ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Katedra inženýrské pedagogiky

Systém odměňování a motivace

Compensation and motivation

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

Vedoucí práce: PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

Markéta Houdková

Praha 2015

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií
Kolejní 2637/2a, 160 00 Praha 6

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management
studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Markéta Houdková
Zadávající katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Systém odměňování a motivace
Téma bakalářské práce v anglickém jazyce: Compensation and motivation

Zásady pro vypracování:

- Zpracujte rešerši z odborné literatury z oblasti systému odměňování a motivace
- Proveďte analýzu současného stavu systému odměňování a motivace v konkrétním podniku / navrhněte vhodné řešení modelu a zdůvodněte
- Zpracujte a vyhodnoťte data získaná statistickým šetřením / vyhodnoťte výsledky
- Porovnejte výsledky teoretické analýzy s výsledky průzkumu nebo s praktickými přístupy
- Navrhněte nejvhodnější přístup k systému odměňování a motivace v konkrétním podniku

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 30-50 stran

Základní odborná literatura:

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 978-80-247-2497-3.
BĚLOHLÁVEK, František. *15 typů lidí: Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3001-1.
KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnost a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-726-1168-3.
PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro Vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

Podpis vedoucího bakalářské práce: .....

Termín zadání práce: **5. prosince 2014**

Termín odevzdání práce: **5. května 2015**

L.S.

.....	.....
Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.	**Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c**
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky	**ředitel ústavu**

V Praze dne 5. prosince 2014

Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce: .....

Vzor citačního záznamu

HOUDKOVÁ, Markéta. *Systém odměňování a motivace*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.
Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne …… podpis: ……

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat PhDr. Markétě Šnýdrové, Ph.D. za vedení a odbornou pomoc, při tvorbě této bakalářské práce. Personální ředitelce společnosti XY a také své rodině a přátelům za jejich podporu a trpělivost.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá systémem odměňování a motivace. Systémy odměňování a motivace jsou hlavními prostředky jak dosáhnout toho, aby zaměstnanci pracovali co nejvýkonněji a proto by tyto systémy měly být sofistikované. Hlavním cílem této práce je, srovnat systém odměňování a motivace, s výstupem dotazníků, jež vyplnili zaměstnanci v též společnosti. Na základě toho šetření nalézt nedostatky a navrhnout vhodné řešení pro společnost. V práci je definována celková odměna, mzdové formy, Maslowova pyramida, Herzbergova dvoufaktorová teorie, rozvoj a motivace a komunikace.

Klíčová slova

Odměňování zaměstnanců, motivace zaměstnanců, komunikace

Abstract

Bachelor thesis deals with remuneration system and motivation. Remuneration and motivation are main means how to reach to employees work the most effeciently and therefore these systems should be sophisticated. Main goal of this thesis is compare remuneration system and motivation with output of questionnaires, which were filled in by employees in a company. On the basis of the survey find shortage and propose a suitable solution for the company. In the thesis is defined a total reward, wage forms, Maslow´s hierarchy of needs, Herzberg´s Two Factor Theory, development, motivation and communication.

Key words

Remuneration employees, motivation employees, communication.

OBSAH

Úvod ... 3
TEORETICKÁ ČÁST ... 4
1 Odměňování ... 4
1.1 Celková odměna ... 5
1.2 Mzdové formy ... 7
1.2.1 Peněžní formy ... 8
1.2.2 Nepeněžní formy a zaměstnanecké výhody ... 11
ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY ... 11
2 Motivace ... 13
2.1 Maslowova pyramida ... 14
2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie ... 16
2.3 Efektivní rozvoj a motivace ... 18
2.4 Spokojenost s prací ... 20
PRAKTICKÁ ČÁST ... 22
3 Představení společnosti ... 22
3.1. Stávající systém odměňování a motivace společnosti XY ... 23
3.2. Průzkum ve společnosti XY ... 24
3.2.1. Interpretace dat ... 33
4. Doporučení pro firmu ... 35
Závěr ... 37
Zdroje ... 40
SEZNAM OBRÁZKŮ ... 43
SEZNAM TABULEK ... 43
SEZNAM GRAFŮ ... 43
SEZNAM PŘÍLOH ... 43

Úvod

Tématem bakalářské práce je systém odměňování a motivace, což patří mezi hlavní personální činnosti ve společnosti. Odměňování se dá jinak také nazvat kompenzací za zaměstnancem odvedenou práci, je to důležitá personální činností nejen pro zaměstnance, ale i pro společnost, je to také nejlepším nástrojem motivace Kocianová (2010, str. 160). Motivace je něco, co člověka žene kupředu, když člověk očekává, že jeho činy povedou k dosažení určitého cíle, který bude uspokojovat jeho potřeby, je motivovaný a sám se snaží podnikat kroky k tomu, aby těchto cílů dosáhl Armstrong (2002, str. 109).

Cílem této práce je vyhodnotit stávající systém odměňování a motivace ve společnosti XY, porovnat tento stav s výstupy dotazníkového šetření provedeného v dané společnosti a navrhnout vhodná doporučení, která povedou ke zlepšení odměňování a motivace v též společnosti. Součástí práce je také buď vyvrácení, nebo potvrzení výzkumných předpokladů, kterými jsou:

1. Peníze nejsou pro zaměstnance prioritní motivační faktor.
2. Zaměstnance nejlépe motivuje úkolová mzda, ale je u nich nejméně oblíbena.

Tato práce je rozdělena na dvě části, a to na část teoretickou a na část praktickou. První část se v úvodu zabývá odměňováním a popisem mzdových forem, poté také motivací, vysvětluje pohled různých autorů na motivaci jako takovou, vysvětluje rozdíl mezi motivací a stimulací a v závěru této části se hovoří o komunikaci, jelikož komunikace jako taková je klíčem ke všemu a bez dobré komunikace by systém odměňování a motivace fungovat nemohl.

Druhá, tedy praktická část, se zabývá představením společnosti XY, analýzou jejího současného stavu motivačního a odměňovacího systému, dále dotazníkovým šetřením na totožné téma a následnými vyhodnocením a srovnáním současného stavu se stavem požadovaným zaměstnanci. Na závěr práce jsou popsána doporučeními pro danou společnost, jak by mohla tyto systémy zlepšit.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Odměňování

Tato kapitola má za cíl definovat význam slova odměňování a popsat, co se rozumí pod pojmem celková odměna. Dále uvádí, jaké máme mzdové formy, dělí je na peněžní a nepeněžní a každou z těchto forem konkrétně popisuje. V závěru tato kapitola popisuje zaměstnanecké výhody a zdůrazňuje jejich důležitost pro zlepšení pověsti zaměstnavatele a zaměstnání.

Kocianová (2010, str. 160) tvrdí, že odměňování, nebo také náhrada/kompenzace za práci je velice důležitou personální činností, a to ne jen pro zaměstnance, ale také pro organizaci samotnou. Odměny mohou být poskytovány ve formě mzdy, platu, nebo jiné peněžní či nepeněžní odměny jako kompenzace za práci, kterou zaměstnanec vykoná. To, jaké odměny jsou v rámci organizace nastaveny, to ovlivňuje zaměstnancovo budoucí počínání v pracovním procesu. Tvrdí, že odměňování je *„„jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má organizace a vedoucí pracovníci k dispozici“* Kocianová (2010, str. 160).

Aby byl systém odměňování efektivní, měl by být motivující a hlavně spravedlivý ke všem zaměstnancům a neznevýhodňovat nikoho na základě např. diskriminačních faktorů. Jak uvádí Koubek (2007, str. 157), odměňování neznamená jen mzdu či plat, ale i různé zaměstnanecké výhody, neboli benefity. Ty jsou závislé na iniciativě zaměstnavatele, nemusí vždy souviset s množstvím, či kvalitou odpracované práce.

Koubek (2007, str. 66) dále dodává, že odměňování by mělo plnit několik hlavních požadavků, a to přilákat potencionální zaměstnance v množství a kvalitě, které potřebujeme, ustálit žádoucí pracovníky a patřičně je odměňovat (za výsledky, úsilí, zkušenosti, schopnosti a tak podobně). Také by mělo pomoci ziskovým organizacím k lepší konkurenceschopnosti na trhu a musí být v souladu s možnostmi organizace (s jejími zdroji). Odměňování by také mělo být akceptovatelné zaměstnancem a mělo by ho motivovat a snažit se ho vést k co nejefektivnější práci. Zároveň by nemělo být v rozporu s právními normami a mělo by zajišťovat schopnost pracovníků a zlepšování jejich

kvalifikace, stejně jako by mělo zajišťovat patřičný způsob kontroly, hlavně s ohledem na ostatní náklady a příjmy.

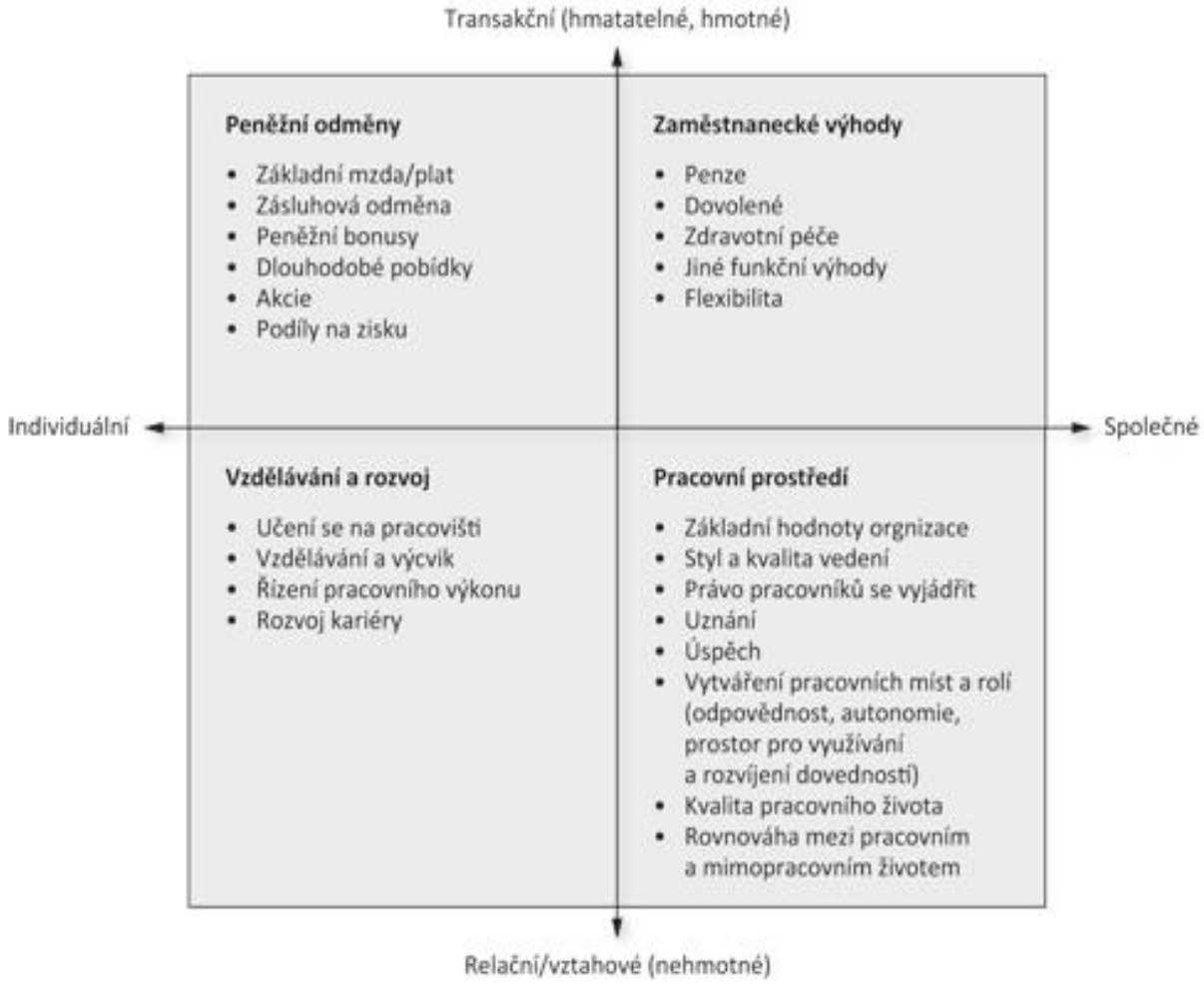
Šikýř (2012, str. 124) přispívá názorem, že účelem odměňování je spravedlivé ocenění skutečného výkonu zaměstnanců a efektivní stimulace k vykonávání sjednané práce a dosahování výkonu, který je žádaný. Odměňování zaměstnanců v základních pracovněprávních vztazích upravuje například zákoník práce nebo jiné další předpisy.

