osoby studující problematiku řízení. Hierarchie je snadno pochopitelná, je přitažlivá, neuráží zdravý rozum a zdůrazňuje některé faktory, které motivují lidi v podnicích a dalších typech organizací. Prostřednictvím mzdy nebo platu jsou jedinci schopni uspokojovat fyziologické potřeby své i svých rodin. Pomocí systémů odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod organizace rovněž pomáhají uspokojovat většinu potřeb bezpečí a jistoty. Konečně pomáhají při uspokojování sociálních potřeb tím, že umožňují lidem, aby při práci na sebe navzájem působili a sdružovali se. Některé příklady svědčící o tom, že manažeři mohou působit na každou z pěti kategorií potřeb, přináší následující tabulka.

Tab.2.1 Oblasti působení manažerů v jednotlivých kategoriích hierarchie potřeb

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

Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997

Maslowova teorie motivace tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby. Potřeba seberealizace však nemůže být uspokojena nikdy. Maslow řekl, že „člověk je živočich s přáními“, pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování a dominantní potřeba je základním motivátorem chování, jakousi jeho rozbuškou. K psychologickému rozvoji dochází tím, že se lidé pohybují vzhůru hierarchií potřeb, ale není to nutně přímočarý vývoj. Nižší potřeby stále existují, i když jako motivátory dočasně usnou, a lidé se soustavně vracejí k dříve uspokojeným potřebám.

Jedním z důsledků Maslowovy teorie je to, že vyšší řád potřeb uznání a seberealizace poskytuje motivaci nejsilnější stimul – když jsou uspokojovány, nabývají na síle,

zatímco nižší potřeby se uspokojováním oslabují. Ale práce lidí nemusí nutně uspokojovat jejich potřeby, zejména je-li rutinní nebo nekvalifikovaná (Armstrong, 1999).

### **Alderferova ERG teorie**

Podle této teorie existují tři hlavní potřeby: existence, vztah a růst (Keenanová, 1995).

Podle Armstronga (1999) se tato teorie týká subjektivních stavů uspokojení a přání. Uspokojení se týká výsledků událostí mezi lidmi a jejich prostředím. Přání se výlučně vztahuje k vnitřnímu rozpoložení osoby, týkajícího se potřeb, přání, preferencí a motivů. Na tomto základě Alderfer navrhl teorii lidských potřeb, v níž se předpokládají tři primární kategorie potřeb:

- Potřeby existenční, které odrážejí potřebu lidí týkající se výměny materiálu a energie a potřebu dosahovat a udržovat homeostatickou rovnováhu s ohledem na opatřování si určitých materiálních předmětů. Hlad a žízeň představují nedostatek a jsou existenčními potřebami. Plat, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky jsou dalšími typy existenčních potřeb.
- Potřeby vztahové, které přiznávají to, že lidé nejsou soběstačné jednotky, ale musejí se angažovat v transakcích s lidmi kolem sebe. Základní charakteristikou vztahových potřeb je to, že jejich uspokojení závisí na procesu sdílení a vzájemnosti. Akceptance, potvrzení a vliv jsou prvky vztahového procesu.
- Potřeby růstové se objevují v důsledku tendence otevřených systémů v průběhu času vnitřně růst a diferencovat se, a to následkem překračování hranic prostředí. Růstové potřeby stimulují lidi, aby ve svůj prospěch vyvíjeli tvůrčí a produktivní úsilí. Uspokojení růstových potřeb závisí na tom, jak jedinec „nachází příležitosti k tomu, aby naplňoval své představy a stával se tím, čím se může stát“.

## **McClellandova teorie potřeb**

Podle této teorie jsou dosažení úspěchu, moc a společenství třemi význačnými potřebami pro motivaci (Keenanová, 1995).

- Potřebu výkonu (úspěchu), definovanou jako potřebu úspěchu dosaženého v soutěži s ostatními a poměřovaného osobní normou dokonalosti.
- Potřebu společenství, definovanou jako potřebu vřelých, přátelských a soucitných vztahů s ostatními lidmi.
- Potřebu moci, definovanou jako potřebu kontrolovat a ovlivňovat ostatní lidi (Armstrong, 1999).

Různí lidé mají různé úrovně těchto potřeb. Někteří mají větší potřebu výkonu (úspěchu), jiní silnější potřebu společenství a další zase silnější potřebu moci. Jedna potřeba sice může být dominantní, neznamená to však, že ostatní neexistují.

Tyto tři potřeby mohou mít na různých úrovních řízení různou prioritu. Vysoká potřeba výkonu je důležitá zejména pro úspěch v mnoha nižších a středních manažerských funkcích, v nichž je možné pociťovat přímou odpovědnost za splnění úkolu. Ale ve vyšších manažerských funkcích se stává důležitějším zájem o institucionalizovanou moc jako protiklad moci osobní. Silná potřeba společenství není na žádné úrovni tak významná (Armstrong, 1999).

## **2.3 Stimulace**

Manažeři by ve svém slovníku měli dělat rozdíl mezi slovy „odměna“ a „stimul“. Odměna vyjadřuje následné uznání, když se něco stalo, zatímco stimul události předchází (Freemantle, 1995).

Podle Horalíkové (1999) je podstatou stimulace práce záměrné ovlivňování motivace pracovníků, tj. záměrné ovlivňování jejich pracovní ochoty. Ochota pracovníka bývá nejpříznivější, dochází-li k souladu mezi jeho osobním zaměřením a zájmy a cíly podniku. Ovlivňování pracovní ochoty sleduje v podstatě dva cíle – podněcování přiměřeného přístupu pracovníků k vykonávání požadované činnosti a utváření vlastností dobrého pracovníka.

Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychickým procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace (Provazník, Komárková, 1998).

Základní rozdíl mezi motivací a stimulací lze tedy spatřovat ve skutečnosti, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zvnějšku, nejčastěji prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka. Může mít rozmanité podoby a formy. Jejich společným jmenovatelem však bývá ovlivňování činnosti druhého člověka aktivními vnějšími zásahy vedoucími ke změně jeho psychických procesů, především pak ke změně jeho motivace (Bedrnová, Nový a kol., 2004).

Stimulem je de facto jakýkoli předmět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Někdy bývají rozlišovány tzv. impulsy – endogenní, tj. vnitřní, intrapsychické podněty signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka, a incentive – exogenní, tj. vnější, z vnějšku přicházející podněty vztahující se vrozeně nebo naučeně k impulsům, podněty, které aktivují („uvádějí v život“) určitý motiv (Provazník, Komárková, 1998).

Podle Provazníka (2002) sleduje stimulací každý řídicí pracovník v především podněcování optimálního přístupu pracovníků k pracovním činnostem a další osobnostní rozvoj pracovníků a dotváření jejich vlastností coby pracovníků výkonných. Základním předpokladem účinného stimulování je uplatňování stimulačních podnětů ve shodě s potřebami a motivačním profilem pracovníků.

### **Druhy stimulů**

Stimulující význam v rámci pracovní skupiny mohou mít:

- Peněžní odměna za práci sloužící k zajištění životních potřeb, společenského postavení a životní úrovně,
- Neformálně prováděné hodnocení činnosti a osobnosti člověka v pracovním procesu, které uskutečňuje bezprostředně nadřízený pracovník,
- Společenské hodnocení práce a pracovního oboru (prestiž), která však nezávisí od činnosti vedoucího, ten se o ni může pouze ve svém působení opírat,
- Hodnocení jedince v pracovní skupině, určitá forma uznání nebo tolerování jedince skupinou,

- Porovnávání výsledků vlastní pracovní činnosti s průběhem a výsledky činnosti druhých pracovníků,
- Postup vedoucího pracovníka, který zajišťuje, podporuje a rozvíjí vědomí aktivní účasti pracovníků na pracovním procesu a na řízení,
- Samotné provádění pracovní činnosti:
  - Znalost průběžných výsledků práce,
  - Znalost společenského významu práce a přesvědčení o její významnosti,
  - Znalost vykonávané profese a také společenského významu profese,
  - Přiměřená odborná připravenost,
  - Takové pracovní zařazení, které umožňuje pracovníkovi seberealizaci,
  - Osobnost a jednání vedoucího pracovníka, jeho autorita odborná a osobní, prestiž, důvěra v něj apod. (Horalíková, 1999).

Podle Hagemannové (1995) ukazuje následující průzkum, který provedl německý časopis Manager Magazin ve spolupráci s Boston Consulting Group, že na otázku co lidi opravdu motivuje, se na prvních místech umístily faktory jako více informací, větší spoluúčast na rozhodování, zatímco vyšší plat zaujal konec následujícího přehledu.

USA	Japonsko	
1	1	Více informací
3	2	Větší spoluúčast na plánování projektu
4	6	Menší organizační byrokracie
5	4	Větší otevřenost nápadům zvenčí
6	5	Méně rutinní práce
7	8	Více školení v rámci zaměstnání
8	7	Lepší vyhlídky na povýšení
9	9	Vyšší platy

## 2.4 Odměňování pracovníků

Koubek (2003) uvádí, že odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonanou 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. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení určitým způsobem vybavení kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje či zařízení. 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. Odměny tohoto druhu korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami.

V procesu formování lidských zdrojů organizace, jejich struktury a vlastností má podle Kleibla, Hüttllové, Dvořákové (1998) mimořádně významnou úlohu i systém odměňování v organizaci. Systém odměňování v organizaci tvoří:

- Mzdový systém podniku – zahrnuje tvorbu a uplatňování mzdových systémů a jeho jednotlivých nástrojů.
- Systém odměn a požitků mimomzdového charakteru, kterým se působí na pracovní výkon, chování a postoje pracovníků k práci, tak i k firmě a jejím cílům.

### **Mzdový systém podniku**

Podle Horalíkové (1999) se většina podniků vytváří vlastní mzdový systém. Má-li být podnik konkurenceschopný, je koncipování mzdového systému velice odpovědná a složitá činnost, závisající na ekonomické situaci podniku i charakteristikách trhu práce disponibilních pracovníků.



Mzdový systém podniku ovlivňují především následující faktory:

- Kvalita pracovníků (kvalifikovanost, flexibilita apod.),
- Individuální ochota – připravenost pracovníků k výkonu,
- Vnitropodniková spravedlnost,
- Nad a mezipodniková spravedlnost (která je zajišťována např. vyššími kolektivními smlouvami).

Při tvorbě mzdového systému podniku je pak zapotřebí respektovat řadu faktorů:

- Faktory, ovlivňující stanovení mzdy:
  - Pracovní funkce,
  - Výsledek práce a pracovní chování,
  - Situace na trhu práce,
- Mzdově politické cíle podniku,
- Složky mzdy,
- Objektivní kritéria a nástroje pro stanovení jednotlivých složek mzdy,
- Logický postup vypracování a zavádění mzdového systému.

### **Odměňování a podmínky práce**

Odměna je formou kompenzace výsledků úsilí spolupracovníků, kteří se podílejí na činnostech organizační jednotky. Má obvykle silnou korelační vazbu na motivaci lidí pracovat pro organizaci i na odváděný výkon, resp. jeho hodnocení. Je proto úkolem manažerů vytvořit systém odměňování, který nejenže bude odpovídat společensky přijatelné spravedlivé odměně za odváděnou práci, ale zároveň bude mít i motivační a stimulační funkci (Vodáček, Vodáčková, 2006).

### **Mzda a mzdová politika firmy**

Mzda je 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 (Pražská, Jindra a kol., 1997).

Podle Kahleho, Stýbla (1998) jsou mzdou peněžitá plnění nebo plnění peněžitě 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 s kapitálových podílů (akcií) nebo obligací a odměna za pracovní pohotovost.

Mzdová politika firmy musí respektovat trh práce regionu, ve kterém operuje, a je na něj samozřejmě vázána (Pražská, Jindra a kol., 1997).

Působí zde:

- mzdové předpisy státu,
- stanovená minimální mzda a mzdové minimum,
- konkurenční firma a její úroveň mezd,
- poptávka a nabídka pracovníků určitých profesí a vybraných pracovních míst,
- míra inflace,
- zvyklosti, tradice v hodnocení určité profese v regionu,
- kultura prostředí a síla sociálního pnutí v regionu,
- požadavky odborů a Svazu podnikatelů.

Mzdová politika firmy má kromě respektování vnějších vlivů určité vlastní cíle:

- získat kvalifikované pracovníky, adaptované na potřeby podniku,
- zabezpečit takovou úroveň mezd, která je schopná konkurence na trhu práce v regionu,
- důsledně vycházet ve mzdových sazbách a tarifech z hodnocení pracovních míst a tím vytvořit spravedlivou úroveň mezd,
- udržet si současné kvalifikované zaměstnance, posílit jejich přimknutí k firmě a stimulovat je k vyšším výkonům a rozvoji,
- udržet mzdové náklady v požadované relaci k ostatním nákladům firmy,
- udržet požadovanou relaci mzdových nákladů k nákladům na ostatní sociální politiku (sociální výhody, výchova a rozvoj, podmínky práce),
- sledovat používané formy mezd, mzdovou diferenciaci (Pražská, Jindra a kol., 1997).