Mezi základní pojem v systému odměňování patří minimální mzda. Šikýř (2012, str. 127) definuje minimální mzdu takto: *„je to nejnižší přípustná výše odměny za práci v základním pracovněprávním vztahu, v pracovním poměru, stejně jako v právních vztazích založených dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr (§111 ods. 1 zákoníku práce).“* dále také tvrdí, že plat, mzda či odměna z dohody nesmí být nikdy nižší, než je minimální mzda. Do platu a mzdy se v tomto případě nezahrnuje plat ani mzda za práci přes čas, příplatek za noční práci, za práci ve svátek či o víkendu nebo ve sníženém pracovním prostředí. Toto tvrzení obohacuje Pelc (2008, str. 112) o poznatky, že v případě pokud mzda, plat či odměna z dohody nedosáhne minimální mzdy, tak musí zaměstnavatel poskytnout doplatek.

1.1 Celková odměna

Celkovou odměnou se rozumí, jak uvádí Niermeyer a Seyffert (2005, str. 86), souhrn všech peněžních i nepeněžních složek odměňování, například prémie, podíly na hospodářském výsledku, služební auta a podobně, zkrátka cokoli, co dostaneme jako protihodnotu za vykonanou práci.

Rozdělení celkové odměny ukazuje obrázek č. 1, jak je z toho obrázku patrné, Armstrong (2007, str. 517) rozděluje celkovou odměnu do 4 skupin, jež se dělí dle jejich povahy na ty, které jsou hmotné (transakční) a nehmotné (relační), zároveň ji dělí také na odměny společné a individuální. Každá z odměn v matici zaujímá své místo právě dle toho, jaká je.



Obrázek č. 1: Celková odměna

Zdroj: Armstrong (2007, str. 521)

Odměny, které jsou hmatatelné a individuální, jsou peněžní odměny, kam patří například mzda/plat, peněžní bonusy či akcie. Společnými hmatatelnými jsou zaměstnanecké výhody jako penze, dovolená nebo zdravotní péče. Do individuálních nehmotných se řadí vzdělávání a rozvoj jako je učení se na pracovišti nebo řízení pracovního výkonu. Oproti tomu do společných nehmotných odměn se řadí pracovní prostředí, což obnáší například hodnoty organizace, úspěch či rovnováhu mezi pracovním a osobním životem Armstrong (2007, str. 517).

Janišová a Křivánek (2013, str. 231) hovoří o celkové odměně jako o odměně, kterou ovlivňují nejen vnitřní faktory společnosti, ale i vnější faktory, především situace na trhu práce. Armstrong (2007, str. 517) doplňuje, že *„je to hodnota všech plateb (celkových*

výdělků) a zaměstnaneckých výhod, které pracovníci mohou získat", jak je patrné z obrázku číslo 1.

Kocianová, (2010, str. 161) souhlasí s Armstrongem a uvádí, že do celkové odměny patří jak transakční odměny, kterými jsou hmotné a hmatatelné odměny jako jsou peněžní odměny a zaměstnanecké výhody, tak i relační neboli vztahové odměny, které jsou nehmotné, sem se řadí vzdělávání a rozvoj a zážitky z práce.

1.2 Mzdové formy

Dle Koubka (2007, str. 307), je*„úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce zaměstnance, jeho výkon v nejširším slova smyslu, včetně jeho pracovního chování a schopností."*, chce tím tedy říci, že pracovník je odměňován pomocí mzdových forem za to, jak dobře svou práci vykonal.

Nejdůležitější je, aby si každá společnost zvolila vhodnou mzdovou formu. Horvátová a spol. (2007, str. 70-86) ovšem namítá, že si v praxi většina společnosti nevolí jen jednu mzdovou formu, ale navzájem je kombinují tak, aby využili všechny jejich výhody. Společnost se nejprve musí rozhodnout, zda chce své zaměstnance odměňovat za jejich pracovní výkon či za odpracovanou dobu, popřípadě za jiné zásluhy. To ovšem záleží na typu profese, už Tomáš Baťa tvrdil, že pro pásovou výrobu a jí podobné je nejlepší úkolová mzda, která zaměstnance dostatečně namotivuje a budou tak pracovat výkonněji. Dále je také důležité, zda hodnocení bude individuální, skupinové či hodnocení celé společnosti.

Vaštíková (2008, str. 160) rozdělila mzdové formy na peněžní a nepeněžní, zatímco Armstrong (2007, str. 521), jak je patrné z obrázku č. 1, konkrétněji dělí celkovou odměnu pracovníka na peněžní odměny, zaměstnanecké výhody, vzdělávání a rozvoj a pracovní prostředí. Z obrázku je též patrné, že tyto odměny dělí na hmotné a nehmotné, stejně jako zmiňovala Kocianová (2010, str. 161).

Jak Armstrong (2007, str. 521) doplňuje k obrázku č. 1, relační neboli nepeněžní odměny (dolní dva kvadranty) jsou velmi důležité proto, aby zvyšovaly hodnotu horních dvou kvadrantů čili peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod.

1.2.1 Peněžní formy

Pokud společnost své zaměstnance neodměňuje nepeněžně, jsou tyto formy odměn hlavním motivačním nástrojem (Vaštíková, 2008, str. 16).

ČASOVÁ MZDA

Časová, neboli základní mzda je dle Koubka (2007, str. 309-311) buď hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou zaměstnanec obdrží za svůj pracovní výkon. Jeho celková mzda není tedy závislá na výkonu, ale je součinem odpracovaného času a mzdové sazby. Hodinová sazba je užívána převážně u dělnických profesí, u nedělnických se pak používá měsíční sazba. Časová mzda je používaná nejčastěji a používáme jí tehdy, kdy je složité měřit množství a kvalitu práce, kdy zaměstnanec nemůže ovlivnit množství a tempo. S tím souhlasí i Pelc (2010, str. 89), který tvrdí, že tuto formu mzdy uplatňujeme, když výsledky práce nemůžeme měřit hodnotovými ukazateli, či když jde o práci tvůrčího charakteru.

Šikýř (2014, str. 119) doplňuje tato tvrzení tím, že časová mzda nám dává jistotu výdělku, ale příliš nás nestimuluje k dosahování požadovaného výkonu, proto je obvykle doplňována jiným druhem mzdové formy, jako jsou provize, prémie či osobní ohodnocení.

ÚKOLOVÁ MZDA

Hřebíček (208, str. 118) tvrdí, že úkolová mzda je nejjednodušším typem pobídkové formy odměňování. Vyplatíme pracovníkovi určitou částku za každou odvedenou jednotku práce. Celková mzda pak vychází z toho, jaká byla dohodnutá odměna za jednotku práce a na počtu jednotek, které pracovník odvedl. Odměna za jednotku bývá stanovována podle toho, co se považuje za spravedlivou odměnou pro průměrného zaměstnance.

Pelc (2010, str. 90) dodává, že se v praxi nejčastěji používá takzvaná úkolová mzda přímá, která může být stanovena pro konkrétního pracovníka či jako kolektivní úkol, příkladem může být to, že pracovník dostane za úkol vymalovat pokoj a bez ohledu na to, za jaký čas to udělá, dostane určenou odměnu. S tím se slučuje myšlenka, že *„Úkolová mzda je efektivní při odměňování výrobních dělníků, v jejichž náplni práce je značný podíl ručně vykonávaných činností“* Dvořáková a kol. (2007, str. 335).

Horváthová a spol. (2007, str. 74) podotýká, že výkonová mzda více motivuje zaměstnance a vede je k tomu, aby byli výkonnější. Pokud se zaměstnanec vykoná více práce za kratší čas, klesnou tak náklady a navíc přináší zaměstnanci vyšší výdělky. Zároveň ovšem může hrozit to, že zaměstnanec zvýší produkci na úkor kvalitě.

PODÍLOVÁ MZDA

Dle Koubka (2007, str. 312) se podílová mzda uplatňuje hlavně v obchodních činnostech. Odměna pracovníka je v tomto případě buď přímo závislá na množství, které prodá, tomu říkáme přímá podílová mzda či je na něm závislá částečně, to znamená, že je zaměstnanci přiznána základní mzda, ke které dostává provize za prodané množství. Hruška (2006, str. 158) má podobný názor, dle něj se podílová mzda používá většinou tam, kde nemůžeme stanovit pracovní postupy a normy spotřeby práce. d'Ambrosová a kol.(2014, str. 153) doplňuje, že je tato mzdová forma obvykle utvářena jako podíl, který se uvádí v procentech.

MZDA ZA OČEKÁVANÉ VÝSLEDKY PRÁCE

Dle Koubka (2007, str. 179-181) je to odměna za určitý soubor prací, které se zaměstnanec společnosti zaváže odvést za daný časový úsek v určitém množství a kvalitě. Společnost by měla znát pracovníkovi schopnosti a jeho výkon a na základě toho očekávat, že pracovník úkoly splní. Pracovníkovi je průběžně vyplácena určitá pevná částka, která má podobu buď hodinové, nebo měsíční mzdy, zároveň zahrnuje i výkonnostní složku. Pro pracovníka to znamená jistotu příjmu po dohodnuté období a možnost tak vyrovnat své výkyvy ve výkonu. Následně (po uplynutí doby) se provede vyhodnocení výsledků, které může mít určitý vliv na stanovení mzdy za očekávané výsledky práce v dalším období. Tato forma mzdy je používána zejména u dělníků, či nižších a středních vedoucích zaměstnanců.

Ve zkratce by bylo možno konstatovat, že je to *„odměna za dohodnutý soubor prací či za dohodnutý výkon,“* kterými mohou být například smluvní mzda nebo mzda s měřeným denním výkonem (Kocianová, 2010, str. 162).

MZDA ZA ZNALOSTI A DOVEDNOSTI

Koubek (2007, str. 181-182) uvádí, že se odměna vztahuje k tomu, jestli je zaměstnanec schopen vykonávat úkoly řady různých pracovních míst. Spočívá to v tom, že se na nějakém široce pojatém zaměstnaní stanoví dovednosti a znalosti, které jsou potřebné, ty se uspořádají do matice řad dovedností a znalostí odlišujících se různou úrovní. Každé podskupině jsou přiděleny základní dovednosti, znalosti a požadavky a jim také odpovídající mzda. Dovednosti a znalosti pak mohou rozšiřovat či prohlubovat, každá další dovednost či znalost je pak odměňována zvlášť. Nastává zde ovšem problém, že pracovníci mají řadu dovedností a znalostí, žádné však v dostatečné míře. Důvodem toho je, že společnosti velice často omezují osvojování dovedností a znalostí do šířky, ale podporují spíše jejich prohlubování na vyšší úroveň.

Stručně by se dalo říci, že mzda za znalosti a dovednosti je odměna, která je vázána ke schopnosti efektivně vykonávat úkoly na různých pracovních pozicích, jak tvrdí Kocianová (2010, str. 162).

MZDA ZA PŘÍNOS

Horváthová a kol. (2007, str. 83-84) píše, že mzda za přínos odměňuje nejen to, čeho zaměstnanci dosáhli, ale i to, jak toho dosáhly, je to smíšený model. Toto odměňování v sobě zahrnuje nejen odměňování za výsledky (výkony a výstupy, ale i za schopnosti (vstupy). Tuto mzdovou formu můžeme používat tam, kde je kladen důraz nejen na výkon, ale i na schopnosti výkonu, připravenost na změny (budoucnost), víceoborovost, flexibilitu. S tím souhlasí i Koubek (2011, str. 182), který říká, že mzda za přínos v podstatě kombinuje odměnu za dosavadní výkon pracovníka a za jeho budoucí úspěšnost. Dále také dodává, že se tato mzdová forma v systému odměňování objevuje poměrně krátkou dobu.

DODATKOVÉ MZDOVÉ FORMY

Koubek (2007, str. 315) tvrdí, že těmito mzdovými formami je odměňován buď výkon, zásluhy, anebo obojí. Jsou vázány na individuální nebo kolektivní výkon a mohou se opakovat (ať už periodicky či jednorázově). Dodatkových mzdových forem existuje nepřeberné množství, jsou to: odměna za úsporu času, prémie, osobní ohodnocení,

odměňování zlepšování návrhů, podíly na výsledcích hospodaření společnosti, zaměstnanecké akcie, příplatky, ostatní výplaty.

1.2.2 Nepeněžní formy a zaměstnanecké výhody

Vaštíková (2008, str. 160) popisuje nepeněžní odměny jako velké množství výhod, které jsou zaměstnavatelem poskytovány zaměstnanci. Řadí sem například stravování hrazené zaměstnavatelem, výhodné užívání určitých smluvně dojednaných rekreačních zařízení či veřejné odměňování nadstandartních pracovních výsledků.

Charvát (2006, str. 103) uvádí konkrétně, že do nepeněžních odměn spadá uznání, příležitost k rozvoji, příležitost ke kariéře a kvalita pracovního života. Armstrong (2007, str. 519) doplňuje, že nestačí jen příležitost k rozvoji, ale je třeba také dosti kvalitní vedení ze strany nadřízených.

Tyto nepeněžní odměny však ne vždy musí zaměstnance motivovat, jak uvádí Richard (2012, str. 74), tyto odměny by měly být spravedlivé, nikoli že společnost stanoví, že nejlepší vedoucí bude odměněn, v tomto případě už spousty lidí (záleží na velikosti společnosti) mají jistotu, že se jich tato odměna netýká a namísto toho, aby je to motivovalo, má to spíše opačný efekt.

ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

Armstrong (2007, str. 595) popisuje tyto výhody jako odměny, které jsou zaměstnancům poskytovány navíc k formám peněžní odměny. Patří sem také složky, které nejsou přímo odměnou.

Šikýř (2014, str. 123) dále dodává, že zaměstnanecké výhody nezávisí na výkonu, který zaměstnanec odvedl, nejsou žádnou odměnou za vykonanou práci, ani nestimulují ke krátkodobému výkonu, ale to, že je zaměstnavatel poskytuje, souvisí s péčí o zaměstnance.

Dle Koubka (2007, str. 320) tyto výhody zlepšují pověst zaměstnavatele a zaměstnání díky nim vypadá atraktivněji. Rozděluje zaměstnanecké výhody do tří hlavních kategorií. Kategorie **sociální povahy**, tam spadají různé půjčky, pojištění, rekreace sport a

podobně, příkladem může být například permanentka do fitnesscentra. Dále kategorie **související s prací**, kde můžeme nalézt ubytování, stravování či vzdělávání, mohou sem patřit různá školení či hrazené stravování. Nakonec jsou to kategorie, které jsou **spojené s postavením v organizaci**, kde může být podnikový byt, lepší vybavení kanceláře, služební automobil, telefon nebo notebook.

Dalším systémem systém zaměstnaneckých výhod je cafeteria systém, jinak také pružný systém odměn, jehož podstatou je, jak popisuje Pauknerová (2006, str. 222), vytvoření nabídky nefinančních benefitů. Pracovník si ze stanoveného rozpočtu vybere tu odměnu, kterou považuje za nejlepší. Armstrong (2007, str. 596) doplňuje, že cafeteria systém je výhodný hlavně v tom, že pracovníci si mohou vybrat odměny dle toho, co chtějí a zaměstnavatelé tím ušetří peníze za ty výhody, o které nikdo nestojí. Přesto, že je tento systém v mnoha ohledech velice výhodný, je velmi náročný na administrativní činnost.

Armstrong (2007, str. 596) také dále uvádí, že si zaměstnanci, kteří nevyčerpají odměnu celou, mohou zbytek vybrat v hotovosti, je tedy využíváno 100% odměn, zatímco v jiných systémech odměn je jen zřídka kdy vyčerpán podíl, který by měl zaměstnanec dostat.

Jak popisuje Kociánová (2010, str. 160), tak právě odměňování je považováno za jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace zaměstnanců, které má společnost k dispozici, tímto termínem se detailněji zabývá další kapitola této bakalářské práce.

2 Motivace

Tato kapitola přímo souvisí i s první kapitolou, tedy odměňování je spjato s motivací a jedna druhou doplňují, jak uvádí Armstrong (2008, str. 109), *„jednou z nejdůležitějších záležitostí řízení odměňování je, jak vysokou úroveň výkonu mohou dosáhnout motivovaní lidé.“*

Existuje nesčetně definic slova motivace, například Plamínek (2010, str. 14) tvrdí, že je to *„Nenásilné vyjádření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu povolání.“* Také pojmem motivace označuje proces a výsledek neboli skutečnost, že se něco děje. Naopak Armstrong (2002, str. 109) popisuje, že motiv znamená něco dělat, vydat se určitým směrem a že lidé bývají vždy motivováni, když čekají, že to, co udělali, povede k dosažení nějakého cíle, který bude uspokojovat jejich potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé, kteří mají své jasné cíle a podnikají kroky k tomu, aby jich dosáhli.

V poslední době se často zaměňují významy slov motivace a stimulace, jsou si sice podobna, ale jejich význam je jiný, i když člověka přesvědčují, aby k určité věci přistupoval pozitivněji. Plamínek (2010, str. 14) chápe rozdíl v tom, že motivy jsou pouze naše vnitřní pohnutky a člověk tedy motivuje sám sebe, kdežto stimuly jsou vnější podněty, které na nás působí. Vnější podněty a vnitřní pohnutky také mohou působit společně a tak se navzájem posilovat.

Oproti tomu Armstrong (2007, str. 220) nevnímá rozdíl, mezi motivací a stimulací, avšak pojem stimulace popisuje jako vnější motivaci, naproti které stojí vnitřní motivace.

Crkalová a Riethof (2007, str. 135), tvrdí, že *„základní témata, která musí každý vedoucí týmu řešit, jsou následující: motivace týmu, týmová spolupráce, budování týmu, komunikace v týmu, týmové řešení problémů a rozvoj členů týmu/vedoucího týmu.“*

Podle nich je pro udržení si pracovníka v pracovním týmu a jeho motivování nejdůležitější soulad mezi pracovníkovou osobností, osobností manažera popřípadě kouče, mezi úkoly, které pracovník vykonává a organizační kulturou. Manažer by měl znát osobnost pracovníka, aby s ním mohl lépe komunikovat a prohlubovat pracovní vztahy. Také doplňují, že se zaměstnanecké výhody či finanční ohodnocení nejčastěji používají pro udržení zaměstnanců, je to podmínka nutná, nikoli však dostačující pro udržení zaměstnanců. Uvádějí, že většině lidí přijdou důležitější vztahy na pracovišti, či

s manažerem. Je nespočet lidí, kteří tvrdí, že opustili svou práci kvůli špatným vztahům se šéfem a ne kvůli práci samotné Crkalová a Riethof (2007, str. 135).

S názorem, že nejvlivnějším faktorem motivace nejsou peníze, které působí spíše jako krátkodobý motivační činitel, se shoduje řada dalších autorů (Armstrong, 2009, str. 288), (Tureckiová, 2004, str. 57).

2.1 Maslowova pyramida

Maslowova pyramida lidských potřeb (1943) je považována za jeden z nejdůležitějších modelů motivačního chování.

Obrázek č. 2 - Maslowova pyramida lidských potřeb. Zdroj: vlastní zpracování podle Štěpáník (2003, str. 98)

Jak je z obrázku č. 2 patrné, Maslow rozdělil potřeby člověka na pět základních, které seřadil od nejnižších po nejvyšší tak, že dohromady tvoří pomyslnou pyramidu. První čtyři označuje za nedostatkové a pátou jako potřebu růstové existence.

Popis jednotlivých potřeb:

Fyziologickými potřebami se rozumí dostatek potravy a vyvážený jídelníček, zdravá a pravidelná životospráva, dostatek aktivního odpočinku, kvalitní a dostatečně dlouhý spánek, uspokojivý sexuální život a celkový pocit zdraví. (Štěpaník, 2003, str. 98-99). V převedení do firemní praxe lze fyziologické potřeby připodobnit k osobnímu zajištění tedy mzdě, či platu, jak tvrdí Tureckiová (2004, str. 60).

Do potřeb bezpečí dle Štěpaníka (2003, str. 99) patři stabilní rodinné zázemí, jistotu pracovního místa, jistotu bydlení, sociální jistoty, zabezpečení a lékařské ošetření se zdravotní péčí.

V rámci firemní praxe Tureckiová 2004, str. 60) k jistotě pracovního místa přidává také prostředky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Potřeba lásky obnáší citově uspokojivý partnerský vztah, dobrou atmosféru a vztahy v rodině, přátelé, pozitivní vztahy v pracovní skupině, kladný vztah s nadřízeným a celkové dobré klima v pracovní skupině. (Štěpaník, 2003, str. 99). V pracovním procesu můžeme tuto potřebu přirovnat soudržnému pracovnímu týmu, přátelskému dohledu a profesním svazkům (Dědina a Cejthamr, 2005, str. 146).

Jak uvádí Štěpaník (2003, str. 99), potřeba úcty znamená, že potřebujeme mít společenské postavení a prestiž, musí nás uznávat náš partner, rodina, přátelé, spolupracovníci a nadřízený. Spadá se i neformální ocenění od podřízených. Dědina a Cathamr (2005, str. 145) doplňují, že sem patří nejen úcta ostatních, ale i úcta k sobě samému.

Když se na to opět podíváme z hlediska firemní praxe, můžeme do této potřeby zařadit *„naplnění potřeb uznání, které již nemusí být společné všem lidem (někteří k nim „nedorostou“), pak přinášejí uspokojení z práce, pracovní postavení (status), pozitivní hodnocení pracovního výkonu a různé formy nehmotného odměňování“*, (Tureckiová, 2004, str. 60).

Do seberealizace neboli tvořivého osobního rozvoje spadá rodinný a osobní život, jenž naplňuje pocit sebeaktualizace. Práce, která odpovídá schopnostem, životním cílům a přáním, která má autonomní a tvůrčí přístup, je stálým zdrojem uspokojení a naplňuje smysl života (Štěpaník, 2003, str. 100).

Ve firemní praxi je to možnost rozvoje a vzdělávání, a to jak osobního tak odborného. Lze sem zařadit i pocit z dobře vykonané práce, který nás uspokojuje, nebo možnost samostatně rozhodovat, (Tureckiová, 2004, str. 60). Jak popisují Dědina a Cathamr (2005, str. 145-146), Maslow říká, že níže položené potřeby jsou pro člověka důležitější, proto je jejich uspokojování důležitější a jsou podmínkou pro vznik a uspokojení výše položených potřeb.

Samozřejmě jako téměř všechny teorie se i Maslowova teorie potřeb setkala s řadou kritiky a zpochybňování, avšak jak tvrdí Tureckiová (2004, str. 60), jeho teorie je dodnes jednou z nejpoužívanějších ve firemní praxi. Za nejvýznamnější potřebu, tedy tu, položenou nejvýše považuje seberealizaci, což je snaha jednotlivce naplnit své vlastní záměry.

2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Jak uvádí Kocianová (2010, str. 30), abychom sestavili, či pochopili motivační faktory pracovníků v organizaci, můžeme také použít Herzbegovu teorii dvou faktorů (1959). Ta doplňuje již zmíněnou Maslowovu pyramidu.

Pauknerová (2006, str. 176) tuto teorie popisuje jako takovou, která je založena na tom, že pro člověka jsou vlastní dvě skupiny potřeb, které si jsou protikladné. Na jedné straně to je potřeba vyhnout se bolesti a naproti tomu je to potřeba psychického růstu. Herzberg dospěl k názoru, že na pracovní spokojenost a motivaci působí dva různé typy faktorů (Kocianová, 2010, str. 30): vnější a vnitřní.

Zaprvé to jsou tedy faktory vnější – hygienické (dissatisfaktory), které vyvolávají pracovní nespokojenost, můžou jimi být pracovní nebo platové podmínky, mezilidské vztahy, výhodná pracovní doba, bezpečnost práce, podniková kultura a podobně (Duchoň a Šafránková, 2008, str. 270). Nenaplnění těchto hygienických faktorů v pracovníkovi sice vyvolá nespokojenost, ale zároveň jejich naplnění nevyvolává spokojenost. Pracovník je vnímá jako samozřejmost a příkladem může být třeba nevyplacení mzdy, kdy je člověk nespokojený, když ne nevyplacena, ale když je vyplacena, tak to bere jako samozřejmost, nikoli jako přímý motivační stimul (Pauknerová,2006, str. 176).

Zadruhé to jsou vnitřní faktory – motivátory (satisfaktory), které mohou nabudit motivaci a spokojenost, jako například úspěch, odpovědnost, kariérní růst či uznání. Tyto faktory jsou nezbytné pro motivaci k lepším pracovním výsledkům a jejich účinek na motivaci bývá dlouhodobý, jejich nenaplnění však nemusí nutně znamenat nespokojenost. Příkladem může být již výše zmíněná pochvala nadřízeného (Armstrong, 2007, str. 227).

V praxi se tato teorie užívá při pochopení či sestavování motivačních faktorů pracovníků ve společnosti.

Jak uvádí Armstrong (2009, str. 112), Herzberg také tvrdil, že dlouhodobá spokojenost s prací souvisí s prací samotnou, avšak pocit spokojenosti z důvodů zvýšení peněžní odměny mívá pouze krátkodobý účinek. Peněžní odměna tedy není dle něj dlouhodobým motivátorem, ale přesto nespravedlivé odměňování může vést k demotivaci.