Cílem mzdového systému je stanovit mzdu za vykonanou práci v souladu se zásadami odpovídajícími mzdové politice firmy (Pražská, Jindra a kol., 1997).

## 2.5 Mzdové formy

Máme-li zachovat jistou kontinuitu v uplatňování mzdových forem v českém prostředí s trendy, které se objevují za našimi hranicemi, pak pro výklad je zřejmě vhodné rozlišit mzdové formy podle toho, zda jsou poskytovány za již dosažené či teprve očekávané výsledky práce (Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998).

### 1. Časová mzda

Časová mzda je poskytována za určitou jednotku času (hodinu, den, týden, měsíc, rok). Vypočítává se následujícím způsobem:

Počet časových jednotek  $\times$  mzdový tarif

U dělnických profesí je zpravidla jednotkou pracovní doby hodina, pro administrativní, technické a vedoucí funkce na nižší a střední úrovni řízení je uplatňován měsíční plat (raději mzda). Pro vrcholové řídicí funkce může být dohodnut roční plat (mzda).

Časová mzda se zásadně vztahuje na skutečně odpracovanou dobu a nezávisí na pracovním výkonu. Při stanovení mzdového tarifu za určité časové období se vychází z průměrného, resp. normálního výkonu.

Časová mzda nesmí klesnout pod mzdu zakotvenou v tarifní (kolektivní smlouvě) jako minimální mzda odvětví, oboru nebo podniku. Efektivní mzdy, vyplácené v podniku se mohou odchýlit od zaručených mezd pouze směrem nahoru (Horalíková, 1999).

2. Úkolová mzda je používána při odměňování výrobních dělníků za plnění. Předem je stanoven technologický postup, pracovní postup a výkonové normy. Náklady na zavedení úkolové mzdy a revizi je normativní základny nemají převýšit efekt z růstu produktivity práce, tj. úspory nákladů na jednotku produkce.

- Jsou zajištěny technické a organizační požadavky pro plynulé plnění pracovních úkolů. To znamená, že materiál, suroviny, polotovary, nástroje, výrobní

dokumentace apod. je v požadovaném množství, kvalitě a termínu na pracovišti.

- Je zajištěna spolehlivá kontrola množství a kvality odvedené práce.
- Dělníci mohou přímo ovlivnit plnění výkonových norem.
- Nedochozí k ohrožení bezpečnosti práce a zdraví pracovníků při práci v úkolové mzdě.

Úkolová mzda je použita ve formě mzdy od kusu (někdy se hovoří o mzdě s úkolovými sazbami) nebo mzdy za normohodiny.

Při úkolové mzdě je pracovní výkon vyjádřen počtem jednotek zpracovaných za časovou jednotku. Výpočet úkolové mzdy vychází z normovaného množství produkce za jednotku času popř. z normy času na jednotku produkce a z přiřazeného mzdového tarifu (Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998).

3. Podílová, častěji u nás nazývaná pohyblivá mzda – je určitou formou mzdy úkolové. Podíl je obvykle určován % z docílené částky realizovaného obratu (Pražská, Jindra a kol., 2002).

Podle Horalíkové (1999) je podílová (provozní) mzda jednoduchou ale zároveň vysoce pobídkovou výkonovou mzdou. Používá se u pracovních činností, jejichž výsledek je pracovníkem ovlivnitelný, ale způsob práce vylučuje předem stanovit pracovní postup a spolehlivě sledovat využití pracovní doby. Podílová mzda je účelná pro odměňování obchodních činností, v oblasti služeb, popř. tam, kde jsou prováděny externí montáže, opravy atd.

4. Kombinovaná mzda – část mzdy tvoří pevná časová mzda, část mzdy je pohyblivá, vázaná na obrat (Pražská, Jindra a kol., 2002).

## 2.6 Zaměstnanecké výhody

Podle Janovské (2006) se téma zaměstnanecké benefity v ČR stalo aktuálním až v několika posledních letech. Důvodem je na jedné straně rostoucí prosperita a stabilita podniků, na straně druhé potřeba přilákat a udržet kvalitní pracovníky, i přispět k vytváření dobré pracovní atmosféry a podmínek. Rostoucí životní úroveň ovlivňuje požadavky lidí a čím dál tím důležitější je moment individualizace. Zaměstnanec už příliš neuspokojí, když za něj zaměstnavatel určí, co přesně potřebuje – důležitá je možnost svobodné volby. Zároveň jsou častěji jako benefit vnímány produkty, které přispívají k pocitu pohody. Dotaz na poskytované benefity se stává standardní otázkou již při vstupním pohovoru a často právě typ těchto výhod hraje roli i při samotném rozhodování, do které firmy žadatel nakonec nastoupí.

Je dobré rozlišovat dva typy benefitů, a to tzv. základní benefity, které jsou nedílnou součástí standardní nabídky zaměstnavatele a které jsou poskytovány pravidelně, a benefity, které slouží ke zvyšování motivace zaměstnanců a vytváření dobré atmosféry. Paradoxně totiž základní benefity, tolik vyžadované při vstupním pohovoru, přestávají být po určitém čase vnímány a jejich vliv na spokojenost zaměstnance se snižuje. Proto většina zaměstnavatelů poskytuje ještě benefity nad základní rámec tak, aby dosáhli konkrétního aktuálního cíle.

### Odměny používané v manažerské praxi

Podle Vodáčka, Vodáčkové (2006) jsou členěny hmotné a nehmotné odměny a výhody.

#### 1. Hmotné odměny a výhody

- Přímé finanční odměny
  - Základní mzdy (obvykle pro dělníky)
  - Platy (obvykle pro nemanuální pracovníky)
  - Výkonové prémie jednotlivce
  - Podíly na kolektivních prémiech
  - Prémie a odměny za výsledky hospodaření jednotlivce či pracovního kolektivu
  - Příplatky za přesčasy a za práci ve dnech pracovního klidu
  - Podíly na zisku.

- Nepřímé finanční odměny a výhody
  - Příplatky na pojištění
  - Příplatky na dovolenou a některé mimopracovní činnosti či členství v organizacích (klubech)
  - Příplatky za použití osobního vozu
  - Poskytované služby (zdarma či za snížené ceny, jako např. poskytnutí osobního vozu pro služební i osobní použití, snížené ceny či sazby za činnosti a výrobky prodávané firmou).
  
- Nepřímé odměny a výhody v nefinančním vyjádření
  - Prestižní název funkce i tomu odpovídající status ve firmě
  - Prvotřídní vybavení pracoviště
  - Přednostní parkování osobního vozu
  - Poskytování služeb (např. péče o děti v mateřské škole, zdravotnická péče pro zaměstnance i členy rodiny)
  - Výhodné stravování z hlediska místa a podmínek (kvality)
  - Vlastní pomocný personál (např. osobní asistent či sekretářka).

## **2. Nehmotné odměny a výhody**

- Prestižní účast na některých rozhodovacích procesech
- Zvýšená osobní pravomoc rozhodování v určitých otázkách či oblastech činnosti
- Možnosti preferenčního osobního růstu (např. účast na významných konferencích, setkáních odborníků)
- Větší volnost vůči zavedeným pořádkům a pravidlům v organizaci (např. volná pracovní doba)
- Možnosti výběru práce podle osobních názorů a preferencí (např. ve výzkumu)
- Podpora v některých zájmových činnostech (členství v klubech)
- Zabezpečení větší sociální jistoty zvláštní pracovní smlouvou (např. vůči možnému propuštění z organizace).

### **Další zaměstnanecké výhody poskytované v zahraničí v malých podnicích:**

- placené volno v den narozenin
- dárek k narozeninám
- svatební dar
- vánoční dárek
- příspěvek na úhradu nákladů vzdělávání i v případě, že nejde o podnikovou vzdělávací aktivitu (např. nákladů kurzů, do nichž se pracovník přihlásil a které navštěvuje ve svém volném čase),
- příspěvek na péči o děti pracovníků v jeslích a mateřských školách,
- půjčování podnikového vybavení (strojů, zařízení aj.),
- umožňování pracovníkům, aby se mohli po pracovní době věnovat v zařízeních podniku svým koníčkům či kutilství,
- poradenská pomoc pro pracovníky (např. pomoc podnikového právníka či jiného specialisty v soukromých záležitostech pracovníků),
- podniková posilovna nebo tělocvična, popřípadě příspěvek pracovníkům na sportovní a tělovýchovné aktivity,
- programy pro bývalé pracovníky – důchodce,
- materiální podpora pozůstalých při úmrtí pracovníka,
- pomoc pracovníkům v obtížné životní situaci (bydlení, problémy v rodině),
- příspěvek na vzdělávání dětí pracovníků,
- poskytování tzv. „daňového deštníku“ pracovníkům, tj. administrování jejich daňového přiznání pro všechny příjmy,
- dodatečná podniková dovolená (Koubek, 2003).

Čím více roste potřeba firem udržet si a motivovat kvalitní pracovníky, tím více nových benefitů vzniká. Vždyť už v roce 2005 tvořily zaměstnanecké výhody v České republice přibližně 8 % z celkového příjmu zaměstnance a tento trend má stále stoupající tendenci (Janovská, 2006).

### **3. Metodika práce**

Cílem diplomové práce s názvem „Analýza motivace a systému odměňování ve vybraném podniku“ bylo na základě analýzy motivačních faktorů a systému odměňování pracovníků zhodnotit stávající systém odměňování a navrhnout jeho zlepšení ve firmě Tagrea, a.s. se sídlem v Táboře. Diplomová práce byla vypracována ve spolupráci s vedením společnosti a pracovníkem personálního oddělení.

Byla prostudována odborná literatura s problematikou motivace a odměňování pracovníků, jejíž seznam je součástí této diplomové práce.

Byla provedena charakteristika společnosti Tagrea, a.s. se sídlem v Táboře, jejíž stěžejní činností je výroba a prodej krmiv a krmných směsí a nákup, skladování a ošetřování zemědělských plodin.

Dále byla provedena analýza systému odměňování pracovníků ve společnosti a poskytování zaměstnaneckých výhod.

Podkladem k získání dalších potřebných informací pro analýzu motivačních faktorů byly použity průzkumové dotazníky. Byly zjišťovány názory zaměstnanců na systém odměňování, výhody poskytované pracovníkům, klima v podniku, pracovní podmínky a osobní postoje k podniku.

Průzkumové dotazníky byly osobně doručeny zaměstnancům firmy Tagrea. Dotazníky byly jednotné, jejich vyplnění bylo dobrovolné a anonymní. Bylo zjišťováno pouze pohlaví, pracovní zařazení a odpracovaná léta v podniku.

Vyhodnocení dotazníků a grafické znázornění výsledků bylo provedeno v programech MS Word a Excel, stejně jako grafické znázornění ostatních údajů. Výsledky vyhodnocení jsou součástí této diplomové práce. Úplné znění dotazníku je uvedeno v Příloze č. 1.



Na základě výsledků analýz motivačních faktorů a systému odměňování, odborné literatury a výsledků zjištěných pomocí průzkumových dotazníků byly navrženy změny stávajícího systému odměňování a motivace pracovníků.

## 4. Charakteristika podniku

Akciová společnost Tagrea vznikla 1. 5. 1992 privatizací státního podniku ZZN Tábor jako podnikatelský subjekt se základním jměním 142 000 000 Kč. Nosným programem společnosti se staly tradiční činnosti bývalých organizací zemědělského zásobování a nákupu. V průběhu dalšího období došlo k navýšení základního jmění na 189 958 000 Kč. Společnost se stala součástí holdingu Agropol Group a významně tím posílila svoji výkonnost. Rozhodnutím valné hromady akcionářů z 13. 4. 2000 došlo rovněž ke změně názvu na Tagrea, a. s., vytvoření nového logotypu a začlenění společnosti v rámci jednotného vizuálního stylu podniků holdingu.

Tagrea, a.s. je nejvýznamnější firmou okresu Tábor v oblasti výroby krmných směsí, nákupu a skladování rostlinných produktů i distribuce hnojiv a chemických přípravků na ochranu rostlin. Nosným programem jsou tradiční činnosti bývalých organizací zemědělského zásobování a nákupu. Společnost disponuje moderními a výkonnými technologiemi a těží z velmi dobré obchodní spolupráce se sousední sesterskou společností Grana, a.s. i s ostatními firmami holdingu Agropol Group. Společnost vznikla v roce 1992 privatizací státního podniku ZZN Tábor. V roce 2000 došlo k začlenění do holdingu Agropol Group a ke změně názvu na Tagrea, a. s.