Stejně jako Maslowova teorie, tak i Herzbergova je často napadána, jak tvrdí Armstrong (2009, str. 112), *„Herzbergův dvoufaktorový model obrací pozornost na rozdíl mezi vnitřními a vnějšími motivátory a jeho tvrzení, že spokojenost vycházející ze zvyšování peněžní odměny nemá trvalý efekt, je zjevně správné. Avšak Herbergův výzkum a závěry, ke kterým došel, jsou napadány – za prvé se tvrdí, že původní výzkum je vadný a nepodporuje tvrzení, že peněžní odměna není motivátorem, a za druhé, že nebyl učiněn žádný pokus zaměřit vztah mezi spokojeností a výkonem.“*

Stejný názor na to, že peněžní odměna nepůsobí jako dlouhodobý motivační faktor má i Hagemannová (1992, str. 45), která tvrdí, že jestli je příjem pracovníka tak vysoký, aby pokryl bydlení, ošacení, případné existující dluhy, občasný oběd či večeři mimo domov a přes to všechno mu ještě zbyde na každoroční dovolenou, pak má jeho zvýšení malý vliv na pracovní úsilí. Zdůrazňuje, že pracovníci jsou více motivování osobním pocitem spokojenosti, kladnými pracovními vztahy, zajímavou prací a možností kariérního růstu.

Duchoň a Šafránková (2008, str. 271) podotýkají, že přesto, že Herzberg identifikoval řadu základních potřeb, tak jeho dvoufaktorový model nemůžeme v přísném slova smyslu označit za teorii potřeb.

2.3 Efektivní rozvoj a motivace

Bělohlávek (2010, str. 19) uvádí několik rad pracovníkům na manažerských pozicích, jak by měli nejlépe rozvíjet a motivovat své podřízené. Jako nejdůležitější zmiňuje vzdělávání a trénink, koučování, stínování, delegování, týmovou práci, změnu pracovní náplně, přemístění, pochvalu kritiku a zadávání vhodných úkolů. Nyní následuje okrajový popis každého ze zmíněných stimulů.

Vzdělávání a trénink dle Bělohlávka (2010, str. 19) většinou bývá první věc, co vedoucího pracovníka napadne. Efektivita vždy závisí na kvalitě kurzu a na tom, zda je jeho účastník schopen aplikovat získané poznatky do praxe. Vodák a Kucharčíková (2011, str. 113), doplňují, že jsou dvě metody vzdělávání a to na pracovišti (on the job) a mimo pracoviště (off the job), jejichž význam lze odvodit podle názvu.

Koučování bývá efektivní, jelikož zaměstnanec je v kontaktu s koučem, který může být buď spolupracovník, anebo profesionální konzultant. Na rozdíl od tréninku je koučování výhodné v tom, že kouč se zabývá jednotlivcem, nikoli problémy celé skupiny, avšak bývá mnohem nákladnější než trénink. (Bělohlávek, 2010, str. 19). Haberleitner a kol. (2009, str. 32) naopak tvrdí, že koučem je vedoucí a koučování je jeho nástroj pro osobní rozvoj pracovníků. Dále také podotýká, že koučovat znamená „požadovat a podporovat“, nikoli však „být hodný a rozmazlovat“.

Stínování neboli shadowing, jak uvádí Bělohlávek (2010, str. 19),je používán zejména u méně zkušených zaměstnanců, ti následují zkušeného zaměstnance takzvaně jako stín. Pozorují vše, co dělá, chodí s ním na porady, detailně pozorují jeho práci a nakonec s ním konzultují to, proč se daná práce prováděla právě daným způsobem. Tureckiová (2004, str. 104) dodává, že se stínování používá i v následnictví ve funkci.

Delegování je, dle Bělohlávka (2010, str. 19), založeno na tom, že vedoucí pracovníci předávají svou práci podřízeným. Díky tomu mají čas na jiné a důležitější úkoly a jejich podřízení tak zjišťují, jak jsou na tom se zvládáním pro ně náročnějších úkolů. Delegovat můžeme dvojím způsobem, buď to je rozšiřování práce – pracovník si osvojí nové druhy práce, všechny ovšem na stejné úrovni, jako je jeho dosavadní. Nebo je to obohacování práce, kdy zaměstnanec postupně dostává pracovní úkoly, které mají vyšší míru složitosti, samostatnosti a odpovědnosti. Jak doplňuje Armstrong (2008, str. 67), proces delegování může mít různou řadu podob od úplného postoupení pravomocí, kdy

může pracovník zcela oprávněně vykonávat práci až po totální kontrolu, kdy nemá žádnou volnost podnikat akce.

Jak uvádí Šmída (2007, str. 202), týmová práce s sebou nese značné výhody, mezi které patři zvýšení efektivnosti, rychlosti, kvality, výkonu procesu a v neposlední řadě vede k vytváření synergického efektu. Také je důležité říci, že tým je nezávislý a vedoucí pracovník do jeho práce nezasahuje. Bělohlávek (2010, str. 19) také uvádí, že týmová práce by měla naučit členy týmu respektovat práci ostatních.

Změna pracovní náplně, jak popisuje Bělohlávek (2010, str. 20), *„může souviset s potřebami organizačních změn, nebo být součástí záměru přidělit pracovníkovi práci, která lépe vyhovuje jeho schopnostem zaměření. Komunikativní člověk, samostatně pracující na ekonomických analýzách, může dostat na starost jednání s jinými útvary, zatímco část analytické práce bude převedena na jiného kolegu.“*

Stock (2010, str. 59) má naopak názor takový, že změna pracovní náplně může být pro pracovníka přínosná v případě, že u něj dojde k syndromu vyhoření.

Jak tvrdí Bělohlávek (2010, str. 20), přemístění pracovníka může být z mnoha různých důvodů, může jít o rozšíření praktických znalostí pracovníka, o zvýšení osobní motivace či o využití jeho specifických schopností. Může to znamenat buď jeho povýšení na lepší pracovní pozici, přesunutí na podobnou pozici na stejné úrovni či zařazení na nižší pozici.

Pochvalu užíváme v případě, že pracovník splnil požadované cíle či dosáhnul něčeho výjimečného a vedoucí pracovník ho tak chce motivovat i nadále, aby stále pracoval tímto kvalitním způsobem. Nespočet vedoucích pracovníků si bohužel neuvědomuje důležitost pochvaly a často na ní zapomínají. Bělohlávek (2010, str. 20).

Rychtaříková (2008, str. 100) doplňuje, že bychom při sdělování pochvaly měli být konkrétní, upřímní a vyhýbat se zbytečným řečem. Měli bychom si dát pozor, aby se nám do pochvaly nevmísila i kritika a abychom tak člověka neshodili.

Kritika by podle Bělohlávka (2010, str. 20) neměla být mířena přímo na pracovníka, ale vždy na jeho chování či výsledky práce. Kritika znamená negativní motivaci, která má za úkol nabádat pracovníka k tomu, aby už neopakoval víckrát stejnou

chybu. Kvůli důrazu bývá často doprovázena postihy, jako jdou například snížení prémií, přidělení horší práce, prosté pokárání a podobně.

Rychtaříková (2008, str. 12) tuto myšlenku obohacuje tím, že správně podaná kritika může být účinným nástrojem motivace, avšak když je nesprávně podaná, tak motivaci sníží.

Bělohlávek (2010, str. 20) tvrdí, že zadáváním vhodných úkolů docílíme motivace lidí ke zlepšení své práce a zároveň k rozvoji jejich schopností tím, že budou vykonávat činnost, která je pro ně nová anebo s ní nemají zkušenost. Hospodářová (2008, str. 91) však upozorňuje, že když zadáváme úkol, měli bychom myslet na to, komu ho zadáváme, zvolit vhodné pracovní prostředí, zadat měřitelné parametry úkolu a zjistit, zda pracovník úkolu rozumí.

2.4 Spokojenost s prací

Armstrong (2007, str. 229) tvrdil, že je obecně známý fakt, že spokojenost s prací vede ke zlepšení pracovního výkonu. Avšak postupem času začal své názory obohacovat a rozvíjet a dospěl k závěru, že to není tak, že by spokojenost s prací vedla k vysokému výkonu, ale naopak, vysoký pracovní výkon vede k tomu, že jsou pracovníci spokojeni. S Armstrongovým tvrzením obecně známého faktu také nesouhlasila Tureckiová (2004. Str. 67), která uvádí, že *„vysoká pracovní spokojenost ještě nutně neznamená vysokou výkonnost (pracovní výkon) a efektivitu činnosti pracovníků či pracovních skupin.“* Na druhou stranu však poznamenává, že pracovníci s negativní motivací jsou vždy nespokojeni.

Také zdůrazňuje, že bychom si neměli plést pojmy pracovní spokojenost a motivace, jelikož pracovní spokojenosti docílíme tím, že budeme mít pozitivní motivaci (Tureckiová, 2004, str. 67).

Každá společnost by měla vědět, jak jsou její pracovníci motivovaní a spokojení se svou prací. Jak uvádí Armstrong (2007, str. 229-230), míru spokojenosti s prací můžeme zkoumat pomocí anket, máme různé metody jejich realizace a těmi jsou: použití strukturovaných dotazníků či benchmarking neboli porovnávání, použití rozhovorů, kombinaci dotazníků a rozhovorů nebo využití diskusních skupin.

S motivací a odměňováním, vlastně jako skoro se vším, také souvisí komunikace. Hagemannová (1992, str. 53-54) zdůrazňuje důležitost komunikace v systému motivace a uvádí, že *„spolupráce sestává ze stoprocentní komunikativnosti“*, dle ní je důležitá komunikace mezi manažery a pracovníky, pro pracovníka je důležité manažerovo vystupování a rozhoduje o tom, zda k němu mohou být upřímní, proto by manažerovy skutky neměly být v rozporu s jeho slovy. Dále také zdůrazňuje, že pracovníci mají častý a velký strach z nejistoty a čím vyšší nejistotu pociťují, tím nižší je jejich pracovní produktivita. Proto by měli být o velkých změnách upozorňováni předem, aby nedošlo k takzvané „šeptandě“ a pracovníci ve své pracovní době místo výkonu práce zkoumali, co se má dít, mělo by jim být sděleno, co se chystá a proč se to chystá. V neposlední řadě hovoří o tom, že zpětná vazba je velice důležitá a její absence ubíjí motivaci.

PRAKTICKÁ ČÁST

Úkolem této bakalářské práce je, mimo jiné, zkoumání výzkumným předpokladů, jde o to, předpoklady na základě dotazníkového šetření vyplněného zaměstnanci společnosti XY buď potvrdit, nebo vyvrátit.

Výzkumné předpoklady:

1. Peníze nejsou pro zaměstnance prioritní motivační faktor.

2. Zaměstnance nejlépe motivuje úkolová mzda, ale je u nich nejméně oblíbena.

3 Představení společnosti

Společnost XY je českou firmou. Je to akciová společnost, působící na našem trhu již téměř dvacet let. Zabývá se prodejem výpočetní techniky a černé elektroniky, čímž se rozumí veškeré televizory, počítače, CD rekordéry a podobné. Společnost XY provozuje e-shop a má také rozsáhlou síť poboček nejen po České, ale i po Slovenské Republice. Dává možnost menším prodejnám a nabírá partnery pro franšízovou spolupráci, což také tvoří velké množství jejích poboček, vlastních má jen pět a zbylých 23 jsou franšízy. Tato práce se bude zabývat centrální pobočkou sídlící v Praze (společnost XY, 2010, online).

Aby se jakákoli prodejna mohla stát pobočkou společnosti XY musí být orientována na oblast IT, mít vlastní prodejnu, která funguje alespoň jeden rok, dále také vlastní sklad a mít dobře umístěnou prodejnu na nějakém frekventovaném místě s dobrou dopravní dostupností a alespoň s 10 000 obyvateli. Pro přijetí nové franšízové pobočky, společnost XY v rámci franšízy nabízí vlastní know-how v oblasti obchodu s IT, stabilní partnerství společnosti, která dlouho působí na trhu a příliv nových zaměstnanců z nedalekého okolí (společnost XY, 2010, online).

Společnost XY si zakládá na tom, že je specialistou na informační technologie a její prodejci plně rozumí sortimentu, který je prodáván a jsou schopni zákazníkovi poskytnout veškeré potřebné informace a pomoci mu s výběrem. Ocenit se u nich dá také lidský

přístup a ochota vždy jakkoli vyhovět zákazníkovi. V případě reklamací je možné zákazníkovi zapůjčit na dobu reklamace obdobné zboží ze svých rezerv.

3.1. Stávající systém odměňování a motivace společnosti XY

Následující text byl sepsán na základě rozhovorů s personální ředitelkou, shrnuje systém odměňování a motivace v dané společnosti, tedy jak jsou zaměstnanci odměňováni, motivováni, jakou mají pracovní dobu, jaké benefity a podobně, viz příloha č. 2.

Zaměstnanci dané společnosti mají pevnou pracovní dobu, směny se jim dělí na ranní a odpolední s tím, že se každý týden střídají. Každá směna trvá osm hodin a je proložena půlhodinovou pauzou na oběd. Za odvedenou práci zaměstnanci náleží odměna v hodinové mzdové formě, která je vyplácena jednou měsíčně.

K benefitům, které zaměstnanci dostávají, patří paušál, za který zaplatí 260 korun, jež obsahuje neomezené volání a sms do všech sítí, plus 3000 Mb internet. Také si mohou zakoupit Kartu MultiSport za pět set korun měsíčně, tato karta je nepřenosná a opravňuje jeho držitele k návštěvě jednoho z libovolně vybraných sportovišť denně.

Jelikož je společnost rozsáhlá a má větší počet oddělení, každé oddělení je tedy motivováno jinak. Kupříkladu reklamační oddělení společnosti XY má svůj motivační plán, na základě kterého jsou zaměstnanci buď přiděleny odměny, nebo musí zaplatit sankce. Jelikož se jedná o reklamační oddělení, tak se od toho odvíjí i motivační plán, který popisují následující řádky.

Když přijde zákazník s reklamací a zaměstnanec jí vyřeší ten samý den, připisuje se zaměstnanci odměna padesát korun. Tím se rozumí například případ, že zákazník přijde s nefunkční nabíječkou a zaměstnanec mu na místě vydá nový kus. V případě vyřešení do jednoho až sedmi dnů, získá odměnu třicet korun, v případě vyřešení do čtrnácti dnů deset korun a v případě vyřešení do třiceti dnů, jak je dáno zákonem o reklamacích, nepřísluší zaměstnanci žádná odměna. Naopak v případě prodlení dostávají sankce, v případě vyřízení od třiceti jedna dní do šedesáti, dostane pokutu sto korun a v případě vyřízení nad šedesát dní, dostane pokutu tři sta korun. Dále motivační systém také zahrnuje to, za jak dlouho od přijetí zaměstnanec odešle reklamované zboží do servisu, tím se rozumí notebooky, telefony, tablety, televize a podobně. V případě odeslání do dvou dní je

odměněn částkou deseti korun, v případě odeslání od dvou do šesti dní není odměněn ani pokutován a v případě odeslání nad šest dní je pokutován deseti korunami.

Dalším aspektem, kterým jsou zaměstnanci reklamačního oddělení společnosti XY motivováni, je to, jak dlouho jejich zákazníci čekají, než se na ně dostane řada. Zákazník, který se chystá zboží reklamovat, si vezme pořadové číslo a čeká, než je vyzván ke vstupu tím, že se na monitoru objeví jeho číslo. Jestliže zákazník čeká déle než tři minuty, zaměstnanec dostane padesátikorunovou pokutu. Při čekání nad pět minut stokorunovou pokutu, nad sedm minut dvě stě korunovou, nad deset minut tři sta korunovou a nad patnáct minut dostává pět set korunovou pokutu. Avšak za každý den, kdy žádný zákazník nečeká déle než tři minuty, zaměstnanci náleží pět seti korunová odměna.

Mezi motivované také patří prodejci, jejichž motivací je samozřejmě procenta z prodeje, tak se snaží prodávat co nejvíce, aby společnost měla co nevyšší zisky a oni tak zároveň vyšší odměny. Ovšem procenta mají nejen z prodeje produktů samotných, ale i z nabízení pojištění, z toho má zaměstnanec nejvyšší procentní podíl.

V motivačním plánu skladníků je zase důležité, aby měli zboží naskladněno včas, pokud to stihnou dlouhou dobu před termínem, jsou odměněni, jestli však překročení časový limit, který mají daný, jsou pokutováni. Dále jejich motivační plán také souvisí s fakturami, které musí být odeslané v časovém horizontu, pokud se časový horizont nedodrží, jsou pokutováni. V opačném případě (velmi brzkém čase odeslání faktur) je jim přiděleno příslušné finanční ohodnocení.

Další části je servisní oddělení, které se dělí na servis počítačů a servis mobilních telefonů. Servis počítačů má motivační plán založený na podílech ze zisku, kdežto servis mobilních telefonů má motivační plán založený na tom, jak dlouho trvá vyřešení opravy telefonu.

3.2. Průzkum ve společnosti XY

Průzkum zaměřený na systém odměňování a motivace proběhl ve společnosti XY formou dotazníkového šetření. Zaměstnanci odpovídali na dotazníky v tištěné podobě. 54 dotazníků bylo předáno personální ředitelce společnosti a ta je předala zaměstnancům. Dotazník byl anonymní a na jeho vyplnění měli respondenti 5 dní, poté, co jej vyplnili,

mohli dotazník vhodit do označené krabice, která ležela na určeném místě pobočky. Z 54 rozdaných dotazníků se jich vyplněných vrátilo 48, čili návratnost činí necelých 89%. Respondenty byly reklamační a servisní technici, prodejci, specialisti z call centra, produkt manažeři, programátoři, skladníci a pracovníci v oblasti marketingu.

Dotazník se skládá celkem z 15 převážně uzavřených otázek různého charakteru. Na začátku dotazníku respondenti odpovídali na informativní otázky ohledně pohlaví, věku, vzdělání a délky působení ve firmě. Zbytek dotazníku měl za cíl odhalit to, jak si zaměstnanci připadají spokojeni se systémem odměňování a motivace, měl na jednu stranu také buď potvrdit výzkumné předpoklady, nebo je vyvrátit.

Vyhodnocení dotazníku

1. Jaké je Vaše pohlaví?

Ze 48 respondentů, kteří vyplnili dotazník, je 40 mužů a 8 žen. V procentuálním vyjádření je to 83% mužů a 17% žen. Což není nic nečekaného, vzhledem k tomu, že se tato společnost zabývá IT technologiemi.

2. Jaký je Váš věk?

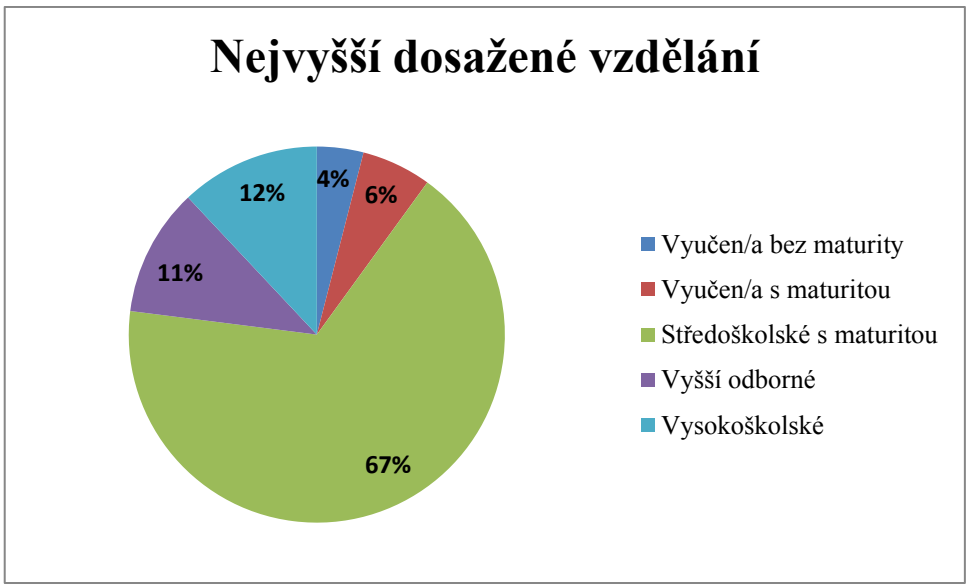
Tabulka č. 1: věk respondentů

Věk	Počet zaměstnanců
20 let a méně	1
21-29 let	21
30-39 let	17
40-49 let	6
50 let a více	3

Zdroj: Vlastní šetření

Z tabulky č. 1 je patrné, že největší množství zaměstnanců, tedy 44% je ve věkovém rozmezí od 21 do 29 let, další značná část, která činí 35%, je ve věku od 30 do 39 let. 13% zaměstnanců je ve věkovém rozmezí 40 až 49 let, 6% je starších padesáti let a pouze 2%, tedy jeden ze zaměstnanců je 20-ti letý, či mladší.

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Graf č. 1: nejvyšší dosažené vzdělání

Zdroj: Vlastní šetření

Graf č. 1 nám ukazuje, že nejvíce zaměstnanců má jako nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské s maturitou, je to 67% tedy 32 zaměstnanců. Nejvyššího možného vzdělání, tedy vysokoškolského dosáhlo 6 zaměstnanců, vyššího odborného 5 zaměstnanců a vyučeni s maturitou jsou tři zaměstnanci. Pouze dva zaměstnanci jsou vyučeni bez maturity a nikdo z dotazovaných nemá jen základní vzdělání.

4. Jak dlouho ve firmě pracujete?

Tabulka č. 2: délka působnosti zaměstnanců ve firmě

Délka působnosti ve firmě	Počet respondentů
Méně než 1 rok	6
1-3 roky	21
3-5 let	9
Více než 5 let	12

Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka č. 2 ukazuje, že nejvyšší počet zaměstnanců ve společnosti XY pracuje jeden až tři roky, vychází to na 44%. Dále je velké zastoupení, které ve společnosti působí

déle než pět let, celých 25%. 18% zaměstnanců je zde zaměstnáno po dobu tří až pěti let a pouhých 16% ve společnosti působí méně než jeden rok, což naznačuje, že společnost je na tom z hlediska fluktuace zaměstnanců poměrně dobře.

5. Připadá Vám systém odměňování ve Vaší firmě jasný a srozumitelný?

V této otázce měli respondenti uvést, jak rozumí systému odměňování ve společnosti. Na výběr měli ze čtyř možností (ano, spíše ano, spíše ne, ne). Ani jeden ze 48 respondentů neodpověděl vyloženě záporně, tedy nezvolil možnost ne. Tři zvolili možnost spíše než, což znamená 6%, 13 respondentů čili 26% zvolila systém odměňování za zcela jasný a srozumitelný a největší části 32 respondentům (67%) připadá spíše jasný než nejasný.

6. Jaký druh mzdové formy Vám připadá nejefektivnější z hlediska výkonu zaměstnance?

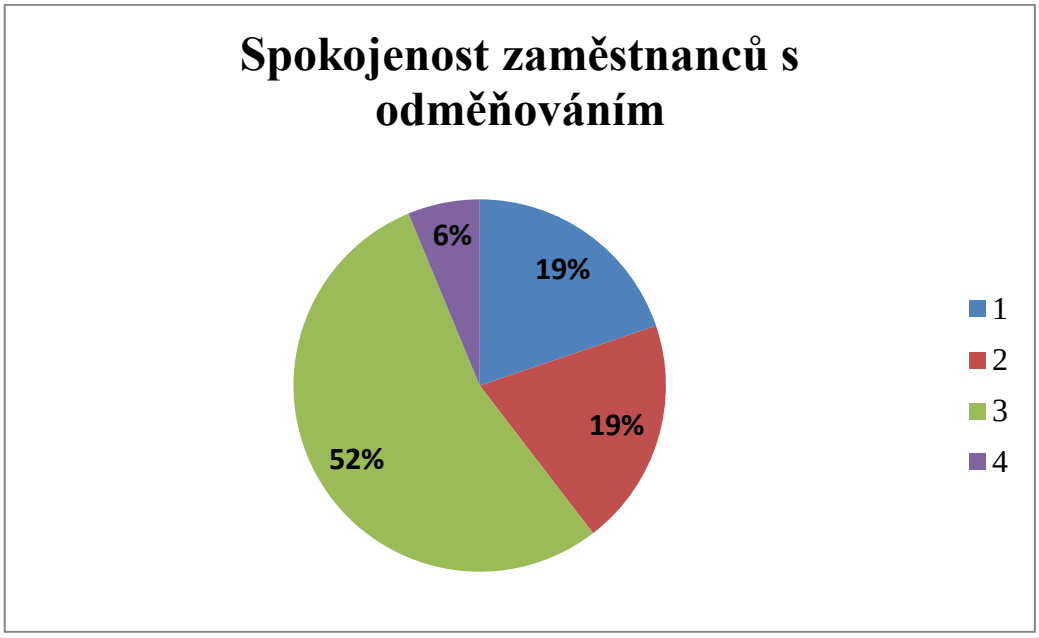
Respondenti měli posoudit, jaký druh mzdové formy motivuje zaměstnance k tomu, aby práci vykonávali s co největším nasazením. Mohli si vybrat mezi časovou, úkolovou nebo podílovou mzdou, kterou se rozumí například procento z prodeje, či doplnit jiný druh mzdové formy, který je napadl. Většina z nich – 73%, je toho názoru, že zaměstnance nejvíce motivuje úkolová mzda, 11% si myslí, že je nejefektivnější časová mzda a 16% že podílová. Jen jeden respondent využil možnosti a zvolil jinou formu, než která byla ve výběru a to kombinaci časové a podílové mzdy.