### 4.1 Předmět podnikání

Hlavní podnikatelské činnosti

- výroba a prodej krmiv a krmných směsí
- nákup, skladování a ošetřování zemědělských plodin
- prodej a aplikace hnojiv a chemikálií
- prodej potřeb pro řemeslníky, stavebního železa a spojovacích materiálů
- laboratorní činnost
- dopravní činnost

## **Krmné směsi**

Krmné směsi společnosti Tagrea jsou určeny pro hospodářská a laboratorní zvířata a rovněž pro drobné domácí zvířectvo. Jsou vyráběny dle požadavků zákazníka v sypké nebo granulované formě. Zrnitost krmných směsí lze vybírat dle předložených vzorků. Velikost granulí - 3 mm, 4 mm až 10 mm - pro jemnější strukturu je možno provádět jejich drcení. Veškeré směsi jsou dodávány jako volně ložené nebo pytlované.

Dlouhodobé zkušenosti s výživou a spolupráce s předními odborníky z vysokých škol a výzkumných ústavů jsou základem pro poskytování odborné poradenské činnosti. Pomáháme řešit problémy nejen na úseku výživy, ale i v technologii ustájení a krmení. Zabezpečujeme 24 hodinový servis pro chovatele brojlerů. Pořádáme odborné semináře s aktuálními tématy pro chovatele brojlerů, slepic, prasat a skotu.

## **Kompletní krmné směsi a koncentráty**

- pro chov prasnic a kanců
- pro odchov selat
- pro výkrm prasat
- pro odchov a výkrm drůbeže - kuřata, nosnice, krůty, husy, kachny
- pro výkrm králíků, bažantů a křepelek
- pro laboratorní zvířata

## **Doplňkové krmné směsi a koncentráty**

- pro prasata a prasnice
- pro telata
- pro jalovice a dojnice
- pro vysokoprodukční dojnice
- pro výkrm skotu

## **Další služby**

Provádíme šrotování, míchání obilných šrotů s koncentráty nebo minerálními přípravky. Zajišťujeme na objednávky krmnou sůl, minerální lizy a ostatní krmné komponenty. Nabízíme kompletní zookonzultantskou činnost. Bezplatně provádíme optimalizaci krmných dávek pro skot, prasata a výkrm drůbeže včetně jejich ekonomického vyhodnocení.

## **Rostlinné komodity**

Jde o nákup, skladování, ošetření a prodej produktů rostlinné výroby - tj. obilovin, olejnin a luštěnin pro potřeby mlýnů, sladoven a výroben krmných směsí.

Nejvýznamnější je nákupní středisko Čekanice se skladovou kapacitou 37 000 tun. Je zde rovněž provozován Zemědělský veřejný sklad o kapacitě 3 000 tun pro skladování řepky, pšenice krmné a potravinářské.

Základní činnosti:

- nákup a prodej obilovin, olejnin, luštěnin, technických plodin včetně zabezpečení přepravy
- kompletní posklizňová úprava
- skladovací činnost (ZVS, SZIF)
- prodej osiv - olejnin, kukuřice

## **Agrochemie**

Přípravky na ochranu rostlin

V této oblasti zajišťujeme nákup, skladování a distribuci pesticidů pro použití v lese, na zahradě i na poli. Nabízíme celý sortiment povolených přípravků ze skupin herbicidů, insekticidů a fungicidů. K prodáváním výrobkům zajišťujeme poradenskou činnost a provádíme polní aplikaci pesticidů moderními postřikovači Tecnomax LASER 3000 a Tecnomax LASER 4000.

## **Hnojiva**

V našich skladech najdete široký sortiment pevných (volně ložených i pytlovaných) a kapalných hnojiv. Samozřejmostí je doprava hnojiva dle Vašich dispozic. Kapalná hnojiva můžeme aplikovat našimi postřikovači

## **Hospodářské potřeby**

Prodejna hutního a spojovacího materiálu Čekanice nabízí:

- hutní a spojovací materiál
- betonářskou ocel
- svářecí materiál a potřeby
- pletivo a napínací dráty
- krmné směsi

## **Prodejna hospodářských potřeb Tábor nabízí:**

- zemědělské potřeby
- dílenské nářadí
- ochranné pracovní pomůcky
- zednické nářadí
- čisticí a dezinfekční prostředky

## **Laboratoř**

Centrální laboratoř společnosti Tagrea zajišťuje následující činnosti:

Kontrola vlastní produkce

- vstupní a výstupní kontrola rostlinných produktů (obchodovaných či používaných k výrobě krmiv)
- vstupní kontrola veškerých dalších surovin používaných k výrobě krmných směsí
- výstupní kontrola vyráběných krmných směsí
- mezioperační kontrola výroby zajišťující maximální kvalitu produkce
- kontrola kritických bodů v parametrech ohrožujících bezpečnost potravního řetězce včetně mikrobiologických

## **Analytická činnost pro potřeby holdingu**

Pro potřeby holdingu tato laboratoř zajišťuje veškeré rozборы, jejichž provádění ukládá výrobcům krmných směsí novela Zákona o krmivech:

- doplňkové látky ze skupiny chemoterapeutik, antikokcidik a stimulátorů růstu
- nejdůležitější vitamíny
- aminokyseliny
- kompletní sortiment významných prvků (makro, mikro i stopové prvky)
- mykotoxiny a další vybrané organické a anorganické kontaminanty
- mikrobiologická kontrola produkce Agropol Food dle Nařízení ES č. 2073
- mikrobiologická kontrola krmiv a krmných surovin

### **Další služby**

Kapacita laboratoře umožňuje ve výše uvedeném rozsahu provádět rozborů v rámci zákaznického servisu odběratelům krmiv, popř. i pro další subjekty.

### **Teritoriální působnost a střediska**

**Střediska** - Čekanice, Chýnov

**Trh** - okresy Tábor, Benešov, České Budějovice, Pelhřimov.

#### **Středisko Čekanice**

- výroba krmných směsí
- velkokapacitní sila
- prodej agrochemikálií, hnojiv a osiv
- prodej hutního materiálu
- doprava materiálu a zboží
- centrální laboratoř

#### **Středisko Chýnov**

- středisko služeb
- sklad Chýnov, Mladá Vožice

## 4.2 Systémy řízení jakosti

Zemědělské zásobování a nákup v Táboře bylo založeno Fondem národního majetku ČR na základě zakladatelské listiny ze dne 30. 4. 1992. Z rozhodnutí majoritního vlastníka byl v měsíci květnu 2000 změněn název organizace na Tagrea a. s. Nosným programem společnosti je nákup, ošetřování, skladování a obchod s rostlinnými výrobky a výroba a distribuce krmných směsí. V současné době má Tagrea systém řízení certifikovaný pro QMS, EMS a HACCP u procesů:

- posklizňová úprava, skladování a prodej zemědělských výrobků rostlinného původu,
- výroba a prodej krmných směsí.

### **Certifikace**

#### **QMS**

- systém jakosti dle EN ISO 9002:1994 od 16. 2. 2000 certifikován RW TŮV
- recertifikace dle EN ISO 9001:2000 od 13. 9. 2002 certifikován RW TŮV
- prodlužovací audit dle EN ISO 9001:2000 od 23. 9. 2005 certifikován RW TŮV

#### **EMS**

- systém environmentálního managementu dle EN ISO 14001:1996 od 13. 9. 2002 certifikován RW TŮV
- recertifikace dle EN ISO 14001:2004 od 23. 9. 2005 certifikován RW TŮV

#### **HACCP**

- systém kritických bodů HACCP od 26. 9. 2003 certifikován RW TŮV
- prodlužovací audit od 23. 9. 2005 certifikován RW TŮV

Tagrea, a.s. se stala nejvýznamnější firmou okresu Tábor v oblasti výroby krmných směsí, nákupu a skladování rostlinných produktů i distribuce hnojiv a chemických přípravků na ochranu rostlin.

## **5. Analýza systému odměňování pracovníků**

V systému odměňování zaměstnanců ve společnosti Tagrea, a.s. je podstatné to, zda jsou lidé odměňováni v souladu s hodnotou, jako mají pro organizaci.

### **Kategorie zaměstnanců**

Zaměstnanci společnosti jsou evidenčně zařazeni do těchto pracovních kategorií:

- THP - technickohospodářští pracovníci
- D - dělníci (skladů, VKS, údržby, ostatní)
- Ř - řidiči automobilové dopravy.

### **5.1 Způsob odměňování**

#### **Základní mzda**

V podniku se liší odměňování zaměstnanců podle jejich zařazení do jednotlivých kategorií:

- THP – základní měsíční mzda
- Řidiči – individuální mzda
- Dělnické profese – základní hodinový tarif

Zařazení zaměstnanců do tarifních stupňů se provádí podle náročnosti vykonávané práce. Délka odpracované doby ve společnosti nemá vliv na zařazení do tarifní stupně.

Mzda je splatná po vykonání práce 15. den kalendářního měsíce následujícího po měsíci, ve kterém zaměstnanci vznikl nárok na mzdu nebo na některou její složku. Tento den je zároveň určen jako pravidelný termín výplaty. Tento den se rovněž připisuje výplata mzdy na účet zaměstnance v peněžním ústavu. Pokud tento den vyjde na den pracovního volna, bude termín výplaty vždy 1. následující pracovní den.



## Příplatky ke mzdě

- **Povinně poskytované příplatky**

- **Mzda a náhradní volno za práci přesčas**

Prací přesčas je práce konaná zaměstnancem na příkaz zaměstnavatele nebo s jeho souhlasem nad stanovenou týdenní pracovní dobu vyplývající z předem stanoveného rozvržení pracovní doby a konaná mimo rámec rozvrhu pracovních směn (§ 84,85 a § 87 odst. 1 ZP).

U zaměstnanců s kratší pracovní dobou (§ 86 odst. 1 ZP) je prací přesčas práce přesahující stanovenou týdenní pracovní dobu (§ 83a ZP); těmto zaměstnancům nelze práci přesčas nařídit. Prací přesčas není, napracovává-li zaměstnanec prací konanou nad stanovenou týdenní pracovní dobu pracovní volno, které mu zaměstnavatel poskytl na jeho žádost.

Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vznikl nárok ( dále jen "dosažená mzda" ) a příplatek ve výši 25% jeho průměrného výdělku. Jde-li o práci přesčas v noci a ve dnech pracovního klidu (ZP, § 91) bude výše příplatku 50 % průměrného výdělku. Dosažená mzda a příplatek za práci přesčas nepřísluší v případě, že zaměstnanec souhlasí s poskytnutím náhradního volna.

Pokud bude mzda sjednána již s přihlédnutím k případné práci přesčas, mzda za práci přesčas ani náhradní volno nepřísluší. Nařízená práce přesčas nesmí přesáhnout 150 hod. ročně.

- **Mzda a náhrada mzdy za svátek**

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

Zaměstnavatel se může se zaměstnancem dohodnout na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě ve výši průměrného výdělku místo náhradního volna.

- Ø Zaměstnanci, který nepracoval proto, že svátek připadl na jeho obvyklý pracovní den, přísluší náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku nebo jeho části za mzdu nebo část mzdy, která mu ušla v důsledku svátku. Toto se týká pouze zaměstnanců s hodinovou mzdou. U zaměstnanců s měsíční mzdou v důsledku svátku výdělek neujde.

- **Příplatek za práci v noci**

Za práci v noci (tj. v době od 22.00 hod. do 06.00 hod.) přísluší pracovníkovi příplatek ve výši 6,00 Kč za hodinu.

- **Příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí**

Za práci se škodlivými látkami nebo při pobytu v jejich prostředí se poskytuje pracovníkům chemické laboratoře Čekanice příplatek

6,00 Kč/hod. v rozsahu 70 hodin za měsíc.

Tento počet hodin se zredukuje dle počtu odpracovaných hodin v měsíci. Příplatek ve výši 6,00 Kč/hod. se poskytuje pracovníkům skladu chemikálií za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, dále se tento příplatek vyplácí pracovníkům za vykládku hnojiv, za vyskladňování zrnin z hangárových a podlahových skladů, za vykládku sypkých komponentů vykládačem z vagónů, za stříkání vozidel barvou a ve VKS za násyp premixů a medikamentů.

- **Další poskytované příplatky**

- **Příplatek za práci v odpolední směně**

Za práci v odpolední směně (tj. od 14.00 hod do 22.00 hod.), pokud tato práce trvá alespoň 5 hodin, přísluší pracovníkovi příplatek ve výši 4,-- Kč za hodinu.