7. Jakým druhem mzdové formy byste byli nejradši hodnocen/a?

V tomto případě měli respondenti označit ten druh mzdové formy, kterým by byli nejradši hodnoceni. Na výběr měli stejné možnosti, jako u předchozí otázky, tedy časovou, úkolovou, podílovou nebo libovolnou vlastní mzdovou formu. Ukázalo se, že většina dotazovaných je spokojena s formou, kterou již odměňována je, tedy časovou mzdou, odpovědělo tak 30 ze 48 dotazovaných, čili 63%. 17% by chtělo být odměňována úkolovou mzdou, 19% podílovou a opětovně jako u předchozí otázky v 5% zastoupení, jeden, co by chtěl mít kombinaci časové a podílové mzdy.

8. Jak jste spokojen/a se systémem odměňování ve Vašem podniku?

Zaměstnanci měli posoudit, jak jsou spokojení s tím, jak jsou odměňování, hodnotit mohli na stupnici 1-4, jako ve škole, kde jedna znamená nejlepší a 4 nejhorší. Výsledek je patrní z následujícího grafu.



Graf č. 2: Spokojenost zaměstnanců s odměňováním

Zdroj: Vlastní šetření

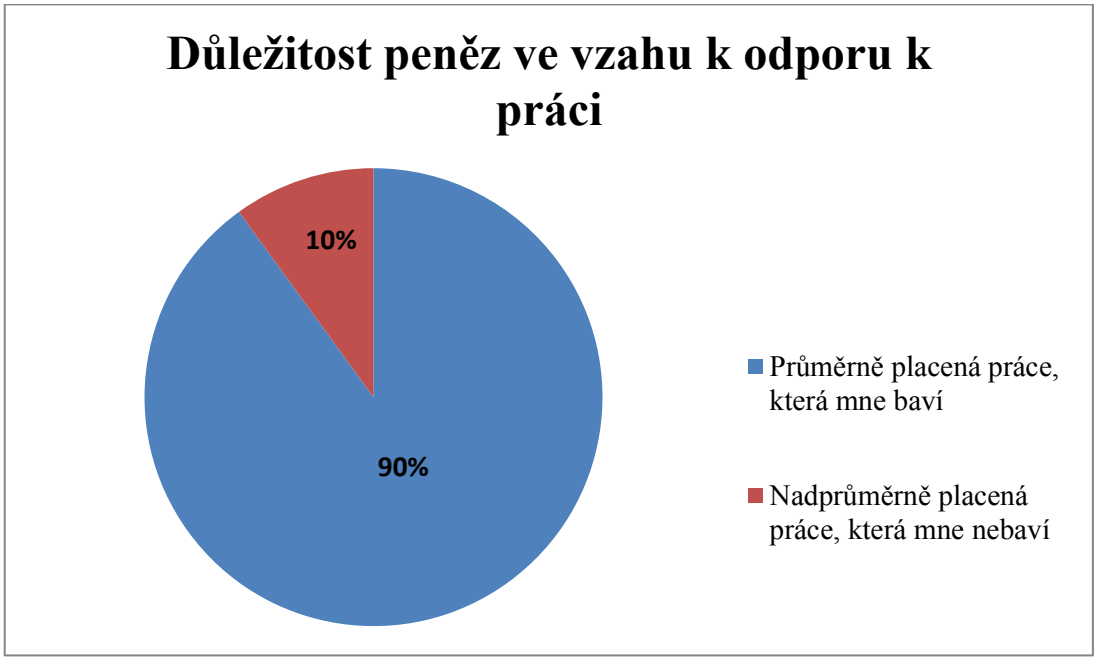
Graf č. 2 nám tedy ukazuje, že 6% respondentů, tedy 3 zaměstnanci zvolili číslo 4, tedy tu nejhorší, což znamená, že jsou se systémem odměňování vyloženě nespokojeni. Nejvyšší část v zastoupení 52% (25 respondentů) označila číslo 3, znamená to tedy, že jsou spíše nespokojeni než spokojeni. Stejně jako tu nejlepší možnost, tedy číslo jedno, tak i číslo dvě zvolilo 9 respondentů, obě dvě mají tedy devatenácti procentní zastoupení.

9. Jaké máte zaměstnanecké vztahy se svým nadřízeným?

Výstupem této otázky má být vztah zaměstnance a jeho nadřízeného, zaměstnanec měl opět na výběr jedno ze 4 čísel na stupnici 1-4. 25% zaměstnanců označilo číslo 1, tedy že si myslí, že mají nejlepší možný vztah se svým nadřízeným, 48% označilo možnost 2, což znamená, že jim vztah se svým nadřízeným spíše vyhovuje, ale ještě by se na něm dalo lecco zlepšit. 23% zaměstnanců, zvolilo číslo 3, nejsou tedy spokojeni se vztahem k nadřízenému spokojeni, ale vědí, že by to mohlo být i horší. Dva zaměstnanci zvolili tu nejhorší možnost, tedy číslo 4, že mají se svým nadřízeným ty nejhorší možné vztahy.

10. Průměrný či nadprůměrný výdělek?

Tato otázka měla zjistit, jak moc je pro respondenty důležité, brát hodně peněz navzdory tomu, že by je jejich práce nebavila. Na výběr měli ze dvou možností, buď jestli by raději preferovali práci, která je průměrně placená a baví je, či práci, která je nadprůměrně placená a nebaví je, následující graf ukazuje výsledek otázky.



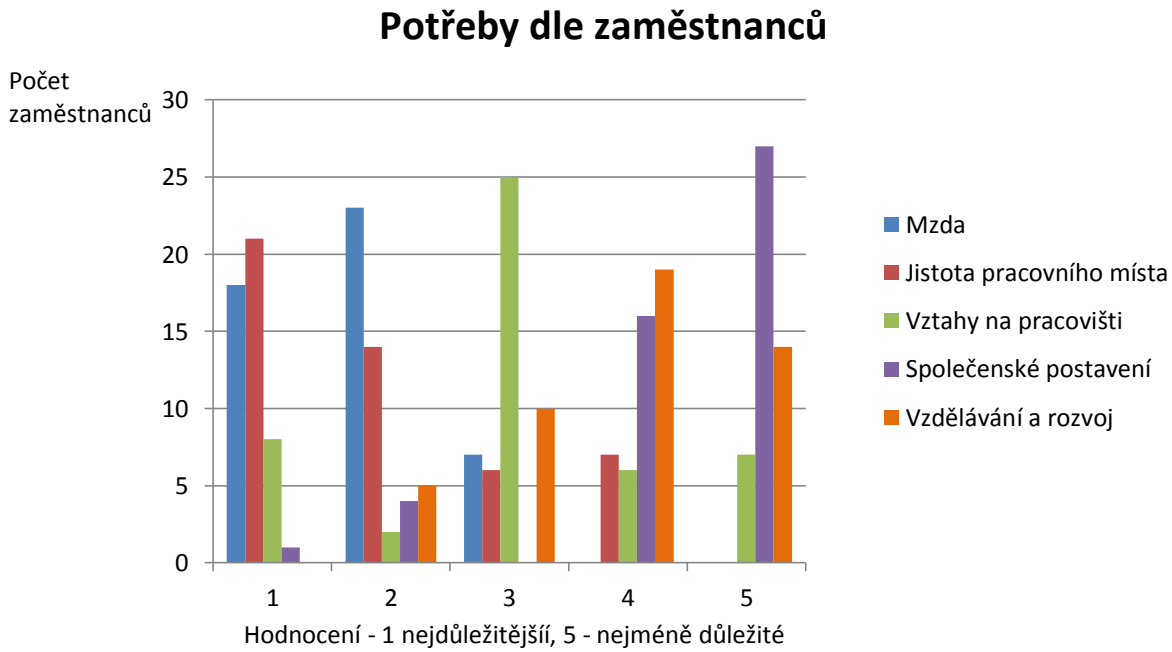
Graf č. 3: Důležitost peněz ve vztahu k odporu k práci

Zdroj: Vlastní šetření

Z grafu č. 3 je na první pohled jasné, že odpovědi byly téměř totožné, 90% dotazovaných (tedy 43 zaměstnanců), se přiklání k první možnosti, a to je, mít práci, která je průměrně placená, ale člověka baví. Pouze 10%, čili pět respondentů, zvolilo možnost, že by měli raději práci, která je nebaví, ale je nadprůměrně placena. Možná ještě nutno podotknout, že na tuto otázku nahlíží každé pohlaví jinak, jelikož všichni z 5 respondentů, jež odpověděli, že by měli raději nadprůměrně placenou práci, která je nebaví, jsou muži.

11. Maslowova pyramida v zaměstnanecké praxi

Tato otázka měla za úkol zjistit, zda zaměstnanci vnímají Maslowovu pyramidu (přenesenou do pracovního prostředí) právě tak, jak ji vnímal sám Maslow. Zaměstnanci měli pět potřeb, které měli vzestupně seřadit podle jejich důležitosti od 1 do 5. Přenesením do pracovního prostředí, se rozumí, že fyziologickými potřebami je v tomto případě vnímána mzda, potřebou bezpečí jistota pracovního místa, potřebou lásky vztahy na pracovišti, potřebou úcty společenské postavení a seberealizací vzdělávání a rozvoj. Následující graf znázorňuje odpovědi zaměstnanců.



Graf č. 4: Potřeby dle zaměstnanců

Zdroj: Vlastní šetření

Z grafu č. 4 vyplývá, že pro zaměstnance je nejdůležitější jistota pracovního místa a až na druhém místě, se nachází mzda, v přenesení do Maslowovy teorie, jak uvádí Dědina a Cathamr (2005, str. 145-146), by to mělo být obráceně, že až teprve kdy by měli jistou mzdu, tak by je mělo trápit, jestli mají své pracovní místo jisté, takto to znamená to, že je pro ně důležitější, že budou mít pracovní místo, než to, že za svou práci dostanou zaplaceno. Třetí nejdůležitější potřebou je dle grafu, mít kladné vztahy na pracovišti, což souhlasí s Maslowovou potřebou lásky, která je také na třetím místě. Dále zaměstnanci

považují za důležitou potřebu vzdělání a rozvoj a nejméně důležité jim připadá společenské postavení.

12. Co považujete za nejlepší způsob rozvoje a motivace ze strany zaměstnavatele?

Respondenti měli rozhodnou, co považují za nejlepší způsob motivace ze strany zaměstnavatele. Na výběr měli z osmi možností a mohli zvolit libovolné množství odpovědí, byli tací, kteří uváděli pouze jednu, někteří dvě a výjimečně i tři. Mezi těchto osm možností bylo tedy celkově rozděleno 108 hlasů. Následující tabulka procentuálně znázorňuje, co je dle respondentů nejlepší pro jejich rozvoj a motivaci.

Tabulka č.3: Rozvoj a motivace dle zaměstnanců

Rozvoje a motivace dle zaměstnanců	
Způsob rozvoje a motivace	Počet hlasů (i v %)
Vzdělávání a trénink	17 (16%)
Koučování	13 (12%)
Stínování	14 (13%)
Delegování	9 (8%)
Týmová práce	15 (14%)
Přemístění na jinou pracovní pozici	5 (5%)
Pochvala	31 (29%)
Kritika	4 (3%)

Zdroj: Vlastní šetření

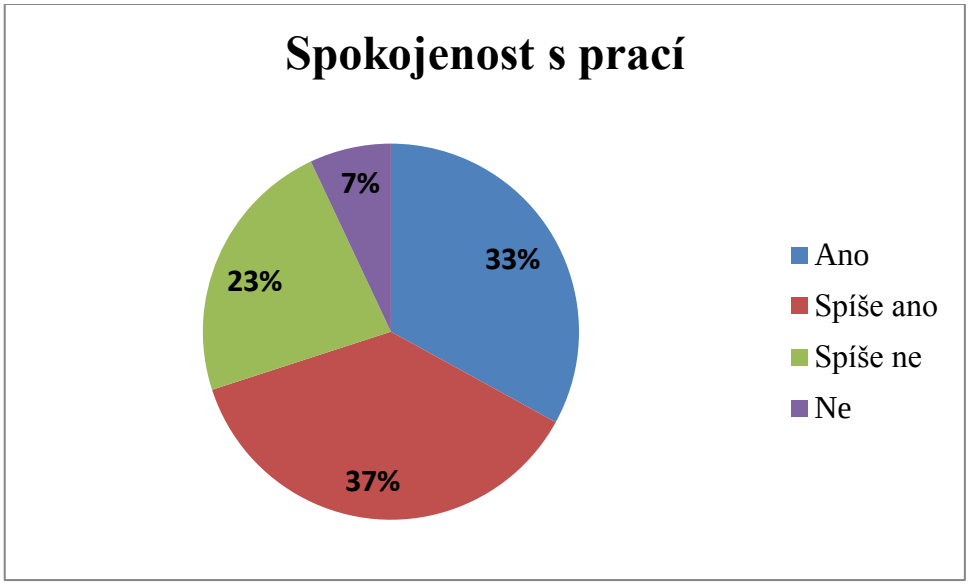
Z tabulky č. 3 je zřejmé, že zaměstnance jednoznačně nejvíce motivuje pochvala, na druhém místě vzdělávání a trénink, dále také týmová práce, stínování a koučování. Každá z možností, které měli zaměstnanci na výběr, dostala alespoň jeden hlas. Nejméně oblíbené z uvedených způsobů je pro zaměstnance kritika a hned po ní je přemístění pracovníka na jinou pracovní pozici.