- **Další odměňování**

- **Odměňování řidičů automobilové dopravy**

Řidiči automobilové dopravy jsou při výkonu své základní profese odměňováni úkolovou mzdou podle dosaženého výkonu, osobním ohodnocením a prémiei.

- **Odměňování zaměstnanců za práci ve vedlejších pracovním poměru**

a) v jejich volném dnu

Je-li zaměstnanec ve svém volném dnu povolán na pracoviště k výkonu práce, obdrží za první hodinu práce mzdu ve výši 100,-- Kč a za další hodiny mzdu ve výši 60,-- Kč/hod.

b) v jejich pracovním dnu

Odměna přísluší zaměstnanci pokud ve všední den vykonává nařízenou práci mimo svou profesi po pracovní době, a to ve výši 80,-- Kč za 1 hodinu práce.

- **Odměňování pracovníků údržby při práci mimo pracovní dobu**

V případě, že pracovník údržby bude povolán mimo svou pracovní dobu k výkonu práce, přísluší mu odměna 100,-- Kč za první hodinu práce (1x za den), za další hodiny práce mzda za vykonanou práci + přesčasový příplatek.

- **Odměna ve formě 13. platu**

Odměna se vypočítává z dosažené hrubé mzdy pracovníka za leden až říjen a vyplácí se podle ekonomické situace společnosti. Tato odměna není vyplácena pracovníkům, kteří měli neomluvenou absenci a při závažném porušení pracovní kázně nebo příkazu ředitele společnosti. Dále se nevyplácí pracovníkům, kteří nejsou v pracovním poměru k 31.10. daného roku.

## 5.2 Zaměstnanecké benefity

V současné době se podniky snaží neustále zkvalitňovat péči o své zaměstnance, zejména proto, aby si udrželi schopné pracovníky. Management si dobře uvědomuje, že lidské zdroje jsou nejcennějším výrobním faktorem podniku a velkou konkurenční výhodou.

Systém odměňování pracovníků je základním dokumentem podniku a vzhledem k tomu, že ve společnosti funguje odborová organizace, uzavírá Tagrea, a.s. se svými zaměstnanci kolektivní smlouvy. Předmětem kolektivní smlouvy je úprava individuálních a kolektivních vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Týká se mzdové, pracovně právní a sociální problematiky.

Podnik poskytuje svým zaměstnancům následující zaměstnanecké výhody:

- Příspěvek na stravování
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Odměny při životních výročích
- Osobní účet zaměstnance
- Týden dovolené navíc oproti Zákoníku práce
- Nápoje na pracovišti

### **Příspěvek na stravování**

Podle Zákoníku práce má každý zaměstnavatel povinnost zajistit svým zaměstnancům denně stravování – a to ve vlastní závodní jídelně nebo u jiného dodavatele.

Zaměstnavatel přispívá zaměstnancům na stravování, které zajišťuje dodávkou obědů do vlastních jídelen nebo poskytováním stravenek u provozů, kde jiná možnost stravování není. Zaměstnanec hradí stanovenou část a za tuto cenu má nárok na odběr pouze jednoho jídla (stravenky) za odpracovanou směnu. Při odběru více jídel než je uvedený nárok, hradí zaměstnanec nadpočetná jídla v plné hodnotě. Příspěvek na stravenky je v hodnotě 35 Kč a příspěvek na oběd se pohybuje v rozmezí 31 Kč až 37 Kč, v závislosti na smluvní ceně s dodavatelem.

### **Příspěvek na penzijní připojištění**

Podmínkou pro získání tohoto příspěvku je minimální odpracovaná doba ve společnosti 3 roky. Zaměstnanec musí mít uzavřenou smlouvu u jakékoli společnosti o penzijním připojištění a platit si částku nejméně 100 Kč měsíčně. Pokud je ve firmě zaměstnán déle než 3 roky, získává příspěvek ve výši 200 Kč. Pracuje-li v podniku více než 10 let, má nárok na příspěvek v hodnotě 350 Kč.

### **Odměny při životních výročích**

Odměna je součástí mzdy a poskytuje se pracovníkovi za aktivní a iniciativní plnění pracovních úkolů pro akciovou společnost. Odměny se poskytují diferencovaně a to v závislosti na plnění pracovních úkolů zaměstnance s přihlédnutím k odpracovaným rokům v a. s. Její výši určí ředitel společnosti na návrh přímého nadřízeného zaměstnance při příležitosti 50 let věku, 55 let věku, 60 let věku a při prvním skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní nebo invalidní důchod. To platí i pro předčasný starobní důchod nebo částečně invalidní důchod.

Například po odpracování 25 let ve společnosti činí odměnu při životním výročí 50 let nebo odchodu do důchodu částka 8.200 Kč a při životním jubileu 55 a 60 let se jedná o částku ve výši 3.200 Kč.

Do celkové doby zaměstnání se započítává doba všech pracovních poměrů i když na sebe bezprostředně nenasazují. Do počtu let odpracovaných ve společnosti se pro stanovení horní hranice odměny započítává doba, kdy byl pracovník v trvalém pracovním poměru ke společnosti. Přerušování zaměstnání ve společnosti zaviněné pracovníkem hodnotí při stanovení výše odměny ředitel společnosti. Do pracovního poměru v rámci společnosti i celkem se započítává také jiná činnost, při jejímž výkonu trval pracovní poměr ve společnosti (vojenská a civilní služba, mateřská a rodičovská dovolená, výkon veřejných funkcí, školení apod.), dále doba prokazatelného pracovního poměru u jiných ZZN nebo jiných organizací, jejichž činnost byla bezprostředně převzata.

### **Osobní účet zaměstnance**

Osobní účet čerpá zaměstnanec Tagrea, a.s. na tyto účely:

- Dětská rekreace (tuzemská, zahraniční) popř. spojená i s výukou, např. lyžařský výcvik

- Rekreace (tuzemská, zahraniční) – organizovaná dodavatelsky, nebo soukromě tj. neorganizovaná dodavatelsky – hradí pouze pobyt, např. kemp atd. – musí být doložen řádným daňovým dokladem.
- Zájezdy (tuzemské, zahraniční)
- Kultura – účast na kulturních akcích a pořadech, apod.
- Tělovýchova, sport – sauna, bazén, masáže, apod.

Tento sociální fond je založen ve společnosti od roku 2004. Jeho výši určuje valná hromada. Pro roky 2004 a 2005 byla schválena částka 5000 Kč na osobu, pro rok 2006 to bylo 3000 Kč na osobu. Z OÚZ lze čerpat finanční prostředky pouze formou úhrady faktury, vystavené na Tagrea, a.s. Prostředky z OÚZ nelze čerpat v hotovosti (např. nelze uhradit zaměstnanci jím zakoupenou vstupenku). Minimální výše čerpání je 200 Kč. Nevyčerpaná částka jednotlivých OÚZ v běžném roce se převádí do následujícího roku. Pokud zaměstnanec nečerpá žádné prostředky z OÚZ v průběhu 3 let, osobní účet na další rok bude zaměstnanci zrušen a prostředky budou vráceny do sociálního fondu.

#### **Týden dovolené navíc oproti Zákoníku práce**

Dovolená na zotavenou se ve smyslu ustanovení § 102 odst. 2) ZP prodlužuje o 1 týden. Dobu čerpání určuje zaměstnavatel podle plánu dovolených. Při jejich sestavování mají zaměstnanci možnost uplatnit své požadavky po dohodě s přímým nadřízeným.

#### **Další zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanci společnosti mají na pracovišti volně k dispozici nádoby s pitnou vodou.

Z provedené analýzy vyplývá, že systém odměňování a motivace pracovníků je propracován velmi podrobně a podnik ve spolupráci s odborovou organizací věnuje svým zaměstnancům značnou péči.

### 5.3 Průměrná hrubá měsíční mzda

Průměrná hrubá měsíční mzda představuje podíl mezd bez ostatních osobních nákladů připadající na jednoho zaměstnance evidenčního počtu za měsíc. Do mezd se zahrnují základní mzdy a platy, příplatky a doplatky ke mzdě nebo platu, prémie a odměny, náhrady mezd a platů, odměny za pracovní pohotovost a jiné složky mzdy nebo platu, které byly v daném období zaměstnancům zúčtovány k výplatě. Jedná se o hrubé mzdy, tj. před snížením o pojistné na všeobecné zdravotní pojištění a sociální zabezpečení, zálohové splátky daně z příjmů fyzických osob a další zákonné nebo se zaměstnancem dohodnuté srážky.

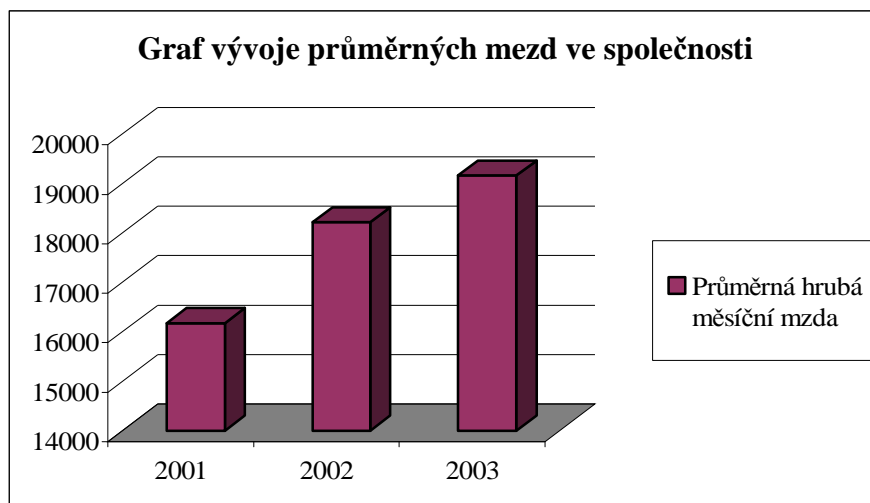
#### Vývoj průměrných hrubých mezd ve společnosti Tagrea, a.s. v letech 2001 – 2003

Tab.5.3.1

Rok	2001	2002	2003
Průměrná hrubá měsíční mzda	16174	18203	19152

Zdroj: interní zdroje Tagrea, a.s.

Graf 5.3.1



Z grafu je vidět, že průměrné hrubé měsíční mzdy ve společnosti Tagrea, a.s. vzrostly v letech 2001 – 2002 o 12,5 % a v letech 2002 – 2003 o 5,2 %.

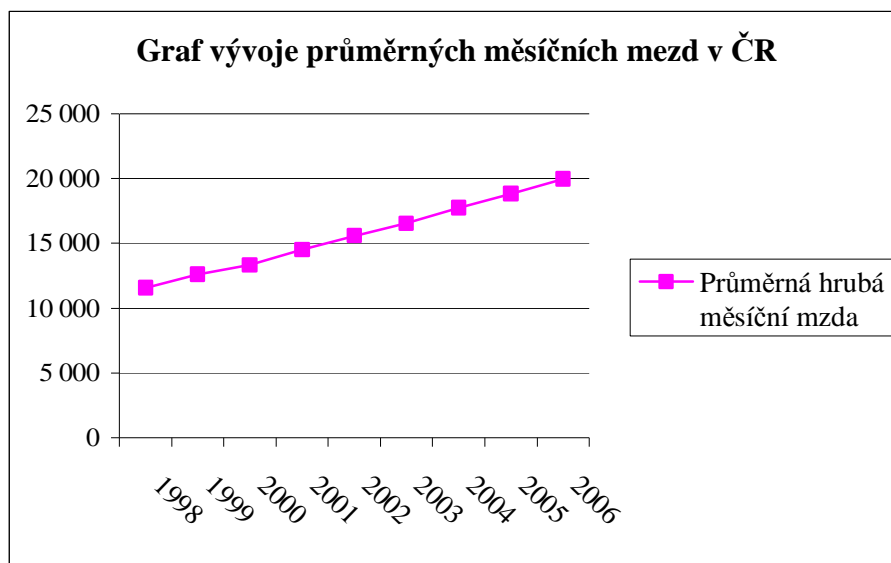
## Vývoj průměrných hrubých měsíčních mezd v ČR v letech 1998 – 2006

Tab.5.3.2

Rok	Průměrná hrubá měsíční mzda
1998	11 555
1999	12587
2000	13323
2001	14490
2002	15568
2003	16527
2004	17735
2005	18829
2006	19968

Zdroj: [www.novinky.cz](http://www.novinky.cz)

Graf 5.3.2



Z grafu je patrné, že průměrné hrubé měsíční mzdy v ČR vzrostly ve srovnatelném období a to v letech 2001 – 2002 o 7,4 % a v letech 2002 – 2003 o 6,2 %.



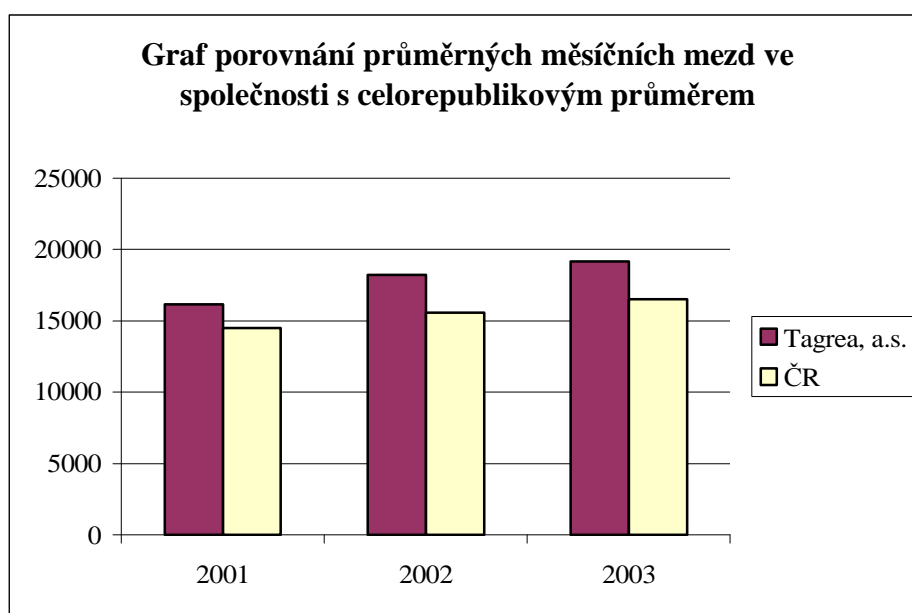
## Porovnání průměrných hrubých měsíčních mezd ve společnosti Tagrea, a.s. s celorepublikovým průměrem

Tab.5.3.3

Rok	2001	2002	2003
Tagrea, a.s.	16174	18203	19152
ČR	14490	15568	16527

Zdroj: www.novinky.cz, interní zdroje Tagrea, a.s.

Graf 5.3.3



Z grafu je zřejmé, že průměrné hrubé měsíční mzdy byly ve společnosti Tagrea, a.s. vyšší než průměrné hrubé měsíční mzdy v ČR a to v roce 2001 o 11,6 %, v roce 2002 o 16,9 % a v roce 2003 o 15,9 %.

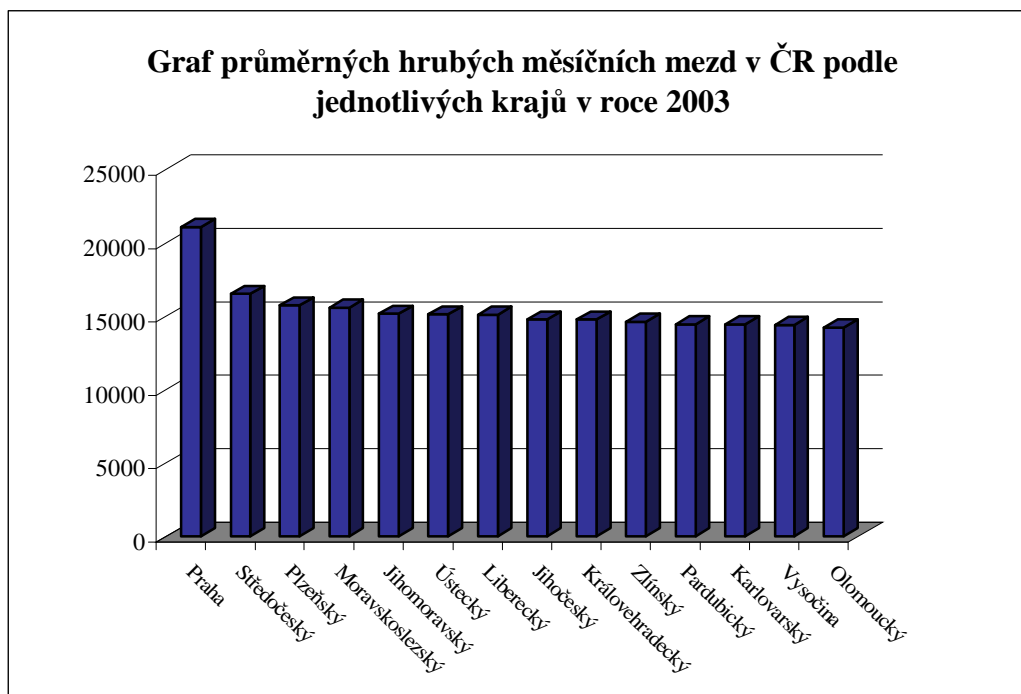
## Průměrné hrubé měsíční mzdy v ČR podle jednotlivých krajů v roce 2003

Tab.5.3.4

Kraje	Průměrná mzda v Kč
Praha	21075
Středočeský	16503
Plzeňský	15715
Moravskoslezský	15559
Jihomoravský	15148
Ústecký	15108
Liberecký	15076
Jihočeský	14759
Královehradecký	14755
Zlínský	14610
Pardubický	14437
Karlovarský	14420
Vysočina	14390
Olomoucký	14211

Zdroj: Statistický bulletin

Graf 5.3.4



Z grafu je patrné, že průměrné hrubé měsíční mzdy byly v roce 2003 v jihočeském kraji 14759 Kč a to je o 29,8 % méně než průměrné hrubé měsíční mzdy v Tagrea, a.s.

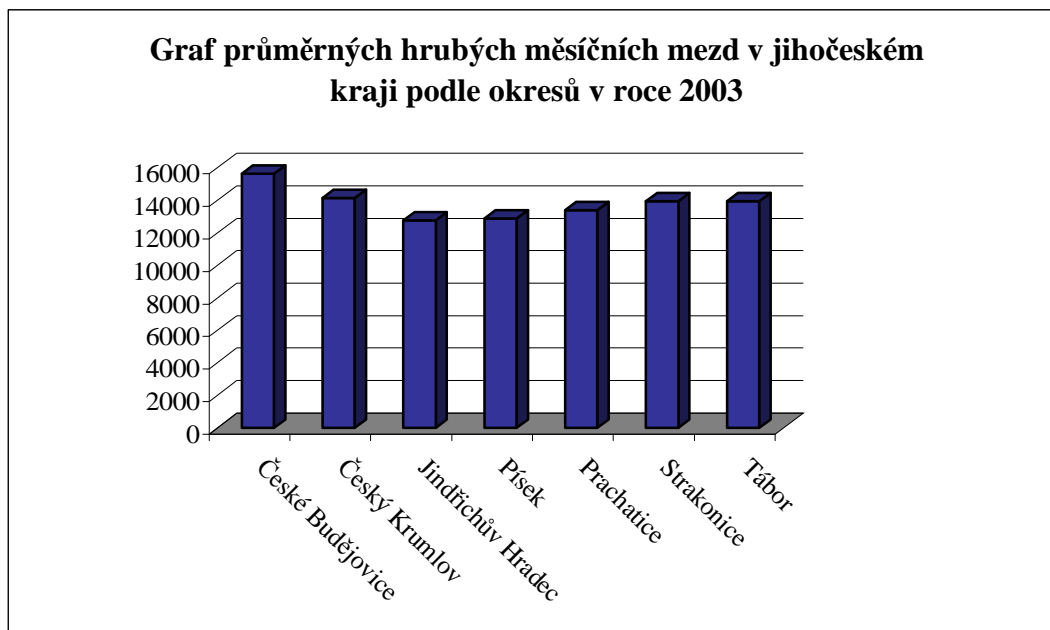
## Průměrné hrubé měsíční mzdy v jihočeském kraji podle jednotlivých okresů v roce 2003.

Tab.5.3.5

Okresy v jihočeském kraji	Průměrná mzda v Kč
České Budějovice	15618
Český Krumlov	14152
Jindřichův Hradec	12772
Písek	12894
Prachatice	13407
Strakonice	13929
Tábor	13932

Zdroj: Statistický bulletin

Graf 5.3.5



Z grafu je zřejmé, že průměrné hrubé měsíční mzdy byly v roce 2003 v Táboře 13932 Kč a to je o 37,5 % méně než průměrné hrubé měsíční mzdy ve společnosti Tagrea a.s. ve srovnatelném období.

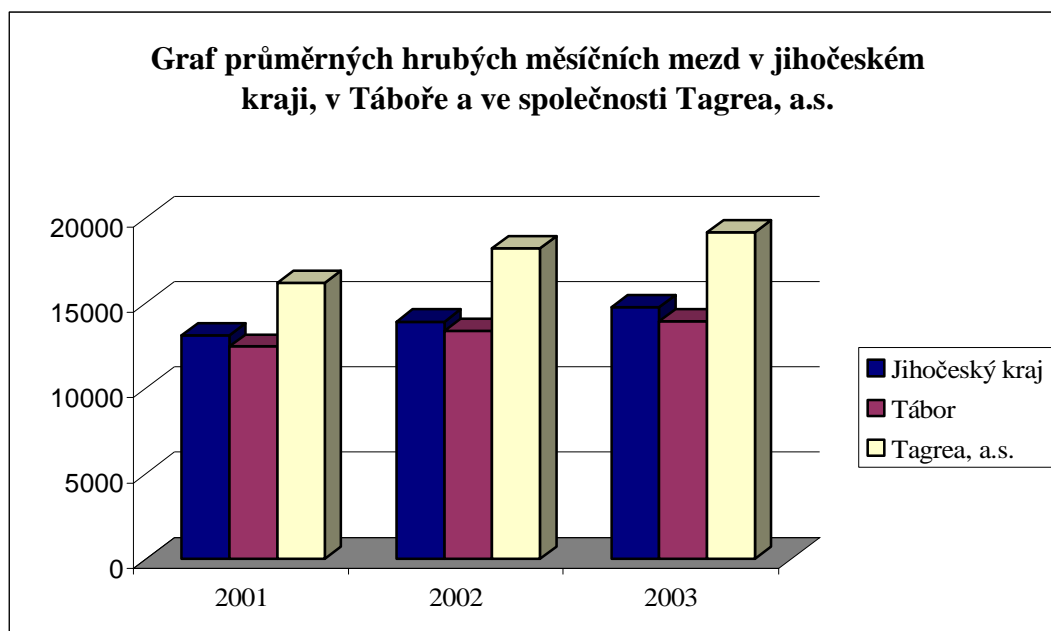
**Porovnání průměrných hrubých měsíčních mezd v jihočeském kraji a v Táboře s průměrnými hrubými mzdami ve společnosti Tagrea, a.s. v letech 2001 – 2003.**

Tab.5.3.6

	Průměrné mzdy v Kč		
	2001	2002	2003
Jihočeský kraj	13111	13914	14759
Tábor	12452	13386	13932
Tagrea, a.s.	16174	18203	19152

Zdroj: Statistický bulletin, interní zdroje Tagrea, a.s.

Graf 5.3.6



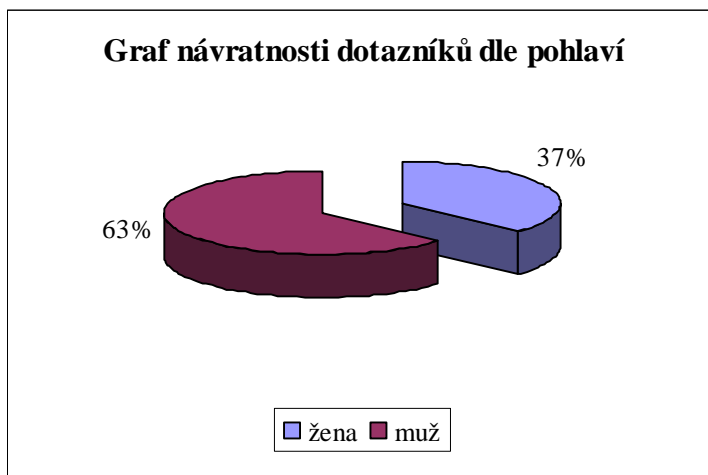
Z grafu je vidět, že průměrné hrubé měsíční mzdy byly ve společnosti Tagrea, a.s. v roce 2001 o 23,4 % vyšší než v jihočeském kraji a o 29,9 % vyšší než v okrese Tábor. V roce 2002 byly vyšší o 30,1 % oproti průměrným hrubým měsíčním mzdám v jihočeském kraji a o téměř 36 % vyšší než v okrese Tábor. V roce 2003 pak byly vyšší o 29,8 % než v jihočeském kraji a o 37,5 % vyšší než v okrese Tábor.