13. Cítíte se být dostatečně motivován/a?

Zaměstnanci byli dotazováni, zda si připadají dostatečně motivování, měli na výběr ze čtyř možností – ano, spíše ano, spíše ne, ne. 8% z nich (čili čtyři) odpověděli ano, nevyšší část zaměstnanců tedy 42% což je 20 zaměstnanců odpovědělo spíše ano. 16 zaměstnanců (33%) si připadá spíše nedostatečně motivovaných a 17% odpovědělo ne, tedy si připadají nedostatečně motivovaní.

14. Jste spokojen/a se svou prací?

Respondenti měli zodpovědět otázku, jak jsou spokojeni se svou prací, následující graf vyjadřuje procentuální výsledek jejich odpovědí.



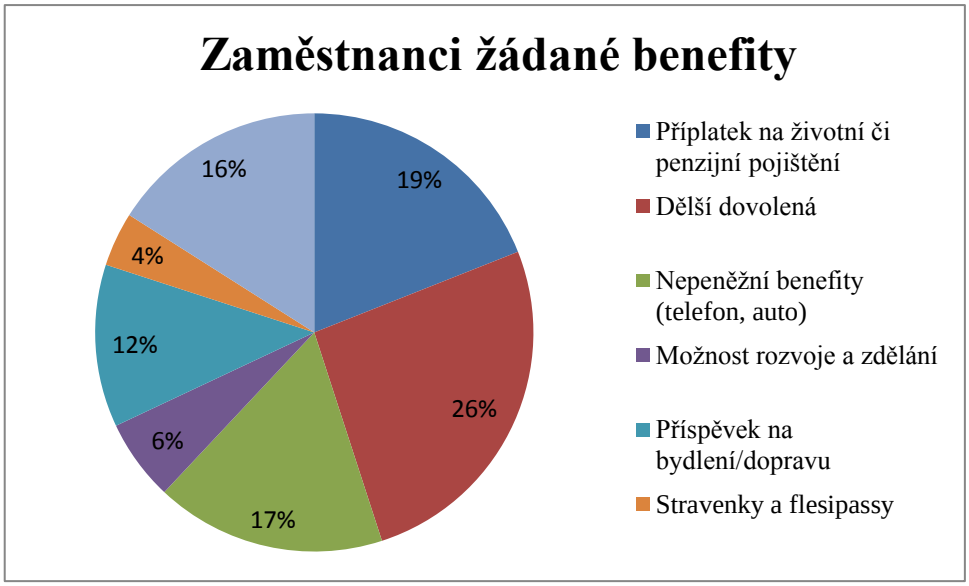
Graf č. 5: Spokojenost s prací

Zdroj: Vlastní šetření

Z grafu č. 5 je patrné, že valná většina zaměstnanců je se svou prací spíše spokojena, v číslech je to 37%, což vychází na 18 zaměstnanců, celých 33% uvedlo odpověď ano, což znamená, že jsou se svou prací zcela spokojeni. 23% je spíše nespokojeno, a 7%, což jsou tři zaměstnanci, uvedli odpověď ne, tedy že jsou nespokojeni se svou prací.

15. Který z těchto benefitů byste uvítali nejvíce?

V této otázce měli zaměstnanci zvolit, který benefit by uvítali nejvíce, na výběr měli ze sedmi možností a zvolit mohli pouze jednu, kterou sami považují za nejdůležitější. Následující graf znázorňuje, který benefit by si zaměstnanci přáli nejvíce.



Graf č. 6: Zaměstnanci žádané benefity

Zdroj: Vlastní šetření

Jak je z grafu č. 6 patrné, nachází se v něm jen sedm benefitů, což znamená, že každý z uvedených, připadal aspoň nějakému zaměstnanci důležitý. Je zřejmé, že dle největší částí tedy třinácti zaměstnanců, což je 26%, je nejlepším benefitem delší dovolená. Druhým nejžádanějším benefitem je příplatek na životní či penzijní pojištění v zastoupení devíti zaměstnanců, což činí 19%. Třetí místo zaujímají nepeněžní benefity jako jsou telefon a auto, které mají 17% a hned za nimi s 16% je pružná pracovní doba, kterou by si nejvíce přálo 7 zaměstnanců. Dále by 12% z nich, tedy 6 zaměstnanců uvítalo příspěvek na bydlení a dopravu, 6% považuje za nejlepší možnost vzdělávání a rozvoje a dva lidé, tedy 4% zaměstnanců považuje za nejlepší možný benefit stravenky a flexipassy.

3.2.1. Interpretace dat

Výstupy získané z průzkumu budou popisována s ohledem na dané výzkumné předpoklady.

Výzkumný předpoklad č. 1

Peníze nejsou pro zaměstnance prioritní motivační faktor

Z výstupů z dotazníků vyplynulo, že peníze skutečně nejsou tím faktorem, který by byl pro zaměstnance prioritní. Ovšem, zaměstnanci by bez nároku na svou finanční odměnu jistě nepracovali, ale jak ukazuje otázka číslo deset, z průzkumu vyplývá, že téměř

všichni pracovníci by volili průměrně placenou práci, která je baví, oproti nadprůměrně placené práci, která je nebaví. Ze šetření vyplynulo, že pro zaměstnance je nejdůležitější jistota pracovního místa a velmi důležité jim také připadají dobré vztahy na pracovišti. Z hlediska benefitů se ukazuje jako nejvíce motivující delší dovolená, značná řada zaměstnanců by také uvítala příspěvek na životní či penzijní pojištění, nepeněžní benefity, kterými se rozumí například telefon či automobil, nebo pružnou pracovní dobu.

Výzkumný předpoklad č. 2

Zaměstnance nejlépe motivuje úkolová mzda, ale je u nich nejméně oblíbena

Z průzkumu vyplynulo, že nevyšší části zaměstnanců připadá z hlediska výkonu zaměstnance nejefektivnější úkolová mzda, znamená to tedy, že jsou toho názoru, že budou nejvíce motivování, pokud budou odměněni právě za to, kolik práce vykonají, nikoli za to, jak dlouho práci budou vykonávat. Průzkum dále také ukazuje, že úkolová mzda je mezi zaměstnanci skutečně nejméně oblíbena. Jen malé procento by chtělo být hodnoceno tímto typem mzdové formy, nejvíce zaměstnanců uvedlo, že by chtěli být hodnoceni časovou mzdou, tedy za to, jak kolik času v práci stráví, nikoli za to, kolik práce odvedou.

4. Doporučení pro firmu

V závěru této bakalářské práce jsou shrnuta doporučení z oblasti odměňování a motivace, tato doporučení by mohla pomoci ke zlepšení a k odstranění nedostatků ve společnosti XY.

1. Nadpoloviční většina zaměstnanců je nespokojena se systémem odměňování, společnost by se na toto měla zaměřit a zlepšit tento systém, zaměstnanci by uvítali benefity jako je delší dovolená, nepeněžní benefity (automobil, mobilní telefon) a příspěvek na životní či penzijní pojištění. Špatnou volbou by nebyl ani příspěvek na bydlení či dopravu, stravenky, pružná pracovní doba či možnost rozvoje a vzdělávání, všechny tyto benefity jsou zaměstnanci vítány. Doporučuje se zavést cafeteria systém, kdy si zaměstnanec vybere výhody, které uzná za vhodné a nebude plýtváno penězi na benefity, o které zaměstnanci nestojí. V příloze č. 3 je vyčíslena odhadnutá finanční náročnost jednotlivých benefitů, doporučené náklady jsou 5.000,- Kč na osobu/měsíc, pro celou pobočku společnosti XY to tedy vychází 240.000,-/měsíc s tím, že zaměstnanci mohou tuto částku převádět do dalších měsíců a nemusí jí využít hned.
2. Značná část zaměstnanců se necítí býti dosti motivována, společnost by se měla snažit, motivovat své zaměstnance k co nejlepším výkonům. Z průzkumu vyplynulo, že zaměstnance nejvíce motivuje pochvala, do tohoto druhu neformální odměny nemusí společnost investovat žádné finance, jen by měla dávat svým zaměstnancům najevo, že si jejich práce cení a je pro ni důležitá, a to buď slovně, či písemně. Společnosti se doporučuje, aby její personální oddělení průběžně sledovalo práci jednotlivých zaměstnanců, jednou kvartálně provedlo hodnotící pohovor se zaměstnancem, výsledkem kterého by byla buď pochvala, nebo konstruktivní kritika, aby zaměstnanec věděl, že odvádí práci dobře, nebo na jaká slabá místa se má zaměřit.
3. Pozitivní pracovní vztahy jsou potřebnou součástí každého pracovního místa, pro společnost XY by bylo vhodné, kdyby pořádala různé team buildingové akce pro své zaměstnance, kde by se mohli lépe poznat a utužovat vztahy mezi sebou. Značná část má nedobré vztahy se svým nadřízeným, takže by se těchto akcí mohli účastnit nejen řadoví zaměstnanci, ale i jejich nadřízení. Společnost by měla

alespoň jednou ročně vyrazit se svými zaměstnanci do přírody a vymyslet jim pestrý program, při kterém se navzájem poznají a utuží své vztahy.

4. Určitá část zaměstnanců je se svou prací nespokojena, k jejich spokojenosti by mohla přispět určitá rozmanitost. Rotace práce, kdy by zaměstnanec nedělal celou dobu tutéž práci, ale zkusili si práci například z jiných oddělení. Kupříkladu zaměstnanec z reklamačního oddělení by se mohl jednou za čas přesunout do prodeje a naopak.
5. Co se týče mzdové formy, dle dotazníkového šetření by zaměstnanci ke své časové mzdě uvítali kombinaci této formy s podílovou mzdou. Společnost by proto měla připisovat podíly z prodeje nejen zaměstnancům, kteří se podílí na přímém prodeji, ale všem zaměstnancům bez ohledu na to, na jakém oddělení působí. Doporučuje se zavést schéma podílu, ve kterém bude rozepsáno, kolik procent z prodeje náleží každému zaměstnanci, je třeba, aby tento systém byl spravedlivý, pochopitelně se však také doporučuje prodejcům dát o něco vyšší podíl, jelikož se na prodeji přímo podílí.

Závěr

Bakalářská práce se zabývala systémem odměňování a motivace. Teoretická část této práce popisovala odměňování, motivaci a komunikaci. Začátek této části tedy popisoval odměny, ty mohou být poskytovány ve formě mzdy, platu nebo jiným peněžní či nepeněžní vyjádřením za práci, jež byla vykonána zaměstnancem. Odměna by vždy měla být motivující a ke všem zaměstnancům spravedlivá, právě to, jak je zaměstnanec odměňován, ovlivňuje jeho budoucí počínání ve společnosti. Důležitým pojmem v této oblasti je pojem celková odměna, tou se rozumí souhrn všech peněžních i nepeněžních složek odměňování, je to tedy všechno to, co zaměstnanec může získat. Mzdová forma odměňuje zaměstnance za to, jak svou práci vykonal, můžeme ji rozdělit na peněžní formu, nepeněžní formu a zaměstnanecké výhody. Do peněžních forem patří tři hlavní, kterými jsou časová mzda, úkolová mzda a podílová mzda, dalšími používanými jsou mzda za očekávané výsledky práce či mzda za znalosti a dovednosti. Nepeněžními formami se rozumí zaměstnanecké výhody, které jsou poskytováni zaměstnavatelem zaměstnanci navíc k peněžní odměně. Tyto odměny zlepšují pověst zaměstnavatele a zaměstnání díky nim vypadá atraktivněji.