## 6. Průzkum motivačních faktorů

K provedení analýzy motivace ve společnosti Tagrea, a.s. byly použity průzkumové dotazníky s vybranými motivačními faktory. Dotazníky byly osobně doručeny všem zaměstnancům podniku, kteří byli v daný termín v pracovní schopnosti. Celkem bylo doručeno 69 dotazníků. Zaměstnanci vyplňovali dotazníky anonymně a bylo pouze na nich na jaké otázky odpoví a na jaké ne. Bylo zjišťováno pouze pracovní zařazení, pohlaví a roky odpracované ve společnosti.

Návratnost dotazníků

Graf. 6.1



Z 69 dotazníků jich bylo 46 vráceno, to je 67%. 33% dotazníků vráceno nebylo.

1. otázka: Jaké je vaše pracovní zařazení

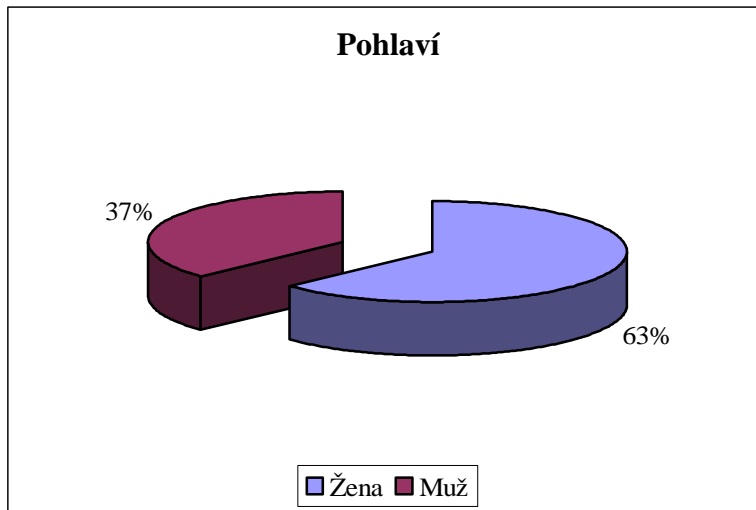
Tab. 6.1

THP	63%
Řidič	22%
Ostatní pracovník	15%

Dotazník vyplnilo 63% THP, 22% řidičů a 15% ostatních pracovníků.

2. otázka: Pohlaví

Graf. 6.2



Ze 46 dotazníků vyplnili 17 dotazníků ženy, tj. 63% a 29 dotazníků muži, tj. 37%.

3. otázka: Jak dlouho jste zaměstnán v této firmě

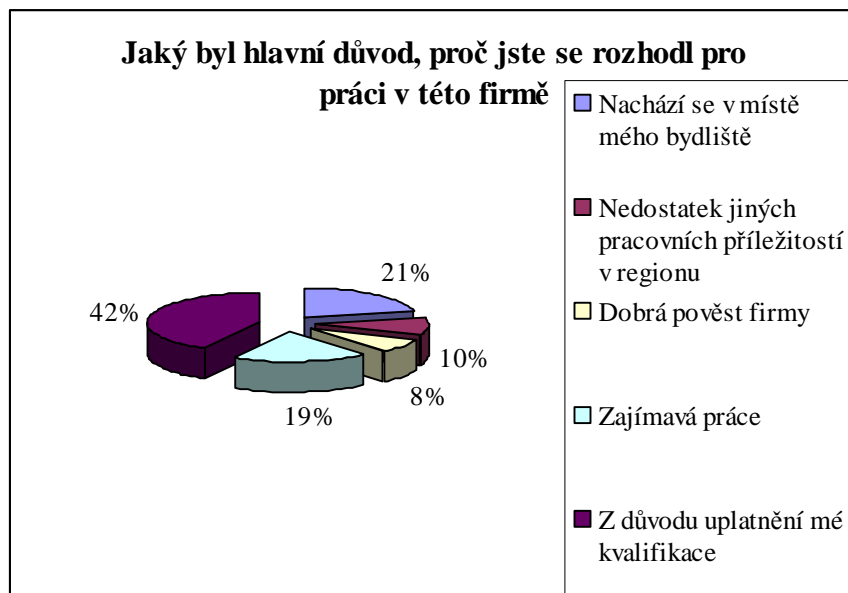
Tab.6.2

Méně než 3 roky	17%
1 až 3 roky	9%
3 až 5 let	2%
Více než 5 let	72%

Z výše uvedeného vyplývá, že téměř tři čtvrtiny respondentů jsou zaměstnání ve společnosti více než 5 let.

4. otázka: Jaký byl hlavní důvod, proč jste se rozhodl pro práci v této firmě

Graf 6.3



42% respondentů tedy téměř polovina uvedla jako hlavní důvod pro práci v této firmě uplatnění své kvalifikace. Téměř stejný počet pracovníků si vybralo tuto práci, z důvodu zajímavé práce nebo proto, že se nachází v místě jejich bydliště.

5. otázka: Myslíte si, že vás vedení informuje o cílech podniku?

Tab. 6.3

Ano	76%
Ne	24%

Více než tři čtvrtiny respondentů uvedlo, že je vedením informováno o cílech v podniku.

6. otázka: Co se vám nejvíce líbí na práci v tomto podniku

Respondenti měli určit pořadí od 1 do 8, přičemž 1 je nejvíce a 8 nejméně.

Tab. 6.4

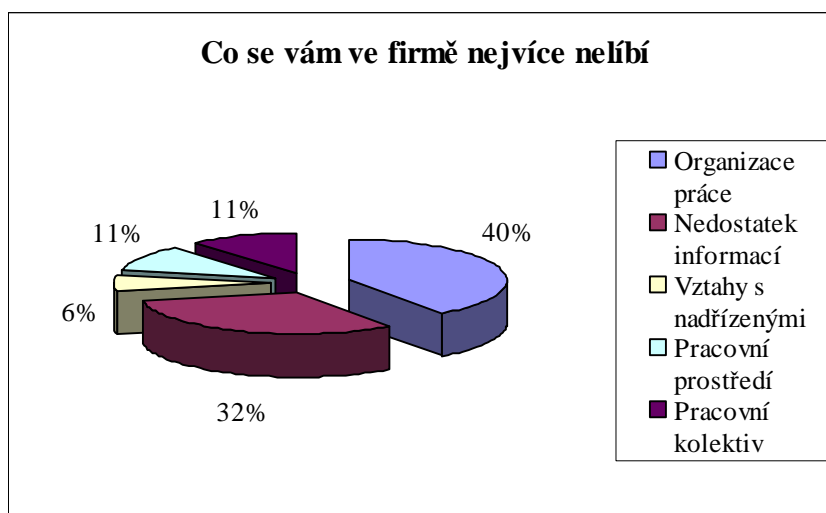
Pracovní uplatnění	31%
Pracovní prostředí	7%
Pracovní kolektiv	20%
Bezproblémová výplata mezd v daném termínu	26%
Vztahy s nadřízenými	3%
Možnosti stravování	3%
Týden dovolené navíc	7%
Příspěvek na pojištění	3%

31% respondentů uvedlo, že se jim nejvíce líbí, že mají pracovní uplatnění, 26% uvedlo, že výplata mezd a 20% uvedlo na prvním místě pracovní kolektiv.

7. otázka: Co se vám ve firmě nejvíce nelíbí

Respondenti měli uvést pořadí od 1 do 5, přičemž 1 je nejvíce, 5 nejméně.

Graf 6.4



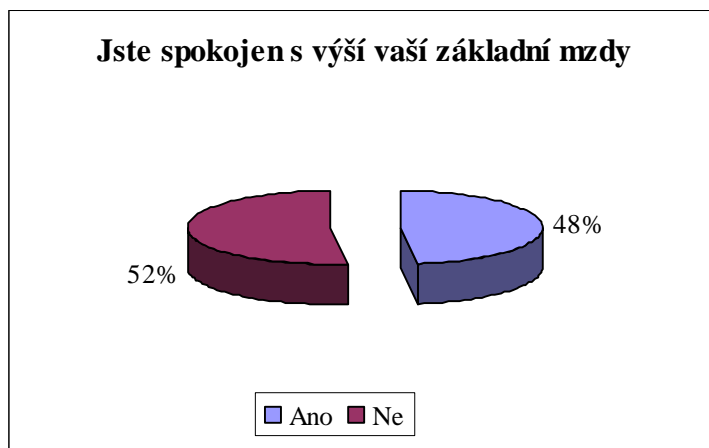


40% respondentů odpovědělo, že se jim nejvíce ve firmě nelíbí organizace práce, 32% zaměstnanců se ve firmě nelíbí nedostatek informací. Stejný počet respondentů a to 11% označilo na prvním místě pracovní prostředí a kolektiv, 6% se nelíbí vztahy s nadřízenými.

8. otázka: Jste spokojen s výší vaší základní mzdy

Na tuto otázku odpovědělo pouze 46% respondentů.

Graf 6.5



20% respondentů s výší své základní mzdy spokojeno je, 26% není a 54% zaměstnanců na tuto otázku neodpovědělo.

9. otázka: Myslíte si, že je systém odměňování spravedlivý

Na tuto otázku odpověděl stejný počet respondentů jako na předchozí otázku tedy 46%.

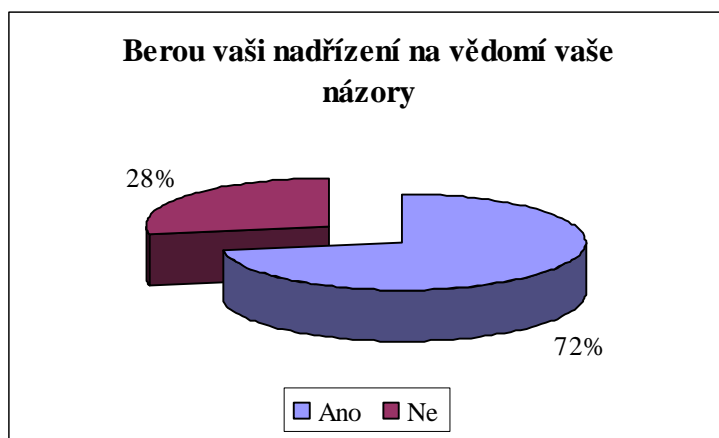
Tab. 6.5

Ano	71%
Ne	29%

32% respondentů si myslí, že je systém odměňování spravedlivý, 14% si myslí, že ne a 54% neodpovědělo na tuto otázku.

10. otázka: Berou vaši nadřízení na vědomí vaše názory

Graf 6.6



72% respondentů uvedlo, že si myslí, že nadřízení berou na vědomí jejich názory.

11. otázka: Máte pocit, že jsou vaše návrhy na zvýšení produktivity práce realizovány

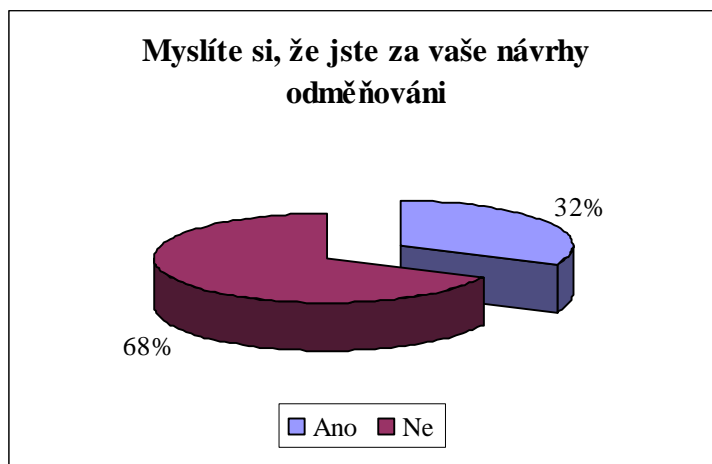
Tab. 6.6

Ano	58%
Ne	42%

58 % respondentům má pocit, že jsou jejich návrhy na zvýšení produktivity práce realizovány, 42 % nikoli.

12. otázka: Myslíte si, že jste za vaše návrhy odměňováni

Graf 6.7



Pouze 32 % zaměstnanců si myslí, že jsou za své návrhy odměňováni.

13. otázka: Zdá se vám péče o pracovníky v podniku dostačující

Tab. 6.7

Ano	67%
Ne	33%

67 % respondentů se zdá, že je péče o pracovníky v podniku dostačující, 33 % respondentů si myslí, že nikoli.

14. otázka: Máte možnost při práci rozvíjet své profesní schopnosti

Graf 6.8



84% respondentů má možnost v práci rozvíjet se profesní schopnosti.

15. otázka: Jste při výkonu práce ve stresu

Tab. 6.8

Ano	47%
Ne	53%

47% pracovníků uvedlo, že jsou při výkonu práce ve stresu, 53% ne.

16. otázka: Býváte pochválen za dobře odvedenou práci

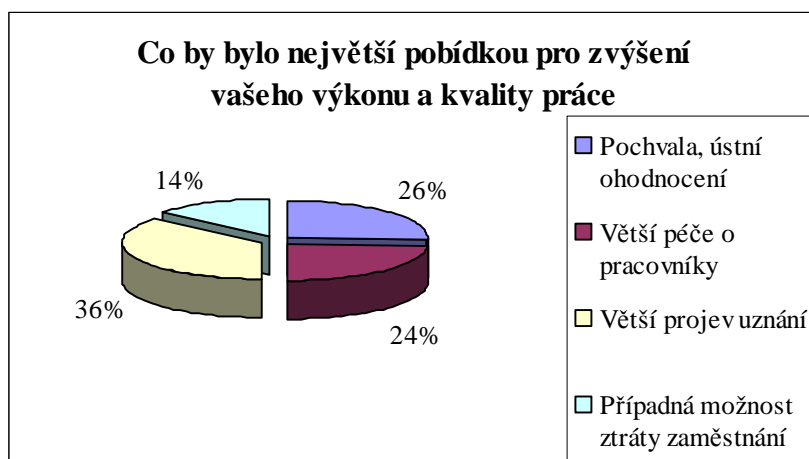
Tab. 6.9

Ano	68%
Ne	32%

68% respondentů uvedlo, že bývají pochváleni za dobře odvedenou práci, 32% nikoli.

17. otázka: Co by bylo největší pobídkou pro zvýšení vašeho pracovního výkonu a kvality práce

Graf 6.9



Pro 36% zaměstnanců by byl největší pobídkou pro zvýšení pracovního výkonu větší projev uznání, pro 26% respondentů pochvala, ústní ohodnocení, pro 24% větší péče o pracovníky a pro 14% případná možnost ztráty zaměstnání.

Podle Z. Keményové (2007) nestačí najmout schopné lidi. 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 jeho použití.

## 7. Diskuze a návrh rámcových změn

Cílem diplomové práce s názvem „Analýza motivace a systému odměňování ve vybraném podniku“ bylo na základě analýz systému odměňování, analýz motivačních faktorů a vyhodnocení průzkumových dotazníků zhodnotit systém odměňování a motivace zaměstnanců ve společnosti Tagrea, a.s. a navrhnout řešení.

Společnost Tagrea a.s. má dobře zpracovaný systém odměňování a péče o zaměstnance a vzhledem k tomu, že v podniku působí odborová organizace, je systém motivace a odměňování pracovníků předmětem stálé diskuze a zlepšování. Tuto skutečnost dokládá nejen výše průměrné hrubé měsíční mzdy, ale i oblast sociální péče o zaměstnance.

Pokud sledujeme výši průměrné hrubé měsíční mzdy ve společnosti, která nám byla k dispozici pouze pro roky 2001, 2002 a 2003, vidíme, že byla vyšší než průměrná hrubá měsíční mzda v jihočeském kraji i v Táboře v těchto letech. Lze tedy soudit, že výše mezd je ve společnosti Tagrea, a.s. na dobré úrovni v porovnání s výší mezd v regionu.

Při průzkumu vybraných motivačních faktorů bylo dále zjištěno, že 72% zaměstnanců, kteří dotazník vyplnili, se domnívá, že jejich nadřízení berou na vědomí jejich názory. 58% respondentů má pocit, že jsou jejich návrhy na zvýšení produktivity práce realizovány, avšak pouze 32% dotázaných si myslí, že jsou za své návrhy odměňováni.

- Ø Doporučuji pro zvýšení zájmu zaměstnanců podávat své vlastní nápady a návrhy na zvýšení produktivity práce, zavést zvláštní formy odměn za „dobrý nápad“, zvláště pokud je daný návrh realizován. Zvýší to jejich zájem o podnik a jeho vize a pracovníci se nebudou omezovat pouze na splnění své normy práce.

Na otázku co se pracovníkům ve firmě nejvíce nelíbí, odpovědělo 40 % respondentů, že to je organizace práce a 32 % nedostatek informací.

- Ø Proto bych doporučila zhodnotit organizaci práce jednotlivých manažerů a

pokusit se spolu se zaměstnanci hledat řešení.

- Ø Dále bych doporučila pořádat pravidelné schůzky se zaměstnanci a informovat je o dění v podniku a na jejich pracovišti. Další možností je informační deska s aktualitami o dění ve firmě.

Na otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni s výší své základní mzdy odpověděla necelá polovina respondentů. Z ostatních dotazníků, kde tato otázka byla vyplněna vyplývá, že 43 % zaměstnanců spokojeno je a 57 % není.

Z dotazníků dále vyplývá, že 67% respondentům se zdá, že je péče o pracovníky v podniku dostačující. V navazující otázce, týkající se pobídky pro zvýšení pracovního výkonu a kvality práce, uvedlo 24 % zaměstnanců, že by to byla právě větší péče o pracovníky.

Lze konstatovat, že pro většinu zaměstnanců je péče o pracovníky v podniku je dostačující. Například lze ocenit příspěvek na penzijní připojištění, pro jehož získání jsou pouze dvě podmínky a to, že je pracovník zaměstnán ve firmě více než 3 roky a že má uzavřenou smlouvu u jakékoli společnosti a platí-li si minimálně 100 Kč měsíčně.

Zajímavým se jeví i osobní účet zaměstnance, vzhledem k tomu, že ho zaměstnanec může použít na různé účely např. rekreaci svou i svých dětí, dále na zdravotní potřeby např. brýle apod. nebo na kulturní či sportovní akce.

Také oblast stravování je zajištěna efektivně a vhodný se jeví i způsob zajištění pitného režimu pro zaměstnance.

Z analýzy vyplývá, že péče o pracovníky je na dobré úrovni, avšak vzhledem k tomu, že pro ¼ zaměstnanců by největší vliv na zvýšení jejich pracovního výkonu měla lepší péče o pracovníky, je možné se domnívat, že „péči“ zaměřují např. za vztahy.

- Ø K tomu by například pomohlo pořádání různých podnikových akcí (v rámci možností podniku) – večírky, firemní víkendy apod. Na podobných akcích, kde panuje neformální atmosféra, by se lidé mohli dozvědět, co se pracovníkům ve firmě líbí a co by chtěli změnit.

V následující tabulce je uveden přehled nejčastěji používaných zaměstnaneckých výhod, které uvádí Moderní řízení (2006).

Tab.7.1

Bonusy nebo odměny závislé na dosaženém zisku	82,80%
Stravenky	80,70%
Mobilní telefon	74,70%
Odměny při pracovních nebo životních výročích	69,90%
Možnost použití firemního automobilu	68,30%
Občerstvení	63,50%
Penzijní pojištění	50,70%
Příspěvky na vzdělávání, školení, které nejsou nutné k výkonu práce	45,50%
Podnikové zboží nebo služby se slevou nebo zdarma	44,70%
Zdravotní péče	39,30%
Dovolená/dny volna nad rámec zákona	37,90%
Kulturní aktivity	37,90%
Podnikové půjčky	34,50%
Sportovní aktivity	33,40%
Životní pojištění	32,30%
Závodní jídelna	29,40%
Počítače k domácímu použití	24,50%
Jiné pojištění	21,70%
Příspěvky na dopravu	19,90%
Jiné poukázky	18%
Rekreace	14,50%
Stavební spoření nebo jiné spoření	11,60%
Akcie společnosti	3,90%
Příspěvky na bydlení	1,40%
Jiné	6,30%

Z těchto benefitů uvedených v Moderním řízení využívá společnost Tagrea, a.s. stravenky, odměny při pracovních nebo životních výročích, penzijní pojištění, dovolenou nad rámec zákona, závodní jídelnu a občerstvení ve formě nádob s pitnou vodou. Kulturní a sportovní aktivity, rekreace a jiné poukázky jsou zahrnuty v sociálním fondu zaměstnance.

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. Jinak na to jděte, pokud chcete zaměstnance motivovat k loajalitě, tedy aby neodešli jinam. Tam rozhoduje spíše příjemné pracovní prostředí, přizpůsobení práce požadavkům zaměstnance nebo volná pracovní doba (Keményová, 2007).



V otázce co by bylo největší pobídkou pro zvýšení vašeho pracovního výkonu a kvality práce, odpovědělo 36 % dotázaných, že by to byl větší projev uznání.

Podle Čakrta (2007), žene lidi dopředu potvrzení toho, jak jsou skvělí. Mnoho manažerů se chová podle zásady, proč chválit za něco, zač už lidé tak jako tak pobírají plat. Přesný opak je pravdou. Výzkum ve společnosti Tagrea, a.s. potvrdil, že respondenty nejvíce demotivuje nezájem a nevšímavost k dobře odvedené práci, nedostatek dobré pochvaly či slova díky.

- Ø Proto navrhuji nadřízeným zajít za pracovníky a poděkovat, vyjít jim v něčem vstříc nad rámec běžných pravidel, příznivě se zmínit před vyšším nadřízeným apod. Projevit uznání lze v běžném rozhovoru nebo formální způsobem předáním diplomu nebo certifikátu při nějakých oslavách. Formální způsob uznání může sloužit k posílení těch hodnot, které si organizace přeje podpořit. Může také motivovat ostatní k lepšímu pracovnímu výkonu. Je třeba dát lidem najevo, že jste si všimli jejich dobré práce.

Zavedení nového způsobu motivace se může zpočátku projevit v obratu firmy naopak negativně, zaměstnanci si budou na změny nějakou dobu zvykat. Dlouhodobě se však vyplatí. Pocit pracovníků, že si firma jejich práce váží a dokáže ji ocenit, jejich výkon zvýší.

Z analýzy bylo zjištěno, že systém odměňování a péče o pracovníky je ve společnosti Tagrea, a.s. propracován velmi podrobně a vedení věnuje této problematice značnou pozornost. Je však zřejmé, že tento systém je třeba neustále zdokonalovat, protože některé výhody se mohou za nějaký čas stát pro zaměstnance „běžné“ a tedy již příliš nemotivující.

Závěrem je možno říci, že vedení společnosti má snahu zkvalitnit práci v oblasti motivace a systému odměňování a proto ocenilo poznatky o postojích svých zaměstnanců, které získalo na základě výsledků průzkumových dotazníků.

## 8. Závěr

Manažeři, kteří hrdě prohlašují: „naši zaměstnanci jsou největším bohatstvím firmy“, jsou zpravidla právě těmi, kdo nemají vyvinutý cit pro motivaci zaměstnanců. Lidé nejsou bohatstvím, lidé tvoří firmu. Pokud vedle sebe postavíme firmu s motivovanými zaměstnanci a firmu s perfektní organizací, vždy zvítězí ta první. Motivovaní zaměstnanci, kteří pracují v sehraném týmu, dovedou snadno korigovat všechny organizační nedostatky.

Motivace zaměstnanců je v pořadí důležitosti hned na druhém místě za vedením lidí a je jedním z nejobtížnějších úkolů liniových manažerů. Špatné vedení je nejčastější stížností zaměstnanců, když vyslovují nespokojenost se svým zaměstnáním.

Pro motivaci lidí je rozhodující vytváření příležitostí pro formování osobních a skupinových cílů, zodpovědnosti, projevy uznání a odměny. Převzetí zodpovědnosti je příležitostí k dosažení úspěchu, osobní úspěch je příležitostí k uznání a uznání je zdrojem osobního růstu. Možnost vyjádřit někomu uznání za jeho úsilí je nesmírně důležitý způsob odměny a motivace.

Podniky už dlouho hledají nejlepší způsob, jak motivovat zaměstnance. Mnoho organizací využívá v této oblasti mix základního platu, bonusů, možností nákupu akcií a různých dalších výhod, včetně příspěvků na penzijní připojištění, zdravotní pojištění atd.

Je zřejmé, že by podnikům jen prospělo, kdyby uvažovaly o odměňování svých zaměstnanců nejen jako o nevyhnutelném nákladu, ale také jako o mechanismu pro zlepšení jejich výkonnosti.

Zvyšování mezd a příplatků je samo o sobě pro motivování zaměstnanců nedostatečné. Motivace zaměstnanců lze dosáhnout pouze souborem opatření, který je kombinací hmotných a nehmotných stimulů, zaměřených na touhy, osobní růst a potřeby seberealizace zaměstnanců.

## 9. Summary

The purpose of this graduation theses with the title „Analysis of motivation and remuneration system of employees“ was to make the analysis of remuneration system and motivaton factors in the company Tagrea, a.s.

It was studied professional letters with questions of motivation and remuneration systém of employees.

The company Tagrea, a.s. produces and sales feedstuffs and feed mixture. And it purchases, stores and services of commodity.

Next it was made analysis of remuneration system in the company Tagrea, a.s. and provision of benefits.

Next it was carried out the indexation of wage imcrease in the company and in the region in the same date.

Next informations for analysis of motivation factors were prosper from questionnaire. It was taken the opinions of the employees on the remuneration, benefits, atmosphere and working conditions.

From the analysis was made out, that in the company Tagrea, a.s. is remuneration system elaborated and the care of employees too.

**Key words:** motivation, motivation factors, remuneration system, care of employees, benefits

## 10. Přehled použité literatury

1. Armstrong, M. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963s. ISBN 80-7169-614-5
2. Bedrnová, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2004. 586s. ISBN 80-7261-064-3
3. Čákr, M. Přestaňte demotivovat své lidi. *Moderní řízení*, 2006. roč.XLI. č.6, s 83-86
4. Dlouhá, D. *Psychologie práce*. 1.vyd. Brno: VŠZ, 1991. 60s. ISBN 80-7157-018-4
5. Donnelly, H., Gibson L., Ivancevich, M. *Management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 821s. ISBN 80-7169-422-3
6. Ivancevich, M., Donnelly, H., Gibson. L. *Management Principles and Functions*. Fourth Edition. Boston, Homewood, 1989. 272s. ISBN 0-256-06859-3
7. Freemantle, D. Superšéf: O úspěšném řízení lidí od A až do Z, 1.vyd. Praha: Management Press, 1995. 278s. ISBN 80-85603-72-1
8. Hagemannová, G. *Motivace*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 211s. ISBN 80-85865-13-0
9. Hellriegel, D., Slocum, J., Woodman, R. *Organizational Behavior*. Fifth Edition. West Publishing Comapany, 1989. 629s. ISBN 0-314-47013-1
10. Horalíková, M. *Personální řízení*. 3.vyd. Praha: Credit, 1999. 249s. ISBN 80-213-0562-2
11. Janovská, I. Trendy zaměstnaneckých výhod. *Moderní řízení*, 2006. roč.XLI. č.9.s 69-71

12. Kahle, B., Stýblo, J. *Praktická personalistika: zaměstnanec-zaměstnavatel-stát-vztah-povinnosti*. 3.vyd. Praha: Pragoeduca, 1998. 254s. ISBN 80-85856-60-3
13. Keenanová, K. *Motivování*. 1.vyd. Brno: Ando Publishing, 1995. 58s.
14. Koményová, Z. Motivace: Na co slyší zaměstnanci. *MF Dnes*, 5.4.2007. E/2s.
15. Kleibl, J., Hüttlová E., Dvořáková, Z. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*, 2.vyd. Praha: VŠE, 1998. 218s. ISBN 80-7079-202-7
16. Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2001. 264s. ISBN 80-7179-389-2
17. Koubek, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 248s. ISBN 80-247-0602-4
18. Mayerová, M. *Stres, motivace a výkonnost*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 132s. ISBN 80-7169-425-8
19. Miskell, J. *Pracovní motivace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 78s. ISBN 80-7169-317-0
20. Nekonečný, M. *Motivace lidského chování*. 1.vyd. Praha: Academia nakladatelství Akademie věd ČR, 1996. 270s. ISBN 80-200-0592-7
21. Němec, V. *Řízení a ekonomika firmy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 315s. ISBN 80-7169-613-7
22. Niermeyer, R., Seyffert, M. *Jak motivovat sebe s své spolupracovníky*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 109s. ISBN 80-247-1223-7
23. Pražská, L., Jindra, J. *Obchodní podnikání*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1997. 880s. ISBN 80-85-943-484

24. Provazník, V. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 226s. ISBN 80-247-0470-6
25. Provazník, V., Komárková, R. *Motivace pracovního jednání*. 1.vyd. Praha: VŠE, 1998. 210s. ISBN 80-7079-283-3
26. *Statistický bulletin. Jihočeský kraj*. 1.-3. čtvrtletí, 2003.
27. Stýblo, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2003. 146s. ISBN 80-7261-097-X
28. Štěpaník, J. *Umění jednat s lidmi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 152s. ISBN 80-247-0530-3
29. Štěkár, J., Rymeš, M., Riegel, K., aj. *Základy psychologie práce a organizace*. 1.vyd. Praha: Karolinum, 1996. 203s. ISBN 80-7184-091-2
30. Truneček, J. *Management v informační společnosti: Učební texty pro bakalářské studium*. 1.vyd. Praha: VŠE, 1997. 228s. ISBN 80-7079-201-9
31. Vodáček, L., Vodáčková, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2006. 295s. ISBN 80-7261-143-7
32. [http://www.novinky.cz/kariera\\_clanky/vyvoj-mezd-v-cr-pro-obdobi-2006--2007\\_108968\\_1ks36.html](http://www.novinky.cz/kariera_clanky/vyvoj-mezd-v-cr-pro-obdobi-2006--2007_108968_1ks36.html)
32. [http://www.novinky.cz/ekonomika/prumerna-mzda-v-cr-jiz-prekonala-20-tisic-korun\\_94485\\_khhv2.html](http://www.novinky.cz/ekonomika/prumerna-mzda-v-cr-jiz-prekonala-20-tisic-korun_94485_khhv2.html)
33. [http://www.novinky.cz/ekonomika/nezamestnanych-v-cr-v-breznu-ubyl\\_112932\\_98olc.html](http://www.novinky.cz/ekonomika/nezamestnanych-v-cr-v-breznu-ubyl_112932_98olc.html)

34. [http://www.novinky.cz/ekonomika/prumerna-mzda-vzrostla-na-19-968-krun\\_102585\\_31dsl.html](http://www.novinky.cz/ekonomika/prumerna-mzda-vzrostla-na-19-968-krun_102585_31dsl.html)

## 11. Seznam příloh

1. Průzkumový dotazník
2. Průměrná měsíční mzda v Kč ve 3. čtvrtletí 2006 u vybraných povolání
3. Míra nezaměstnanosti v České republice k 31. březnu 2007



## 12. Přílohy

### 1. Průzkumový dotazník

1. Jaké je vaše pracovní zařazení

- THP
- Řidič
- Ostatní pracovník

2. Pohlaví

- Žena
- Muž

3. Jak dlouho jste zaměstnán v této firmě

- Méně než 1 rok
- 1 až 3 roky
- 3 až 5 let
- Více než 5 let

4. Jaký byl hlavní důvod, proč jste se rozhodl pro práci v této firmě

- Nachází se v místě mého bydliště
- Nedostatek jiných pracovních příležitostí v regionu
- Dobrá pověst firmy
- Zajímavá práce
- Z důvodu uplatnění mé kvalifikace

5. Myslíte si, že vás vedení informuje o cílech podniku

- Ano
- Ne

6. Co se vám nejvíce líbí na práci v tomto podniku (uved'te pořadí od 1 do 8)  
1 – nejvíce, 8 - nejméně

- Pracovní uplatnění
- Pracovní prostředí
- Pracovní Kolektiv
- Bezproblémová výplata mezd v daném termínu
- Vztahy s nadřízenými
- Možnosti stravování
- Týden dovolené navíc
- Příspěvek na pojištění

7. Co se vám ve firmě nejvíce nelíbí (uved'te pořadí od 1 do 5)  
1 – nejvíce, 5 - nejméně

- Organizace práce
- Nedostatečné ohodnocení práce
- Nedostatek informací
- Vztahy s nadřízenými
- Pracovní prostředí
- Pracovní kolektiv

8. Jste spokojen s výší Vaší základní mzdy?

- Ano
- Ne

9. Myslíte si, že je systém odměňování spravedlivý

- Ano
- Ne

10. Berou vaši nadřízení na vědomí vaše názory

- Ano
- Ne

11. Máte pocit, že jsou vaše návrhy na zvýšení produktivity práce realizovány

- Ano
- Ne

12. Myslíte si, že jste za vaše návrhy odměňováni

- Ano
- Ne

13. Zdá se vám péče o pracovníky v podniku dostačující

- Ano
- Ne

14. Máte možnost při práci rozvíjet své profesní schopnosti

- Ano
- Ne

15. Jste při výkonu práce ve stresu

- Ano
- Ne

16. Býváte pochválen za dobře odvedenou práci

- Ano
- Ne

17. Co by bylo největší pobídkou pro zvýšení vašeho výkonu a kvality práce

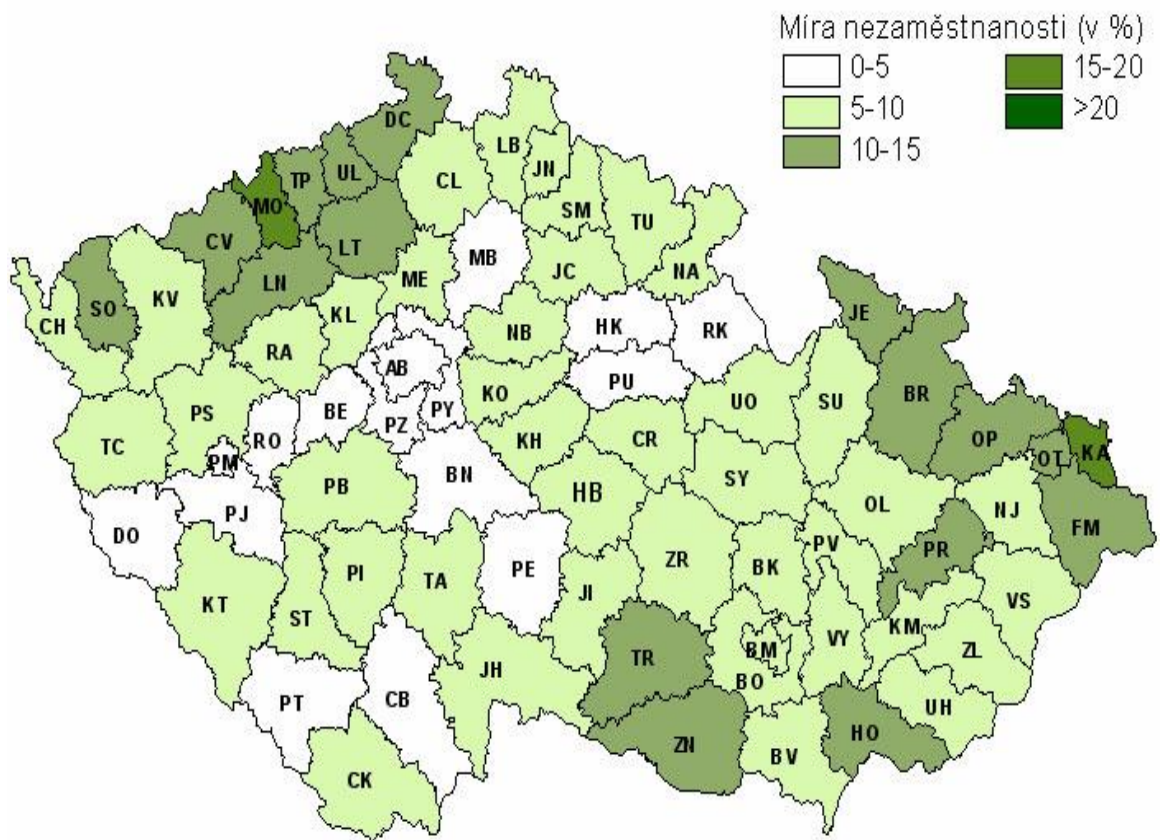
- Pochvala, ústní ohodnocení
- Větší péče o pracovníky
- Větší projev uznání
- Případná možnost ztráty zaměstnání

## 2. Průměrná měsíční mzda v Kč ve 3. čtvrtletí 2006 u vybraných povolání

Průměrná měsíční mzda v Kč ve 3. čtvrtletí 2006 u vybraných povolání		
povolání	průměrná měsíční hrubá mzda v Kč v 3. čtvrtletí roku 2006	přírůstek proti 3. čtvrtletí roku 2005
zaměstnanci soukromých firem	20 104	1 180
státní zaměstnanci	19 484	991
zemědělci	15 292	887
horníci	22 166	1 185
obchodníci	19 929	1 218
finančníci	36 334	2 255
sektor ubytování a stravování	14 346	818
úředníci	22 549	1 074
učitelé	17 970	1 015
zdravotníci	19 215	1 527
<b>průměrná mzda v ČR celkem</b>	<b>19 968</b>	<b>1 139</b>

Zdroj: [www.novinky.cz](http://www.novinky.cz)

### 3. Míra nezaměstnanosti v ČR k 31. březnu 2007



Zdroj: [www.novinky.cz](http://www.novinky.cz)