Další část teoretické části se věnovala motivaci, motivovaný člověk je ten, který čeká, že to, co dělá, povede k dosažní cíle, který bude uspokojovat jeho potřeby. Je třeba vnímat rozdíl mezi motivací a stimulací, motivy jsou naše vnitřní pohnutky, člověk tedy motivuje sám sebe, zatímco stimuly jsou vnější podněty, které na nás působí. Zaměstnanci nejsou motivování jen penězi, ty jsou pro ně sice nutností, avšak nestačí k tomu, aby si společnost zaměstnance udržela. Důležitou roli zde hraje i Maslowova teorie lidských potřeb, která rozděluje potřeby člověka na pět základních, které jsou seřazeny od nejnižších po nejvyšší tak, že dohromady tvoří pomyslnou pyramidu. Níže položené potřeby jsou pro člověka důležitější, proto je i jejich uspokojování důležitější a jsou podmínkou pro vznik a uspokojení výše položených potřeb. V přenesení do pracovního prostředí se fyziologickými potřebami, které jsou položeny nejníže, rozumí mzda či plat, potřebou bezpečí se rozumí jistota pracovního místa a sociální jistoty, potřebou lásky pozitivní pracovní vztahy a kladný vztah s nadřízeným, potřebou úcty společenské postavení a úcta ostatních i úcta k sobě samému a seberealizací možnost vzdělávání či rozvoje. Další teorií je Herzbergova dvoufaktorová teorie, ta uvádí, že na spokojenost a motivaci působí dva typy faktorů, a to vnitřní a vnější. Vnější faktory (dissatisfaktory) jsou

takové, které vyvolávají pracovní nespokojenost. Příkladem může byt nevyplacení mzdy či platu, když zaměstnanec nedostane odměnu za svou práci, je nespokojený, když ji dostane, bere to jako samozřejmost. Oproti tomu stojí vnitřní faktory (satisfaktory), které přinášení motivaci a spokojenost jako například úspěch či uznání, jejich absence však nemusí nutně znamenat nespokojenost. V práci bylo také popsáno několik metod, jak efektivně rozvíjet a motivovat zaměstnance, jsou jimi vzdělávání a trénink, koučování, stínování, delegování, týmová práce, změna pracovní náplně, přemístění, pochvala, kritika a zadávání vhodných úkolů.

Závěr teoretické části se věnoval komunikaci, jelikož je to nedílnou součástí nejen odměňování a motivace, ale veškerých vztahů mezi lidmi.

Praktická část této práce se týkala společnosti XY, ve které proběhlo dotazníkové šetření a nestrukturovaný rozhovor s personální ředitelkou. Tato společnost pochází z Česka a zabývá se prodejem výpočetní techniky a černé elektroniky, provozuje e-shop a má velké množství poboček po České i Slovenské Republice. Výzkum této práce byl prováděn na centrální pobočce v Praze.

Z šetření vyplynulo, že zaměstnancům sice připadá systém odměňování v jejich společnosti jasný a srozumitelný, avšak značná část zaměstnanců s ním není spokojena. Ne všichni zaměstnanci si připadají býti dostatečně motivováni, pozitivní však je, že většina z nich je spokojena se svou prací a nemá v plánu hledat nové pracovní místo. Z hlediska odborné literatury se dá systém odměňování a motivace ve společnosti XY hodnotit poměrně kladně. Zaměstnanci jsou odměňování časovou mzdou (záleží na oddělení, někteří i podílovou) jednou měsíčně a mají benefity jako je paušál a MultiSport karta.

Zlepšit tento systém by se dal tak, že by zaměstnanci dostali více benefitů, jako jsou delší dovolená nebo příspěvek na životní či penzijní pojištění. K lepší motivaci by přispěla pouhá slovní pochvala a pro vytváření pozitivních vztahů na pracovišti by pomohly team buildingové akce. Pro rozmanitost práce by bylo vhodné, aby se zaměstnanci z různých oddělení střídali v určitých časových intervalech a všichni zaměstnanci, bez ohledu na to, na jaké pracovní pozici pracují, by měli dostávat určitý podíl z prodeje.

Cílem této práce bylo vyhodnotit stávající systém odměňování a motivace ve společnosti XY, porovnat tento stav s výstupy dotazníkového šetření provedeného v dané

společnosti a navrhnout vhodná doporučení, která povedou ke zlepšení odměňování a motivace v též společnosti. Tento cíl byl splněn.

Součástí práce bylo buď vyvrácení, nebo potvrzení výzkumných předpokladů a to:
1. *„Peníze nejsou pro zaměstnance prioritní motivační faktor.“*

2. *„Zaměstnance nejlépe motivuje úkolová mzda, ale je u nich nejméně oblíbena.“*

Oba dva výzkumné předpoklady byly potvrzeny. Rozvedení těchto předpokladů včetně doporučení byly uvedeny v praktické části.

Zdroje

AMRSTRONG, Michael. *Management a leadership*. Praha: GradaPublishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: GradaPublishing, 2002. ISBN 978-80-247-2497-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *15 typů lidí: Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: GradaPublishing, 2010. ISBN 978-80-247-3001-1.

d'AMBROSOVÁ, H. a kolektiv. *Abeceda pro personalisty*. Praha: ANAG, 2014. ISBN 978-80-726-3869-7.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. Praha: GradaPublishing, 2005. ISBN 978-80-247-1300-7.

DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management. Integrace tvrdých a měkkým prvků řízení*.Praha : C. H. Beck, 2008.ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektiv. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-717-9893-4.

HABERLEITNER, E. a kolektiv. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: GradaPublishing, 2009. ISBN 978-80-247-2654-0.

HAGEMANNOVÁ, Gisela. *Motivace*. Praha: Victoria publish, 1992. ISBN 80-85865-13-0.

HORVÁTHOVÁ, P; ČOPÍKOVÁ A. *Systémy odměňování v organizacích*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola Báňská. Technická univerzita, 2007. ISBN 978-80-248-1629-6

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: GradaPublishing, 2008. ISBN 978-80-247-1737-1.

HRUŠKA, Vladimír. *Kolektivní smlouvy a vnitřní předpisy*. Praha: GradaPublishing, 2006. ISBN 978-80-247-6670-6.

HŘEBÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4537-8

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: GradaPublishing, 2013. ISBN 978-80-247-8858-6.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnost a metody personální práce*. Praha: GradaPublishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-726-1168-3.

NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 109 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1223-7.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0530-3.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro Vás lidé rádi pracovali*. Praha: GradaPublishing, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.

RICHARD, Hammond. *Chytře vedená prodejna: Jak mít více zákazníků a větší tržby*. Praha: GradaPublishing, 2012. ISBN 978-80-247-7990-4.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: GradaPublishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: GradaPublishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Umění jednat s lidmi: cesta k úspěchu*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0530-3.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: GradaPublishing, 2004. ISBN 978-80-247-0405-0.

Internetové zdroje

ARMSTRONG, Michael. Model celkové odměny [online]. Grada 2007 [cit. 13.11.2014]. Dostupné z http://www.businessinfo.cz/app/content/images/05-20.png.

Herzbergova teorie dvou faktorů [online]. 2012 [cit. 2014-10-26]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru.

SPOLEČNOST XY. [Online]. Praha 2010 [Cit. 15. 9. 2015]. Dostupné z: https://www.spolecnostXY.cz.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Model celkové odměny dle Armstronga (2007, str. 521), dostupný z <http://www.businessinfo.cz/app/content/images/05-20.png>
Obrázek k. 2: Maslowova pyramida lidských potřeb. Zdroj: vlastní zpracování podle Štěpáník (2003, str. 98)

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Věk respondentů

Tabulka č. 2: Délka působnosti zaměstnanců ve firmě

Tabulka č. 3: Rozvoj a motivace dle zaměstnanců

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Nejvyšší dosažené vzdělání

Graf č. 2: Spokojenost zaměstnanců s odměňováním

Graf č. 3: Důležitost peněz ve vztahu k odporu k práci

Graf č. 4: Potřeby dle zaměstnanců

Graf č. 5: Spokojenost s prací

Graf č. 6: Zaměstnanci žádané benefity

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazníkové šetření

Příloha č. 2: Nestrukturovaný rozhovor s personální ředitelkou společnosti XY

Příloha č. 3: Vyčíslení finanční náročnosti na zaměstnanecké benefity

Příloha č. 1: Dotazníkové šetření

Vážená paní/vážený pane,

jsem studentkou třetího ročníku ČVUT (MÚVS) a obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který se týká systému odměňování a motivace. Vyplnění dotazníku je anonymní a slouží pouze pro účely praktické části bakalářské práce. Předem děkuji za Váš čas a námahu, který jste tomuto dotazníku věnovali.

Markéta Houdková
ČVUT, MÚVS

1) Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

2) Jaký je Váš věk?

- 20 a méně
- 21 – 29
- 30 – 39
- 40 – 49
- 50 a více

3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Vyučen/a bez maturity
- Vyučen/a s maturitou
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

4) Jak dlouho ve firmě pracujete?

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

5) Připadá Vám systém odměňování ve Vaší firmě jasný a srozumitelný?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

6) Jaký druh mzdové formy Vám připadá nejefektivnější z hlediska výkonu zaměstnance?

- Časová mzda
- Úkolová mzda
- Podílová mzda (např. % z prodeje)
- Jiné

……

7) Jakým druhem mzdové formy byste byli nejradši hodnocen/a?

- Časová mzda
- Úkolová mzda
- Podílová mzda (např. % z prodeje)
- Jiné

……

8) Jak jste spokojen/a se systémem odměňování ve Vašem podniku?

(Ohodnoťte na stupnici 1-4, kde 1 znamená nejlepší a 4 nejhorší)

- 1
- 2
- 3
- 4

9) Jaké máte zaměstnanecké vztahy se svým nadřízeným?

(Ohodnoťte na stupnici 1-4, kde 1 znamená nejlepší a 4 nejhorší)

- 1
- 2
- 3
- 4

10) Preferoval/a byste raději práci, která:

- Vás baví a je průměrně placená
- Vás nebaví a je velmi nadprůměrně placená

11) Seřaďte, dle svého uvážení, tyto potřeby od nejdůležitějších po nejméně důležité:

(Ohodnoťte čísly 1 – 5, kdy 1 je nejdůležitější a 5 nejméně důležité)

- Fyziologické potřeby (mzda/plat)
- Potřeba lásky (pozitivní pracovní vztahy, kladný vztah s nadřízeným)
- Seberealizace (možnost vzdělání a rozvoje jak pracovního tak i osobního)
- Potřeba bezpečí (jistota pracovního místa, sociální jistoty, BOZP)
- Potřeba úcty (společenské postavení, úcta ostatních i úcta k sobě samému)

12) Co považujete za nejlepší způsob rozvoje a motivace ze strany zaměstnavatele?

(lze označit libovolné množství odpovědí)

- Vzdělávání a trénink
- Koučování (koučem je vedoucí a koučování je jeho nástroj pro osobní rozvoj pracovníků)
- Stínování (zaměstnanec pozoruje zkušenějšího zaměstnance a napodobuje ho)
- Delegování (předávání práce vedoucích pracovníků na ostatní)
- Týmová práce
- Přemístění pracovníka na jinou pracovní pozici
- Pochvala
- Kritika

13) Cítíte se být dostatečně motivován/a?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14) Jste spokojen/a se svou prací?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

15) Který z těchto benefitů byste uvítali nejvíce?

- Příspěvek na životní či penzijní pojištění
- Delší dovolená
- Nepeněžní benefity (mobilní telefon, automobil)
- Možnost rozvoje a vzdělávání se
- Příspěvek na bydlení/dopravu
- Stravenky a flexipassy
- Pružná pracovní doba

Příloha č. 2: Nestrukturovaný rozhovor s personální ředitelkou společnosti XY

Nestrukturovaný rozhovor s personální ředitelkou společnosti XY se týkal těchto oblastí:

- Jaký je systém odměňování zaměstnanců
- Jaké jsou zaměstnanecké benefity
- Jak funguje motivační systém
- Jaké jsou motivační plány společnosti XY

Příloha č. 3: Vyčíslení finanční náročnosti na zaměstnanecké benefity

Benefity	Náklady na měsíc
Příspěvek na životní či penzijní pojištění	1.000,-
Delší dovolená	nutnost přijmou další osobu na záskok 800/den = 16.000,-
Nepeněžní benefity	telefon cca 10.000,- jednorázově
	automobil cca 100.000,- jednorázově
Možnost rozvoje a vzdělávání se	školení cca 10.000,-
Příspěvek na bydlení/dopravu	firemní byt 10.000,-/doprava 520,-
Pružná pracovní doba	v případě společnosti XY - nereálná

Doporučené náklady
Zaměstnanec 5.000,-/měsíc
počet zaměstnanců: 48
firemní náklady 240.000,-

Zdroj: vlastní návrh

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Markéta Houdková

V Praze dne …… podpis: ……

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis