Systém motivace a odměňování zaměstnanců v APS, Světlá nad Sázavou a. s.

Diplomová práce

Vedoucí práce:
Ing. Tomáš Pyšný, Ph.D.

Vypracovala:
Bc. Adriana Válová

Brno 2010
Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně. Všechny zdroje, prameny a literaturu, které jsem při vypracování použila nebo z nich čerpala, řádně cituji s uvedením úplného odkazu na příslušný zdroj.

V Brně dne 15. května 2010
Děkuji vedoucímu Ing. Tomáši Pyšnému, Ph.D. za pomoc a ochotu poradit se zpracováním této práce. Dále děkuji vedení společnosti APS, Svétlá nad Sázavou a. s. za to, že mi umožnilo získat od zaměstnanců důležité informace, bez nichž by tato práce nemohla vzniknout. Děkuji také všem zaměstnancům, kteří mi umožnili nahlédnout do svých potřeb formou dotazníku, jenž vyplnili.
**Abstract**
Válová A., System of motivation and remuneration of employees in APS, Světlá nad Sázavou company.


This thesis deals with optimizing of the remuneration system and motivation of employees in APS, Světlá nad Sázavou company. The work is based on analysis of the current system that is modified on the basis of employees' demands that were discovered by questionnaire investigation.

Keywords: motivation, remuneration, leadership.

---

**Abstrakt**
Válová A., Systém motivace a odměňování zaměstnanců v podniku APS, Světlá nad Sázavou a. s.

Diplomová práce, Brno 2010.

Tato práce se zabývá optimalizací systému odměňování a motivace zaměstnanců v podniku APS, Světlá nad Sázavou a. s. Vychází z analýzy stávajícího systému, jenž upravuje na základě potřeb zaměstnanců zjištěných dotazníkovým šetřením.

Klíčová slova: motivace, odměňování, vedení lidí.
Seznam zkratek a značek

D = zaměstnanci dělnických profesí (dělníci)
DJ = jednícoví pracovníci, kteří vykonávají svoji pracovní činnost dle výrobních technologických postupů,
DR = režijní pracovníci, kteří vykonávají pracovní činnosti dle své profese a odborné způsobilosti pro zajištění provozních potřeb zaměstnavatele,
EMS = enviromentální systém
MS = zaměstnanci s manažerskou smlouvou.
MTZ = materiálně technické zabezpečení
OSOH = osobní ohodnocení
TH = technicko-hospodářští zaměstnanci,
TOV = technická obsluha výroby
TPV = technická příprava výroby
1. Úvod

K ocenění lidské práce se ale v různých dobách přistupovalo různě. Zpočátku byl člověk vnímán jako pouhý stroj, teprve později byly brány do úvahy jeho potřeby. Postupem času se ukázalo, že oblast motivace je mnohem složitější, než se původně zdálo.

Přestože už se lidstvo motivováním zaměstnanců zabývá poměrně dlouhou dobu, stále nejsme schopni navrhnout program, který by motivoval všechny pracovníky najednou a pomohl tak vedení společnosti. Napak, čím dál více se ukazuje, že člověk je výrazná individualita a právě tak je třeba k němu přistupovat. Ideální by bylo sledovat potřeby každého zaměstnance zvláště a podle nich jej motivovat. Celou oblast dělá složitější ještě to, že jednotlivé potřeby se v průběhu času mění. Dosažená potřeba již přestává být motivující.

Aby byla v dnešní době organizace úspěšná, musí si management uvědomit, že úspěch společnosti závisí především na lidech, kteří pro ni pracují. Tito jsou jejím největším bohatstvím a podle toho by se k nim měla chovat.
2. Přehled řešené problematiky v literatuře
Teoretická část práce se zabývá přístupy k zaměstnancům v různých obdobích vývoje společnosti, způsoby motivace a problematikou odměňování.

2.1 Základní pojmy
Pro lepší pochopení následující práce je vhodné seznámit se s významem některých základních pojmů.

Odměna za práci
Odměnou za práci v pracovně právním vztahu se rozumí mzda nebo plat podle toho, zda zaměstnavatelem je soukromý podnikatelský subjekt nebo stát. Odměna za práci může být stimulačním prostředkem pro pracovníka. „Hmotná odměna – bývá považována za hlavní stimulační prostředek, zejména proto, že je zdrojem existenčních prostředků důležitých pro život pracovníka i jeho rodiny. Může mít podobu nejen peněz (mzda, plat, pře-mie, cílové prémie, odměny za vyšší výkony apod.), ale nespočet dalších podob, které jsou už méně univerzální, ale zato mohou nabývat osobitějších charakteristik a tím hlouběji pracovníka stimulovat.“ (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 290–300)

Stimulační účinnost odměn zvyšují následující pravidla:

- Přímý vztah hmotné odměny k výkonu.
- Odměny by měly následovat co nejdříve po dokončení úkolu. Nikdy ne předem.
- Vztah mezi odměnou a vynaloženým úsilím by měl být pracovníkovi zřejmý. „Odměna by měla být za výkon a pracovník by měl přesně vědět, za jaký.“
- Předem by měla být stanovena závazná pravidla vymezující vztah mezi odměnou a výkonem.

Pracovní výkon
Dle Koubka (2003, s. 124) je pracovní výkon „dán úsilím pracovníka, jeho schopnostmi a tím, jak rozumí svým úkolům, jak chápe svou roli.“ Koubek rozděluje výkon dle způsobu pojetí. V případě tradičního pojetí je charakte-ristika pracovního výkonu zaměřena na množství a kvalitu vykonané práce. V tomto pojetí se zdůrazňuje především kvantifikovatelná podoba pracovního výkonu. V moderním pojetí pracovního výkonu se za jeho součást považuje i pracovní chování v nejširším slova smyslu, tedy přístup k práci, ochota přijímat pracovní úkoly, přizpůsobovat se měnícím se požadavkům na pracovníka atp.
Zákoník práce stanoví, že „pracovní výkonnost se posuzuje podle intenzity a kvality prováděných prací, pracovních schopností a pracovní způsobilosti a výsledky práce se posuzují podle množství a kvality.“

Za výkon se dle Zákoníku práce považuje též:

- doba, kdy zaměstnanec nepracuje kvůli překážkám v práci s výjimkou doby pracovního volna, které mu je na jeho žádost po-skynuto, pokud bylo sjednáno předem jeho napracování, a doby, po kterou byla práce přerušena kvůli povětrnostním vlivům,
- doba dovolené,
- doba, kdy si zaměstnanec vybírá náhradní volno za práci přesčas nebo za práci ve svátek,
- doba, kdy zaměstnanec nepracuje proto, že je svátek, za který mu náleží náhrada mzdy, popřípadě, za který se mu jeho měsíční mzda nebo plat nekrátí.

Whitmore (2004, s. 103) se k pojetí výkonu vyjádřuje následovně: „»Provádění požadovaných funkcí, tak definuje můj slovník výkon. Zní to podobně jako »dělat, co je nutné, a nic více«. To ovšem není to, o čem pojednávám v této knize. Opravdu výkon jde dál, přesahuje to, co se očekává. Lidé si vytváří vlastní normy, vyšší, než jsou požadavky nebo očekávání druhých. Tyto normy jsou individuální, vyjadřují potenciál konkrétního člověka. Blíží se druhému významu slova výkon, uvedenému v mém slovníku: »Počin, skutek, vnější projev schopností.« Tato slova vyjadřují přesně to, čeho se snažím koučováním docílit. Plné využití potenciálu člověka vyžaduje jeho absolutní odpovědnost nebo ztotožnění se s cíli. V opačném případě se bude do jeho výkonu částečně promítat potenciál někoho jiného. Koučování je proto nedílnou součástí řízení nebo nástrojem optimalizace potenciálu a výkonu lidí. Příkazy, požadavky, instrukce, přesvědčování (obsahující skryté nebo otevřené vyhrožování) mohou zajistit, že se určitá práce udělá, nemohou ale dlouhodobě zajistit optimální výkon.“

**Motivace**

Význam latinského slova motivace a zároveň jeho nedostatek vysvětluje Adair (2004, s. 14) následovně: „Slovo motivace vzniklo od slova motiv, které je odvozeno od latinského slova movere, což znamená hýbat, pohybovat. Takže motiv, zcela jednoduše, je něco, co vás uvede do pohybu. Nicméně slova motiv nebo motivace naznačují, že něco ve vás pracuje a pohání vás kupředu. Může to být potřeba, touha nebo emoce, ale vede vás to jednat, a to určitým způsobem. Všimněte si, že tyto unitní impulzy, ať jsou jakkoliv silné, nebudou efektivní, dokud nezapojíte svou vůli a neprimějete se
K pohybu. Rozhodujícím faktorem je vůle. Je to akt rozhodnutí něco udělat, znamená vědomý záměr iniciovat vybranou akci.“

Základními znaky motivace jsou energie a odhodlanost. Adair (2004, s. 22) uvádí, že se motivační teorie dělí do dvou protichůdných táborů:

- behaviorální teorie považují lidské chování za reflexivní a instinktivní, ovládané vztahem „stimul – reakce“,
- kognitivní psychologové se domnívají, že lidé jednají v zásadě racionalně a účelně, volí si cíle a jsou schopni svoje chování modifikovat nebo změnit.

Adair považuje oba typy motivace za pravdivé, ale s tím, že člověk se obvykle nachází někde mezi těmito dvěma extrémy.


Armstrong (2002, s. 159–160) uvádí, že motivováním jiných lidí se rozhoduje uvažování těchto lidí do pohybu směrem, kterým je požadováno, aby se ubírali za účelem dosažení určitého výsledku. „Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že pojede k dosažení těchto cílů. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe, a pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli, čeho dosáhnout chtějí, pak je to nejlepší forma motivace. Většina z nás však potřebuje být ve větši či menší míře motivována zvenčí. Organizace jako celk může nabízet prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitost ke vzdělávání a růstu.“

2.2 Přístupy k zaměstnancům v různých obdobích

Pro lepší orientaci ve velkém množství teorií managementu bývají tyto rozděleny do skupin podle následujících hledisek:

- místa vzniku:
  - evropský management,
  - americký management,
  - japonský management,

- doby vzniku:
  - management počátku 20. století,
  - management 40.–70. let 20. století,
  - management konce 20. století,
  - management počátku 21. století,

- obsahového zaměření a doby vzniku:
  - předklasické teorie managementu,
  - klasické teorie managementu,
  - postklasické teorie managementu.

Klasické teorie managementu

Klasické teorie managementu jsou označovány jako školy řízení. Vznikaly v prvních třiceti letech dvacátého století, kdy převažovala poptávka nad nabídkou a vnější prostředí bylo relativně stabilní. Cílem managementu bylo zvyšování výroby. Klasické teorie managementu zahrnují následující školy:

městnance motivovat. Dále zřídil „Baťovy školy práce“ a zavedl systém sociálních výhod pro zaměstnance.


Škola správního řízení je charakteristická komplexním přístupem k řízení organizace. Hlavním představitelem je Henri Fayol, který jako první definoval práci manažera 20. století. Všechny činnosti v podniku rozdělil do pěti následujících skupin:

- činnosti technické (= organizování a řízení výroby),
- činnosti obchodní (= nákup a prodej),
- činnosti finanční a účetní,
- činnosti bezpečnostní (= ochrana osob a majetku),
- činnosti řídící (= předvídání vývoje, plánování, organizování, příkazování, koordinování a kontrolovaní).

„Fayol také formuloval obecné principy řízení jako např. nezbytnost dělby práce, vymezení pravomoci a odpovědnosti každému pracovníkovi, podřízení osobních zájmů zájmům organizace aj.“ (Pošvář, 2004, s. 46)


**Postklasické teorie managementu**

Postklasické teorie managementu lze zjednodušeně rozdělit do pěti následujících skupin: procesní, psychologicko–sociální, systémové, kvantitativní a empirické přístupy.

Procesní přístupy vychází ze školy správního řízení a chápou management jako proces transformace vstupů na výstupy. Nachází uplatnění
v řadě manažerských technik jako např. nepřetržité zdokonalování, reengineering, balanced scorecard aj.

Psychologicko–sociální přístupy vycházejí ze školy lidských vztahů a zaměřují se na studium požadavků na osobnost řídících pracovníků, komunikací a jednání s lidmi, vedení skupin, vztahy uvnitř skupin, na motivaci pracovníků aj. „K rozvoji psychologicko–sociálních přístupů přispěly zejména teorie motivace vycházející z koncepce uspokojování potřeb. Východiskem této koncepce je názor, že člověk vždy reaguje v souladu s uspokojováním svých vnitřních potřeb. Pracuje proto, aby své potřeby uspokojoil. Potřeby každého jednotlivce jsou individuální a závislé na mnoha faktorech. Manažer, který musí plnit úkoly ve spolupráci s podřízenými, by měl znát, jaké mají potřeby a podle toho s nimi jednat. Hlavní představitelé této teorii jsou A. Maslow, F. Herzberg, s. McGregor a další.“ (Pošvář, 2004, s. 50) Z psychologicko–sociálních přístupů vyhýbají se teorie organizačního chování, která se zabývá vztahy lidí v organizacích, jež jsou jiné než mimo ni.

Systémové přístupy zdůrazňují nezbytnost komplexního chápání manažerských procesů a jejich sladění v konečné fungování organizace jako celku. Systémové přístupy se snaží identifikovat vstupy do systému, vnitřní prvky, vnitřní a vnější vazby a výstupy ze systému. Nejčastěji jsou aplikovány v oblasti:

- vztahu organizace a vnějšího prostředí,
- vztahů mezi jednotlivými subsystémy organizace,
- propojení systémového přístupu s psychologicko–sociálními přístupy v oblasti lidských zdrojů, manažerských a pracovních funkcí a rolí. Systémový přístup zde zdůrazňuje, že je třeba věnovat pozornost formálním a neformálním vztahům mezi lidmi, které ovlivní výsledné chování celé organizace.

Cílem kvantitativních přístupů je objektivizace a racionalita managementu. Vychází z teze „Všechno, co je možno kvantifikovat, je možno měřit a všechno, co je možno měřit, je možno zlepšit.“ Tyto přístupy se využívají především v operačním managementu. Nejvíce se uplatňují v řízení výroby (řízení zásob, teorie obnovy a údržby…), dále přispívají ke zkvalitnění manažerských funkcí, zejména plánování, organizování a kontroly.

Empirické přístupy směřují k zabezpečení dlouhodobé prosperity organizace. V různých kritických faktorech úspěchu hrají vždy určitou roli zaměstnanci podniku, čímž je poukazováno na jejich význam. „Empirické přístupy jsou založeny na analýze a vyhodnocování kladných a záporných zkušeností úspěšných i neúspěšných manažerů a organizací.“ V podstatě

### 2.3 Organizace

Pošvář (2004, s. 119) definuje organizaci jako účelový systém vytvořený částmi (prvky a subsystémy), které se společně podílejí na dosažení stejného cíle. „Organizace je takové uspořádání, v němž všechny jednotky jsou vzájemně tak přizpůsobeny, že uskutečňují činnost jako celek, přičemž každá jednotka musí plnit svůj vlastní úkol.“

Základní vlastností je struktura organizace. Tvoří ji prvky a vazby mezi nimi. Struktura vnáší do organizace uspořádanost a determinuje její chování. Organizační struktura je tvořena vnitropodnikovými organizačnými jednotkami, do nichž jsou seskupovány zdroje a činnosti.

#### Typy organizačních struktur

Systém řízení (managementu) představuje systém jednotlivých funkčních míst. Mezi těmito místy definujeme vztahy podřízenosti a nadřízenosti, jde o tzv. liniové vztahy.

Rozeznáváme následující řídící systémy:

- **lineární**: Jsou v něm pouze liniové vztahy. Systém je jednoduchý, vztahy jsou přímé bez nějakých komplikací. TOP management řídí vedoucí, vedoucí řídí své podřízené pracovníky. Hodi se pro malé firmy.

  ![Obr. 1: Lineární řídící systém](image)

- **lineárně štábní**: Stejně jako liniové, ale navíc obsahují štábní útvary – jeden nebo více. Ty mohou řešit administrativní záležitosti nebo poradenskou činnost.
- divizionální: TOP management řídí jednotlivé nespecializované části oddělené podle místa (obr. 2 v příloze),
- funkcionální systém: TOP management řídí jednotlivé specialisty pro různé úseky. Je nutno rozdělit podnik do oblastí. Každá oblast má svého vedoucího. (obr. 3 v příloze)
- systém pro velké podniky zahrnuje členskou schůzi a představenstvo, které má své poradenské nebo štábní útvary, finanční centrum, koordinační radu složenou z vedoucích divizí a jednotlivé výrobní části podniku

**2.4 Personální práce a řízení lidských zdrojů**

Koubek (2007, s. 14–15) vysvětuje nejrůznější pojem z oblasti personalistiky, aby bylo možno tuto oblast lépe pochopit a zorientovat se v ní. Pojmy personální práce a personalistika se používají pro nejobecnější označení oblasti řízení lidských zdrojů. Jednotlivé vývojové fáze této oblasti spolu s jejich zaměřením jsou následující:

- Personální administrativa (správa) je vývojově nejstarší fází, zahrnuje především administrativní práce a procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců. V tomto pojetí je personální práce pouze pasivní a hraje podpůrnou roli.
- Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější pojetí personální práce. Timto postavením personální práce je vyjádřen význam lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Řízení lidských zdrojů se od personálního řízení liší především v následujících základních třech bodech:
  - zvažování dlouhodobých dopadů všech rozhodnutí v oblasti personální práce,
orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace, jako např. trh práce, populacní vývoj, sociální rozvoj a životní způsob lidí, jejich hodnotová orientace, osidlení a životní prostředí, legislativa...

personální práce přestává být záležitostí pouze specialistů a personálního útvaru a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků.

Koubek (2007, s. 16) uvádí, že „úkolem řízení lidských zdrojů v nejobjemnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval.“

Zákoník práce

Upravuje nejrůznější náležitosti pracovního práva, kromě jiného například pracovní dobu a dobu odpočinku, odměňování za práci a dovoľování.

Péče o pracovníky
Vzhledem k tomu, že pracovníci jsou nejdůležitějším zdrojem organizace, měla by jim být věnována i patřičná péče. Koubek (2007, s. 343) uvádí, že si zaměstnavatelé stále více uvědomují, že jejich úspěšnost velkou měrou závisí na schopnostech, motivaci, pracovním chování a spokojenosti pracovníků a také na jejich vztahu k zaměstnavateli. Péče o pracovníky je tedy nezbytnou součástí personální práce. Nejširší pojetí péče o pracovníky dle Koubka zahrnuje pracovní dobu (režim), pracovní prostředí, bezpečnost práce a ochranu zdraví, personální rozvoj pracovníků, služby poskytované pracovníkům na pracovišti, ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám a péči o životní prostředí.

Péči o pracovníky lze rozdělit do tří skupin:

- povinná péče o pracovníky vychází ze zákona, předpisů a kolektivních smluv nadpodnikové úrovni,
- smluvní péče o pracovníky je dána kolektivními smlouvami na úrovni organizace,
- dobrovolná péče vychází z personální politiky organizace, představuje možnou výhodu na trhu práce.
„Péče o pracovníky je vedle odměňování tou oblastí personální práce, která je nejčastěji pracovníky či potenciálními pracovníky používána k porovnávání organizace s organizacemi jinými.“ (Koubek, 2007, s. 344)

**Pracovní doba**


Dle Zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce se pracovní dobou rozumí „doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci a doba, v níž je zaměstnanec na pracovišti připraven k výkonu práce podle pokynů zaměstnavatele.“ Naprosto tomu dobu odpočinku se rozumí doba, jejíž není pracovní doba. „Pracovní dobu rozvrhuje zaměstnavatel a určí začátek a konec směn. ... Zaměstnanec je povinen být na začátku směny přesčasovou práci a odcházet z něho až po skončení směny.“

Pružné rozvržení pracovní doby je definováno tak, že si zaměstnanec sám volí začátek, popřípadě i konec pracovní doby v jednotlivých dnech, ovšem s tím, že má určitý časový úsek pevně stanovený zaměstnavatelem.

Zákoník práce stanoví, že „zaměstnavatel je povinen poskytnout zaměstnanci nejedně po 6 hodinách nepřetržité práce přestávku v práci na jídlo a oddech v trvání nejméně 30 minut. ... Poskytnuté přestávky v práci na jídlo a oddech se nezapočítávají do pracovní doby.“

Pracovní doba musí být rozvržena tak, aby měl zaměstnanec mezi koncem jedné směny a začátkem směny následující nepřetržitý odpočinek alespoň po dobu 12 hodin během 24 hodin po sobě jdoucích. Tato doba odpočinku může být v určitých případech zkrácena, ale později musí být nahrazena.

Za dny pracovního klidu se považují dny, na něž připadá nepřetržitý odpočinek zaměstnance v týdnu a svátky. Ve dnech pracovního klidu může být práce nařízena jen výjimečně a to v případech, které vyjmenovává Zákoník práce. Nepřetržitý odpočinek musí být v týdnu během každého období sedmi po sobě jdoucích kalendářních dní alespoň 35 hodin (u mladistvých 48 hodin). Pokud to umožňuje provoz zaměstnavatele, stanoví se
nepřetržitý odpočinek v týdnu všem zaměstnancům tak, aby do něho spadala i neděle.

**Služby poskytované pracovníkům**
Existuje celá škála služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti v souvislosti s vykonáváním práce. Mezi nejdůležitější příklady lze zařadit stravování pracovníků, na které zaměstnavatel obvykle přispívá, zařízení služící osobní hygieně, oddechu a ukládání osobních věcí pracovníků, zdravotní služby v podobě vlastního zdravotnického zařízení organizace, poskytování pracovních oděvů a ochranných pracovních pomůcek, zajišťování dopravy do zaměstnání a poradenské služby týkající se pracovních záležitostí pracovníka.

Mezi ostatní služby (tzv. sociální služby) poskytované pracovníkům a jejich rodinám se řadí například služby spojené s využíváním volného času (rekreace, koníčky, vytváření dílen a klubů atp.), služby sledující zlepšování životních podmínek pracovníků (mateřské školky, půjčky, pomoc v určitých životních situacích jako je úmrtí v rodině, narození dítěte, nehoda...), poradenské služby pracovníkovi netýkající se pracovních záležitostí (služby podnikového právníka, psychologa...), programy udržování kontaktů se ženami na mateřské dovolené a během období, kdy se venují péči o děti (společenské akce, kurzy usnadňující práci v domácnosti, poskytování informací o novinkách v oboru a udržování kvalifikace).

Tyto ostatní služby je možno vnímat také jako určitou formu odměny nebo zaměstnaneckých výhod.

**Přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst**
Pracovní místa se v praxi dle Koubka (2007, s. 57) často vytváří intuitivně na základě přesvědčení nebo pocitu určitého vedoucího pracovníka, že je třeba nově zajistit určitou práci. Často zůstává opomíjena nutnost zkoumání obsahu i metod práce. Do procesu vytváření pracovních míst by měli být zapojeni i pracovníci, jimiž budou tato místa obsazována.

Existuje několik přístupů k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst. Mezi nejznámější se řadí následující:

přístupu je, že pracovníky považuje za doplněk strojů a zařízení a je s nimi jako se součástí složitého mechanismu zacházeno. Problém spočívá v tom, že lidé nejsou stroje a mají vrozené schopnosti, zájmy, potřeby a názory.

- Motivační přístup je podrobněji uveden níže, protože je pro tuto práci stěžejním. Navíc jej lze považovat obecně za nejdůležitější. „Současné postupy při vytváření pracovních úkolů a pracovních míst spíše vycházejí z motivačního přístupu a zčásti i z biologického a percepčního přístupu a zaměřují se v první řadě na překonávání negativních dopadů, které mívají přetrvávající specializace na pracovníka, jeho přístup k práci, spokojenost s prací a kvalitu pracovního výkonu.“ (Koubek, 2007, s. 68)


Motivační přístup je psychologickým přístupem, který sleduje zájmy organizace nepřímo prostřednictvím uspokojování pracovníkůvých potřeb, jež souvisí s prací, a prostřednictvím vytváření podmínek pro efektivní práci lidí.

Koubek (2007, s. 59) uvádí: „Motivační přístup vychází z toho, že práce, která pracovníka uspokojuje, je sama nejlepším motivátorem. Pracovníci,

---

1 Ergonomie zkoumá interakce mezi fyziologií člověka, jeho prací a pracovními podmínkami.
kteří jsou spokojeni se svou prací, mají ji rádi a považuji ji za významnou, jsou motivováni k tomu, aby ji vykonávali co nejlépe."

Motivační přístup může být založen na Herzbergově dvoufaktorové teorii (viz kapitola 2.6 Základní přístupy k motivaci), Hackmanově a Oldhamově modelu charakteristik práce a na teorii sociotechnických systémů.

Hackmanův a Oldhamov model charakteristik práce
Tento model (obr. 4 v příloze) vychází z toho, že některé charakteristiky práce určují její motivační potenciál. Tyto charakteristiky způsobují, že pracovníci zažívají příznivé duševní stavy. Mezi charakteristiky práce s pozitivním vlivem na pracovníka jsou zařazeny následující:

- rozmantnost práce (rozmantnost používaných dovedností),
- identita práce
- významnost úkolu (práce)
- autonomie
- zpětná vazba.

Z modelu vyplývá, že rozmantnost práce, identita práce a významnost úkolu vedou k tomu, že pracovník pocítí smysluplnost práce. Dostatečně autonomní práce vede k pocitu odpovědnosti za výsledky vlastní činnosti. Zpětná vazba umožňuje pracovníkovi poznat skutečné výsledky svého úsilí, takže ví, zda byl úspěšný a jak jeho práci hodnotí nadřízení nebo zákazníci.

Mezi příznivé duševní stavy tedy patří zažívání smysluplnosti práce, zažívání odpovědnosti za výsledky práce a znalost skutečných výsledků práce. Tyto duševní stavy mohou vést ke zvýšení vnitřní motivace k práci, zlepšení kvantitativních i kvalitativních stránek pracovního výkonu, vyšší míře spokojenosti s prací a nízké míře absence a fluktuace.

Důležité je vzít v potaz následující tlumící faktory:

- znalosti a dovednosti,
- potřebu osobního růstu,
- spokojenost s kontextem práce.

2 Identita práce znamená, že výsledkem pracovního úsilí je vytvoření uceleného a rozpoznatelného produktu, který je možno připsat konkrétnímu pracovníkovi.
3 Významnost úkolu vyjadřuje, do jaké míry je práce podstatná pro zákazníka.
4 Autonomie představuje stupeň volnosti, nezávislosti a samostatného rozhodování pracovníka...“ (Koubek, 2007, s. 60)
5 Zpětná vazba znamená, že je pracovník jasně a přímo informován o tom, jak si vede při plnění úkolů.
Tyto faktory totiž mohou ovlivnit zažívání příznivých duševních stavů. Koubek (2007, s. 61–62) podotýká: „Čím vyšší míra znalostí a dovedností, tím větší potřebu rozmanitě, významně, autonomní a jasně identifikovatelné práce zpravidla člověk pocituje a práce obsahující tyto charakteristiky jej také více uspokojuje a motivuje.“

„Čím vyšší je potřeba osobního růstu, tím je pravděpodobnější, že bude pracovník motivován přítomností zmíněných klíčových charakteristik práce.“

Spokojenost s kontextem práce si lze představit jako spokojenost se mzdou, jistotou zaměstnání, nadřízenými a spolupracovníky atp. Spokojení pracovníci budou na rozmanitou a odpovědnou práci nahlížet pozitivněji než nespokojení pracovníci, kteří ji budou vnímat jako obtěžování.

Ke zlepšení pěti klíčových charakteristik práce lze použít následující postupy (Koubek, 2007, s. 63):

- Rozšířování obsahu práce znamená, že je do práce zařazeno více úkolů podobné povahy, čímž se eliminuje její jednotvárnost a přitom pracovník úkoly zvládá. Jinou možností je rotace pracovníků. Tímto postupem se zvyšuje rozmarnitost používaných dovedností a míra identity práce.
- Obohacování obsahu práce spočívá v posílení pravomoci pracovníků tím, že je necháme plánovat, realizovat a kontrolovat vlastní činnost.
- Zařazení nových způsobů zpětné vazby může být vytvořeno tak, že zpětnou vazbu poskytuje práce sama a také spolupracovníci. Pomocí zpětné vazby si pracovník uvědomí významnost své práce.
- Vytváření jasných vztahů se zákazníky spočívá v tom, že pracovník ví, kdo je jeho odběratelem (ať už vnějším nebo vnitřním) a je mu od něho poskytována zpětná vazba. Tento postup zvyšuje míru rozmarnitosti a autonomie práce a také rozšiřuje zpětnou vazbu.
- Vytváření přirozených pracovních týmů vychází z potřeby spojovat dohromady pracovníky, jejichž výsledky práce se vzájemně ovlivňují. Budou-li pracovat blízko sebe a sdílet společně odpovědnost za výsledky své práce, zvýší to rozmarnitost a identitu práce a posílí vnímanou významnost práce.
- Vytváření přirozených celků práce poskytuje pracovníkovi odpovědnost za logický, ucelený a smysluplný soubor úkolů, což zvyšuje identitu a významnost práce.
Teorie sociotechnických systémů
Tato teorie vychází z toho, že mnoho prací je vykonáváno skupinami pracovníků, kteří na sebe soustavně vzájemně působí. Sociotechnický přístup spočívá ve vytváření skupin pracovních úkolů a míst s využitím tří subsystémů organizace. Jde o subsystém sociální, který tvoří pracovníci, technický, jenž je tvořen nástroji, technikou a znalostmi, a subsystém prostředí organizace.

Tento přístup klade důraz na sociální potřeby pracovníků. Pracovní úkoly a místa mají být vytvářena tak, aby byly sociální a technické faktory v rovnováze. Tím se zvýší jak spokojenost s prací, tak výkonnost. Přitom musí být splněny požadavky, které připomínají klíčové charakteristiky práce v Hackmannově a Oldhamově modelu. Rozdíl mezi těmito dvěma způsoby je především v tom, že předcházející model se orientuje na jednotlivce, zatímco tento na skupiny pracovníků.

Požadavky sociotechnického přístupu (Koubek, 2007, s. 64) jsou následující:

− „Práce musí být dostatečně podnětná a rozmanitá.
− Výsledky práce musejí být žádoucí a pozorovatelné.
− Práce musí umožnit vidět, jak práce, výrobní procesy a produkty ovlivňují životy ostatních lidí.
− Práce musí v některých oblastech poskytovat pravomoc k rozhodování.
− Práce musí poskytovat příležitost učit se při jejím vykonávání (např. pomocí norem množství a kvality práce a zpětné vazby).
− Práce musí poskytovat příležitost k pomáhání jiným lidem a přijímaní pomoci od nich i příležitost získat uznání.“

Postupy při vytváření pracovních míst
Při vytváření pracovních úkolů a míst se nyní nejčastěji používají následující postupy Koubek (2007, s. 68–71)

Rozšířování obsahu práce má za úkol snížit opakovanost, jednotvárnost a zatížení lidského organismu. Může mít tři podoby:

− zvyšování složitosti práce přidáním dalších na sebe navazujících úkolů, tím pracovník získá ucelenou, snadno identifikovatelnou práci,
− kombinování několika na sebe nenavazujících prací, čímž se rozšíří rozsah úkolů pracovníka,
− rotaci pracovníka.
Obohacování práce představuje zvýšení míry vlastního rozhodování pracovníka. Představuje rozšíření příležitostí pro dosažení úspěchu, osobního růstu a získání odpovědnosti. Díky obohacování práce se zvyšuje rozmaitost práce, její autonomie a spokojenost pracovníka s prací. Do cházi ke zlepšení kvality práce a většímu množství zlepšovacích návrhů.

Poloautonomní pracovní skupiny představují užití sociotechnického přístupu. Tyto skupiny samy řídí své každodenní činnosti a jsou za svou odpovědné. Obvykle vykonávají nějakou ucelenou práci. Členové skupiny si vzájemně pomáhají a mohou přecházet z jedné práce na druhou, což ji délají rozmanitější.

Reengineering pracovních procesů představuje přezkoumání pracovních procesů v organizaci a jejich upravení za účelem zvýšení efektivnosti a kvality práce. Armstrong (2002, s. 260) uvádí, že „reengineering podnikového procesu zkoumá horizontální procesy v organizaci a na základě toho zjišťuje, jak by se daly integrovat efektivněji a zmodernizovat.“ Bývá kritizován pro to, že nevěnuje dostatečnou pozornost lidskému faktoru a slibuje více, než co ve skutečnosti dosahuje.

Organizace založená na týmech představuje organizaci, jejíž struktura není tvořena pracovními místy ale týmy. Tým má přidělen celý pracovní proces nebo určitou skupinu zákazníků a ponechává se na něm, jak mezi své členy rozdělili úkoly. Tým musí být odpovědný za produkci nějakého uceleného zboží nebo služby, popř. smysluplné části.

Vytváření pracovních úkolů nebo pracovních míst na míru pracovníkovi představuje aplikaci všech výše zmíněných přístupů k vytváření pracovních míst, především motivace. Vychází z rozpoznání individuálních potřeb, preferencí, předpokladů a schopností pracovníka a na základě nich navrhuje pracovní místo tvořené pracovními úkoly a odpovědnostmi, které umožňují optimální využití pracovníkůvých dovedností. Aby mohl být tento postup efektivně využit, je třeba důkladně poznat pracovníka a o jeho postojích s ním komunikovat. Výhoda je zřejmá: „Pracovník, jenž vykonává práci, kterou umí a kterou preferuje, váží si jí a má ji rád, a jejíž náplní sám spoluvytvářel, je obvykle motivovanější, pracuje efektivněji a kvalitněji.“ (Koubek, 2007, s. 70)

Netradiční pracovní režimy zahrnují flexibilní pracovní dobu, kdy si pracovník sám v rámci určitých pravidel určí, kdy bude práci vykonávat, sdílení pracovního místa, kdy se pracovníci na pracovišti střídají, distanční práci, kdy pracovník pracuje ze svého domova a s organizací je propojen komunikační technikou. Sám si tak může určit, kdy a jak často bude práci vykonávat. Případem tohoto přístupu je vyšší spokojenost s prací a tím pádem i větší motivace, dále také úspora režijních nákladů organizace.
Řízení lidských zdrojů v malém podniku

Koubek (2003, s. 9) uvádí: „Malé podniky hrají významnou roli v národních ekonomická všech vyspělých zemí. Výrazně se podílejí na tvorbě bohatství, poskytují značná množství pracovních příležitostí a podílejí se významnou mírou na využívání lidských zdrojů vyspělých zemí. ...Zkušenosti však ukazu- zí, že rychlejší rozvoj, úspěšnost a konkurenceschopnost malých podniků poněkud brzdí některé nedostatky projevující se v jejich řízení, především pak v řízení těch nejdůležitějších zdrojů, jaké má každý podnik k dispozici, tj. lidských zdrojů. Majitelé a vedení malých podniků soustřeďují svou pozornost v první řadě na technické záležitosti a prodej, pracovní síly však zůstávají zatím v pozadí a význam personální práce je nedoceňován či dokonce podceňován. Lze říci, že personální práce se v malých podnicích k jejich škodě stále provádí velmi intuitivně a amatérsky.“

V prvé řadě je třeba definovat pojem „malý podnik“. Koubek (2003, s. 12) k této problematice uvádí následující: „Problémem je, že nelze nalézt nějaké univerzální pojetí, univerzální definici toho, co to vlastně malý podnik je, jaké má parametry, kdy přestává být malým podnikem a stává se podnikem středním. Názory autorů se různí a při definování malého podniku hrají značnou roli i národní zvyklosti a tradice. Můžeme se tedy setkat s definicemi založenými na počtu pracovníků, definicemi založenými na hospodářských výsledcích (velikost obratu, prodeje, zisku), definicemi založenými na tom, zda je podnik orientován na místní, regionální, celostátní či zahraniční trh apod. Často se jednotlivá hlediska kombinují a nezřídka se pro různá odvětví používají různé definice. Malý podnik v průmyslu tak může mít jiné parametry než malý podnik v zemědělství nebo ve službách. Protože definici není nikdy dost a věhlas autora se mnohdy posuzuje podle toho, zda uvedl do života nějakou definici či nikoli, dovolíme si pro účely, kterým slouží tato publikace, definovat malý podnik po svém, tedy z pohledu personální práce.

Nadále budeme za malý podnik považovat takový podnik, který nemá personální útvar ani specializovaného personalistu a personální řízení v něm zajišťuje majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, který v případě potřeby deleguje určité pravomoci v této oblasti na další vedoucí pracovníky.“

Podnik, kterým se tato práce zabývá, výše uvedené podmínky splňuje.

Hodnocení zaměstnanců

Pilařová (2008, s. 51) uvádí, že systematické hodnocení má buď podobu hodnocení výkonu, hodnocení kompetencí nebo mimořádného hodnocení. „Hodnocení výkonu by mělo být navázáno na pohyblivou složku platu, hodnocení kompetencí by mělo být sjato s pevnou složkou platu, rozvojem a kariérním růstem zaměstnance.“
Hodnocení výkonu může mít formu hodnocení úloh nebo pracovních cílů. Nejprve musí být stanovena kvalitativní a kvantitativní kritéria, podle nichž bude výkon hodnocen.

Hodnocení kompetencí je založeno na definování klíčových kompetencí pro jednotlivé pozice (role, úlohy), popřípadě kompetence platné napříč organizací, které vyplývají z firemních hodnot. Počet klíčových kompetencí by neměl být vyšší než deset. U každé kompetence je vhodné určit požadovanou úroveň pro tu kterou pozici.

(Hodnocení kompetencí se zaměřuje na hodnocení vlastností, dovedností, schopností, znalostí a postojů. Je prováděno v delších časových intervalech (obykle 1 x ročně), má vliv na rozvoj a kariéru zaměstnance a na pevnou složku platu.“ (Pilařová, 2008, s. 12)

2.5 Odměňování zaměstnanců
Koubek uvádí, že odměňování zaměstnanců je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která vyžaduje velkou pozornost.

Definice odměňování podle Koubka (2007, s. 283) je následující: „Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonném měřítku pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje.“

Odměny mohou zahrnovat věci nebo okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, jako například přidělení určitého stoje nebo kanceláře vybavené nějakým zvláštním způsobem. Mezi odměny je často zařazováno vzdělávání poskytované organizací. Od těchto tzv. vnějších odměn, které jsou kontrolovány organizací, je možno odlišit vnitřní odměny, které nemají hmotnou povahu a souvisí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti. „Odměny tohoto druhu korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami.“ Všechny uvedené odměny tvoří tzv. celkovou odměnu.

Za významný zdroj vnitřní odměny je považována autonomie práce (Herzberg ji ve své dvoufaktorové teorii motivace označil za motivátor.), především když si pracovník uvědomuje vysoký stupeň kontroly nad stanovováním svých cílů i cest, které k nim mají věst. Mezi další faktory ovlivňující vnitřní odměny pracovníka se řadí především vztahy na pracovišti, spravedlivé hodnocení a peněžní odměňování, systém péče o pracovníky, participativní způsob řízení a příznivé pracovní podmínky.
Obrovský význam odměňování zaměstnanců je patrný z následujícího úryvku (Koubek, 2007, s. 284): „... organizace má k dispozici poměrně širokou škálu možností, jak odměňovat své pracovníky za jejich práci i za to, že jsou pracovníky této organizace. Odměny mohou být vázány na povahu vykonávané práce a její význam, na odvedenou práci, na výkon pracovníka, jeho schopnosti či vzácnost na trhu práce nebo vyplývají z pracovního poměru, mohou mít podobu zajímavých a podnětných pracovních úkolů, veřejného uznání zásluh a dobré práce, péče o vzdělávání a rozvoj pracovníka, péče o individuální pracovní prostředí, o zdokonalování pracovních a mezilidských vztahů v organizaci atd. a protože odměňování je jeden z nejefektivnějších nástrojů motivování pracovníků, který má organizace a její vedoucí pracovníci k dispozici, determinuje odměna za odvedenou práci a odměny další i množství a kvalitu práce budoucí.“

Koubek tvrdí, že v praxi České republiky se odměňování stále zaměřuje především na peněžní část této problematiky. Jen málo pozornosti je věnováno zaměstnaneckým výhodám. „Pozornost se výrazně soustřeďuje na vnější odměny a to ještě spíše na jejich peněžní formu.“ (Koubek, 2007, s. 285)

Hlavní úkoly systému odměňování jsou následující:

- přilákat potřebný počet uchazečů o zaměstnání v požadované kvalitě, udržet stávající zaměstnance,
- hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, získávat jejich oddanost a angažovanost,
- sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků,
- být v souladu s platnou legislativou,
- odměňovat pracovníky podle toho, jak si je organizace cení, za hodnotu, kterou vytváří, odměňovat správné věci,
- dopomoci k získání konkurenceschopného postavení na trhu,
- zajistit kontrolovatelnost nákladů práce.

Koubek (2007) v oblasti odměňování nastoluje tři základní otázky, na něž sám i odpovídá:

1. Čeho potřebuje organizace dosáhnout svým systémem odměn? Organizace potřebuje vytvořit konkurenční výhodu pro získávání nových a udržování stávajících pracovníků. Potřebuje vytvořit systém, který ji pomůže být konkurenceschopnou a obstát na trhu. Organizace chce dosáhnout žádoucí kvality a technické úrovně produkce, potřebné úrovně flexibility a kreativity. Dále chce rozví-
jet a formovat pracovní kolektiv, jenž bude schopen realizovat cíle podniku, a zdravé pracovní a mezilidské vztahy v podniku.

2. Jaký mají význam pro pracovníky různé možnosti odměn? Pracovnici chtějí uspokojit své potřeby a potřeby svých rodin. Potřebují určitou sociální jistotu, životní stabilitu a jasnou perspektivu, spravedlnost a srovnatelnost odměňování, možnost seberealizace a uznání za práci, dobré vztahy na pracovišti a práci, která by je uspokojovala.

3. Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci? Například populační vývoj, úroveň nezaměstnanosti, profesně-kvalifikační struktura lidských zdrojů, životní styl, úroveň zdanění, míra inženýrská ekonomická a sociální politika vlády, úroveň odměňování včetně nabídky zaměstnaneckých výhod u konkurenčních organizací.


Tab. 1: Seznam faktorů, které by měly být zohledněny při odměňování

<table>
<thead>
<tr>
<th>Analýza a úsudek</th>
<th>Odpovědný přístup k práci</th>
<th>Komplexnost v přístupu</th>
<th>Sociální dovednosti</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Bystrost</td>
<td>Plánování a koordinace</td>
<td>Kontakt s lidmi a diplomacie</td>
<td>Soudnost (rozvážnost)</td>
</tr>
<tr>
<td>Dělání chyb a jejich dopad</td>
<td>Plnění úkolů</td>
<td>Obratnost</td>
<td>Stresující povaha práce</td>
</tr>
<tr>
<td>Dovednosti</td>
<td>Pracovní podmínky</td>
<td>Obtížnost práce</td>
<td>Tvořivost</td>
</tr>
<tr>
<td>Duševní úsili</td>
<td>Přesnost</td>
<td>Odborná příprava a zkušenosti</td>
<td>Úsilí</td>
</tr>
<tr>
<td>Duševní zátěž</td>
<td>Rizikovost práce</td>
<td>Odpovědnost za pe-</td>
<td>Vzdělání</td>
</tr>
<tr>
<td>Fyzické požadavky</td>
<td>Rozhodování</td>
<td>nize, materiál, in-</td>
<td>Znalost práce</td>
</tr>
<tr>
<td>Hospodaření se zdroji</td>
<td>Řešení problémů</td>
<td>formace, zařízení, evidenci a zpracová-</td>
<td>Znalosti všeobecné</td>
</tr>
<tr>
<td>Iniciativa</td>
<td>Řízení a kontrola lidí</td>
<td>ní hlášení</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Systém odměňování
Některé formy odměňování nemají hmotnou povahu a přesto přispívají ke spokojenosti pracovníka. Koubek (2003, s. 157) uvádí, že „Právě malý podnik má někdy pro takovéto formy odměny lepší podmínky než podniky velké. Souvisí to s „rodinnými“, méně byrokratickými vztahy v podniku, kdy majitel nebo vedení lépe zná každého pracovníka, jeho povahu a potřeby, jeho rodinné zázemí a životní podmínky, kdy malý kolektiv může přispět k vytvoření skutečně přátelského prostředí, jemuž někteří lidé dávají přednost i před lépe placenou prací v neosobním prostředí velkých podniků.“

Aby byl systém odměňování zaměstnanci akceptován, je vhodné, aby se podíleli na jeho vytváření, zavádění i fungování.

Zákoník práce stanoví, že za vykonanou práci náleží zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody. „Mzda a plat se poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.“ Výše mzdy je sjednána v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo jiné smlouvě, případně ji zaměstnavatel může stanovit vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem. „Mzda musí být sjednána, stanovena nebo určena před začátkem výkonu práce, za kterou má tato mzda příslušet.“ Dále je stanoveno, že „za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda, plat nebo odměna z dohody.“

V současné době je základní sazba minimální mzdy stanovena na 7 955 Kč nebo 48,10 Kč za hodinu.

Rozdíl mezi mzdou a platem
Mzda je důchod z vlastnictví a užívání lidského kapitálu. Dostávají ji všichni zaměstnanci v podnikatelské sféře. Pro jednotlivé pozice je stanovena minimální mzda. Mzdu lze vyplatit i v naturálních. V Zákoniku práce je mzda definována jako „peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci.“

Plat je odměna zaměstnanců organizací vázaných na státní nebo obecní rozpočty. Podle vzdělání a odpracovaných let jsou stanoveny platové třídy. Zákoník práce uvádí, že zaměstnavatelem je v těchto případech stát, územně samosprávní celek, státní fond aj.

Mzdové formy
Koubek (2007, s. 307) definuje podstatu mzdových forem následovně: „Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka, jeho výkon v nejširším slova smyslu, včetně jeho pracovního chování a schopnosti.“
Základní mzdové formy jsou časová mzda a plat, úkolová mzda, podílová mzda, popř. mzdy za očekávané výsledky či mzda/plat za znalosti a dovednosti (schopností) a mzda/plat za přínos. Protože některé základní mzdové formy (např. časová mzda/plat) nemají dostatečný pobídkový potenciál, užívají se často dodatkové mzdové formy. Tyto bývají obvykle přímo úměrné pracovnímu výkonu. Jejich smyslem je zviditelnit vazbu odměn na výkon a tím motivovat pracovníky. Pobídkové formy lze třídit podle různých hledisek užití:

- na úrovni individuální, skupinové či celoorganizační,
- pro management a specialisty nebo manuální či administrativní pracovníky.

Mezi dodatkové (neboli pobídkové) mzdové formy se řadí příjmuté, odměny, osobní ohodnocení, odměna za úsporu času, podíly na výsledcích hospodaření, odměňování zlepšovacích návrhů, zaměstnanecké akcie, povinné a nepovinné příplatky atd.


Časová mzda (plat)

**Úkolová mzda**

Armstrong (2009, s. 374) uvádí, že úkolová mzda je nejstarší a nejjednodušší formou pobídkového systému pro dílenské pracovníky. Dílenští pracovníci (dělníci) jsou placeni určitou specifickou sazbou za svůj výstup nebo počet „kusů“, které vyrobí. Odměna je přímo úměrná výstupu.

Úkolová mzda je nejpoužívanější typ pobídkové formy. Pracovník je placen určitou částkou za každou odvedenou jednotku práce. Mzda je tedy tvořena součinem částky za jednotku a počtem odvedených jednotek. Úkolová mzda se využívá i při hodnocení skupin pracovníků. Rozlišujeme dva typy úkolové mzdy:

- s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu: V tomto případě je za každý výrobek stanovena stejná částka.
- s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu: Za kus každého výrobku je stejná finanční částka jen do určité normy nebo stanoveného množství.

Výhodou úkolové mzdy je přímé motivování. Také je jednoduchá a snadno se provádí. V případě úkolové mzdy je třeba zabránit nekvalitnímu zpracování výrobků ve velkých množstvích. Je tedy nutné, aby množství i kvalita odvedené práce byly měřitelné.

**Podílová (provizní) mzda**

Podílová mzda se užívá především v obchodě nebo dalších službách. Odměna pracovníka je při ní závislá na prodaném množstvím a to buď zcela nebo částečně, podle toho rozlišujeme přímou podílovou mzdu, nebo garantovaný základní plat s provizí za prodané množství. Výhodou tohoto typu mzdy je přímá orientace na výkon související s prodaným množstvím. Nevýhodou je, že ji mohou ovlivňovat vnější faktory, na které pracovník nemá vliv, např. nízká konkurenceschopnost nabízeného produktu.

**Mzda za očekávané výsledky práce (penzumová mzda)**

a zaměstnavatelem a vycházejí z koncepce řízení pracovního výkonu. Používají se u dělníků a nižších a středních vedoucích pracovníků. Výhodou tohoto přístupu je určitá míra odpovědnosti a samostatnost. Drobné výkyvy lze během období vyrovnávat. Mezi tento typ odměn se řadí:

- smluvní mzda,
- mzda s měřeným denním výkonem,
- programová mzda.

Mzda/plat za znalosti a dovednosti

V tomto případě je odměna vázána na to, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně provádět úkoly různých pracovních míst nebo prací. Postup je následující: Nejprve se vytvoří seznam žádoucích znalostí a dovedností v určitém široce pojatém zaměstnání a následně se tyto uspořádají do matice odlišující různou úroveň. Pro každou podskupinu zaměstnání se stanoví požadavek na znalosti a dovednosti, za ty náleží výchozi mzda nebo plat. Koubek (2007, s. 313) dále píše: „Znalosti a dovednosti je pak možné si rozšířovat na stejné úrovni nebo prohlubovat na vyšší úrovni, v obou případech i přes hranice jednotlivých podskupin. Každá další znalost a dovednost je odměňována zvlášť.“ Problémem tohoto typu odměňování může být to, že pracovník získal kvalifikaci v mnoha činnostech, ale všechny ovládá jen velmi povrchně. Proti tomuto se lze účinně bránit podporováním rozvíjení znalostí a dovedností na vyšší úroveň (prohlubování znalostí), než ziskávání znalostí a dovedností do šíře. V současnosti se využívají tři přístupy tohoto typu odměňování:

- Hierarchický model uspořádává znalosti a dovednosti hierarchicky od jednodušších ke složitějším. Pracovníci začínají na prvním stupni žebříčku a s každým růstem jejich znalostí roste i jejich mzda nebo plat.
- Model stavebních bloků předpokládá nezávislost různých znalostí a dovedností, lze si je osvojit v libovolném pořadí. Pracovníci začínají na nějakém vstupním bloku prací. Zvládání znalostí a dovedností jiných bloků závisí na potřebách organizace.

---

6 Pracovník má stálou pevnou mzdu, ale na základě neustálého sledování výkonu může být prováděna jeho motivace nadřízeným.
7 Po dobu dohodnutého programu dostává pracovník pevnou částku. Po splnění programu je vyplacena dohodnutá mzda s určitým podílem pohyblivé složky, která se mění v závislosti na splnění zadaných kritérií.
8 Schopnostmi se rozumí odborné schopnosti, odborná způsobilost, kvalifikace (tzv. tvrdé schopnosti) a schopnosti odpovídajícího, žádoucího chování (tzv. měkké schopnosti). Tvrédé schopnosti jsou v podstatě znalostí a dovedností. (Koubek, 2007, s. 314)
Model bodových přírůstků se používá v případech, kdy si pracovníci mohou osvojit mnoho dovedností či znalostí a jejich hodnota je pro podnik různá. V takových případech se každé skupině znalostí přiřadí určitá bodová hodnota a pracovníci získávají body tak, že tyto dovednosti nebo znalosti zvládnou.

Model stavebních bloků a model bodových přírůstků brání tomu, aby pracovník dostával část bodové hodnoty za částečné zvládnutí znalostí nebo dovedností.


**Mzda/plat za přínos**

Přínos pracovníka je dán výsledky jeho práce, ale také schopnostmi, které při plnění úkolů využívá. Tento způsob odměňování v sobě spojuje odměňování za výsledky a odměňování za schopnosti. Využívá se především při koncepci řízení pracovního výkonu. Jde o mzdovou formu vhodnou pro motivování pracovníků jednak k výkonu, jednak k rozvoji schopností a také pro stabilizaci vzdělaných a schopných pracovníků.

**Dodatkové mzdové formy**

Dodatkové mzdové formy obvykle slouží k odměňování zásluh, výkonu nebo obojího zároveň. Používají se především pro zvýšení pobídkovosti časově mzdy nebo platu. Koubek (2007) je člení podle toho, k čemu se váží na individuální nebo kolektivní, jednorázové nebo periodicky se opakující, pro manažerské pracovníky nebo pro dělníky. Nyní budou vysvětleny nejobvyklejší dodatkové mzdové formy dle Koubka (2007, s. 315):

Odměna za úsporu času odměňuje pracovníka za provedení určeného množství práce v době menší než stanovuje norma, proto se hodí pro dělníky.

- Halseyho prémiový systém spočívá v tom, že pracovník dostává zaručenou hodinovou mzdu a k ní přímou za úsporu času, pokud dáne množství práce stihle rychleji než stanovuje norma.
- Rowanův systém se od předcházejícího liší tím, že za uspořený čas není pevně stanovené procento odměny, ale výše procenta závisí na množství uspořeného času. Př. Pokud pracovník potřebuje jen 70 % času oproti normě, pak jeho odměna činí 30 % hodinového mzdového tarifu.
Bedauxův systém spočívá v tom, že odměna je založena na normované jednotce měření nazvané B. Výše odměny závisí na počtu jednotek B, které jsou odvedeny nad normu.

Prémie jsou typickou pobídkovou formou. Poskytuji se k časově nebo úkolové mzdě. Rozlišujeme prémie dvojího typu:

− Periodicky se opakující prémie za minulé období a s jasnou závislosti na odvedeném výkonu. Tyto se obvykle řeší na základě kolektivního vyjednávání v prémiovém řádu organizace. Prémie mohou být navázány na množství odvedené práce, kvalitu, úspory, využívání zdrojů atp. Tento druh prémii bývá označován jako prémiové mzdy.

− Jednorázové prémie (bonusy, mimořádné odměny) jsou odměny poskytované za mimořádný výkon, iniciativu, vynikající plnění pracovních úkolů, pracovní chování… Bonus může mít peněžní i nepeněžní formu, u nás se využívá spíše individuální než kolektivní bonus.


Odměňování zlepšovacích návrhů je pobídkovou formou, která se odvozuje od přírůstku zisku nebo poklesu nákladů prokazatelně souvisejících se zlepšovacím návrhem. Může být jednorázové nebo periodické. „Může být i nástrojem prohlubování sounáležitosti pracovníka s organizací a může zlepšovat komunikaci mezi vedením organizace a pracovníky.“ (Koubek, 2007, s. 316)

Podíly na výsledcích hospodaření můžeme rozdělit na podíly na zisku, podíly na výnosu (obratu, přidané hodnotě…) a podíly na výkonu (objemu výroby, úspěchu nákladů…). Nejčastějším typem jsou podíly na zisku, při nich se mezi pracovníky rozdělí určité pevné procento zisku. Toto rozdělování je obvykle závislé na velikosti základní mzdy/platu nebo postavení pracovního místa v hierarchické struktuře. Nevýhodou této formy je, že pro průměrného pracovníka nemusí být vazba mezi jeho výkonem a ziskovostí organizace dostatečně zřejmá.

Zaměstnanec akcie přináší výhody jak zaměstnancům, tak organizaci. Pro zaměstnance může být výhodou možnost podílet se na úspěšnosti organizace a získávat obvykle méně zdaněný další příjem. Přínosem pro organizaci je především větší zájem zaměstnanců o organizaci.
Příplatky ke mzdám se dělí na povinné (stanoveny Zákoníkem práce) a nepovinné (určeny dohodou mezi organizací a odbory). Mezi povinné příplatky patří:

- příplatek za práci přesčas,
- příplatek za práci ve svátek,
- příplatek za práci v sobotu a v neděli,
- příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí,
- příplatek za práci v noci,
- příplatek za vedení,
- příplatek za zastupování,
- příplatek za pracovní pohotovost.

Mezi nepovinné příplatky patří příplatky na dopravu do zaměstnání, příplatky na oděv, ubytování a ostatní příplatky související s vykonáváním práce v konkrétní organizaci.

Ostatní výplaty v sobě zahrnují různé formy dodatečného zvýhodnění pracovníka, jde například o tzv. 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, náborový příspěvek (nazývaný též „zlaté uvitání“), příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí a další. Obdobnou povahu má odstupné. V zahraničí jsou dále používána tzv. zlatá pouta, která slouží k udržení pracovníka v organizaci. Do této kategorie lze zařadit i odměnu za úsilí vyvinuté pracovníkem k získání určité kvalifikace.

**Zaměstnanecké výhody**

Koubek (2007, s. 319) definuje zaměstnanecké výhody (požitky) jako formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům za to, že pro ni pracují. Dříve se poskytovaly pouze lidem v pracovním poměru k organizaci, ale v dnešní době pro organizaci pracuje stále více lidí mimo pracovní poměr, a tak se tyto výhody poskytují i jim. Na rozdíl od mezd a platů nejsou tyto obvykle vázány na výkon pracovníka. Zaměstnanecké výhody je možno členit různými způsoby, v USA je např. člení do následujících pěti skupin:

- požadované zákony a celostátními předpisy, např. příspěvky na sociální zabezpečení,
- týkající se důchodů pracovníků, např. důchodové připojištění, důchody za výšslu let v organizaci,
- týkající se pojištění zaměstnanců, např. příspěvek na životní či úrazové pojištění,
− týkající se placení neodpracované doby, např. placená dovolená, svátky a dny pracovního klidu, placené přestávky v práci a jiné
   placené volno,
− ostatní, např. zaměstnanecké slevy na výrobky a služby produk-
   vané organizací, dotované či bezplatné stravování, rekreační služby
   a služby pro aktivity volného času, ubytování, právní a jiné rady
   pracovníkům, mateřské školky provozované organizací, rekreace
   pro děti pracovníků atd.

V Evropě se zaměstnanecké výhody člení spíše do následujících tří
skupin:

− výhody sociální povahy, např. důchody poskytované organizací,
   mateřské školky atp.
− výhody mající vztah k práci, např. stravování, výhodnější prodej
   produktů organizace, vzdělávání zahrázené organizací atd.,
− výhody spojené s postavením v organizaci, např. podnikové auto-
   mobily pro vedoucí pracovníky, nárok na oděv a jiné náklady re-
   prezentace organizace atp.

Zaměstnanecké výhody jsou často předmětem kolektivních smluv
sjednávaných s odbory. „Zkušenosti ukazují, že navzdory existenci i zná-
čného množství zaměstnaneckých výhod v organizaci, má průměrný pracov-
ník mnohdy jen malou představu o tom, co může dostat.“ (Koubek, 2007,

Základem by tedy mělo být, aby byly informace o zaměstnaneckých
výhodách pracovníkům podány ve srozumitelné formě. „Jestliže organizace
chce, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý dopad na motivaci pracov-
níků, jejich spokojenost a stabilitu a i na dobré vztahy s odbory, měla by se
zajímat o to, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují. Často totiž
organizace nabízí uniformní soubor výhod vybraný personálním útvarem,
či vedením organizace. Jenom málokdy je záležitost konzultována
s pracovníky. Řadoví pracovníci však mohou mít zcela odlišné představy
a potřeby, než jak to vidí personální útvar či vedení organizace.“ (Koubek,
2007, s. 320–321)

Také je třeba vzít v úvahu další faktory ovlivňující pracovníkovy prefe-
rence zaměstnaneckých odměn. Potřeby pracovníků jsou ovlivněny jejich
pohlavím, věkem, rodinným stavem, životními podmínkami, bydlištěm,
dobou zaměstnání, povahou vykonávané práce, ale i dalšími faktory. Aby
byly co nejlépe uspokojeny potřeby všech pracovníků, může organizace
nabízet volitelný systém zaměstnaneckých výhod nebo jejich bloků,
tzv. kafetéria systém. Díky němu si může pracovník zvolit ty výhody, které mu připadají nejzajímavější, což je pro něho i mnohem více motivující než zaměstnanecké výhody, které nemůže využít nebo pro něho nejsou zajímavé. Tento systém je také vhodný z toho důvodu, že se potřeby zaměstnance v čase vyvíjejí a mění. Některé zanikají nebo jsou uspokojeny a jiné zase vznikají. Koubek (2007, s. 321) uvádí následující výhody kafetéria systému zaměstnaneckých odměn:

- Zaměstnanecké výhody jsou významnou nákladovou položkou. Volitelný systém zaměstnaneckých odměn je úspornější a poskytuje možnost kontroly.
- Vznikají nové zaměstnanecké potřeby, přičemž zanikají některé staré. Tento systém umožňuje odfiltrování těch, které už nepůsobí dostatečně motivačně.
- Systém umožňuje vynakládat prostředky účelněji a přitom je škála zaměstnaneckých výhod širší, pestřejší a přitažlivější.
- Vzhledem k tomu, že si zaměstnanec sám volí blok výhod, musí být s tímto systémem seznámen, což zvyšuje celkové povědomí zaměstnanců o dostupných výhodách.
- Výhody šité na míru umožňují lépe přilákat potenciální pracovníky a udržet stávající.
- Systém může mít pozitivní dopad na postoj pracovníka k organizaci, protože si zaměstnanci připadají rovnoprávními partnery než v tradičním systému odměňování.
- Tento přístup umožňuje lepší přehled (organizaci i pracovníkovi) nad rozdělováním výhod, protože volba každého pracovníka je registrána a může být evidováno i čerpání výhod.

Nevýhodou tohoto přístupu je náročná administrativa a možnost špatného určení vlastních potřeb pracovníkem a z toho plynoucí špatná volba bloku výhod, jež pak nepůsobí dostatečně motivačně. Navíc pracovník nedává vinu sám sobě ale organizaci, že dostatečně rychle a často není ochotna ménit výběr výhod pracovníků.
2.6 Základní přístupy k motivaci

Šuleř (2002, s. 157) uvádí, že s motivováním pracovníků se potýká každý manažer. „Nedostatek motivace stojí za řadou nesplněných úkolů, neocho-
tou hledat efektivnější postupy a úspory, absencemi, neetickým chováním
vůči firmě, odmítáním mimořádné nebo přesčasové práce, neakceptováním
potřebných změn, ignorováním žádostí o pomoc, odchody z firmy. Snem
snad každého vedoucího pracovníka je mít v rukou skutečně účinný mo-
tivační nástroj. Většině manažerů se však jako jediný nástroj motivování jeví
peníze.“

Z postklasických škol se motivací zabývaly psychologicko–sociální
přístupy vycházející ze školy lidských vztahů. K hlavním představitelům
patřil zejména Abraham Elijah Maslow, Frederick Irving Herzberg, Douglas
McGregor. Přínos každého ze zastupců těchto škol bude zvlášť uveden dá-
le.

Armstrong (2002, s. 161) rozeznává následující nejvlivnější teorie mo-
tivace:

- Teorie instrumentality tvrdí, že odměny a tresty slouží jako pro-
středek toho, aby se lidé chovali žádoucím způsobem. Jde vlastně
  o politiku cukru a biče.
- Teorie zaměřené na obsah motivace tvrdí, že motivace se v podstatě
  týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb. Tato teorie
  identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují lidské chování. Je zná-
  má také jako teorie potřeb. Mezi její autory se řadí Herzberg
  a Maslow.
- Teorie zaměřené na proces se zaměřují na psychologické procesy
  ovlivňující motivaci a související s očekáváními, cíli a vnímáním

**Teorie očekávání a motivace**

Teorie očekávání spadá do oblasti rozvíjené kognitivními psychology, neboť
je postavena na základech racionality. Očekáváním se rozumí to, že čin-
nost povede k vytouženému cíli či výstupu. Edward Chace Tolman, ame-
rický psycholog, zdůrazňoval, že lidské chování je více motivováno vědo-
mými očekáváními než reakcí na stimuly.

Victor H. Vroom obohatil teorii očekávání a motivace o způsob, jakým
lze motivaci měřit. „Výši priority, kterou má pro jedince určitý výsledek, na-
zval valencí. Stejně tak jako člověk může využívat určitý výsledek, nebo
se mu snaží naopak vyhnout nebo je jeho postoj ambivalentní, může být va-
lence pozitivní, negativní nebo neutrální.“ (Adair, 2004, s. 24)
Valence se může pohybovat od nuly, znamenající nulovou pravděpodobnost, do jedné, která představuje absolutní jistotu. „Silá motivace k určitému činu tedy závisí jak na valenci výsledku, tak i na subjektivní pravděpodobnosti jeho dosažení.“ (Adair, 2004, s. 25)

Vroomova rovnice očekávání vypadá následovně: F = E * V, přičemž jednotlivé symboly znamenají:

\[ F = \text{motivace k určitému jednání}, \]
\[ E = \text{ocěkávání (subjektivní pravděpodobnost), že chování bude mít za následek patřičný výsledek}, \]
\[ V = \text{valence výsledku}. \]


**Maslowova hierarchie potřeb**


Maslowova hierarchie potřeb je často znázorňována jako trojúhelníkový nebo pyramidový model. Adair toto zobrazení nepovažuje právě za šťastné nebo nejednává výsší potřeby jako významově menší než nižší potřeby. Přičemž naše kapacita pro nejnižší potřeby (např. jídlo) je omezena, zatímco kapacita osobního růstu je proti tomu neomezená.
Maslow rozdělil potřeby na tři druhy:

- Konativní potřeby souvisí s našimi touhami a přáními. Tvoří je prvních 5 skupin potřeb, tedy potřeby fyziologické a fyzické, potřeby jistoty, společenské potřeby a potřeby sebereali-zace. Dle Maslowa jde o žebříček vedoucí k nejvyššímu dobru.
- Kognitivní potřeby jsou tvořeny potřebami vědět a porozumět. Tyto potřeby lze pojmout jako stupně vedoucí k pravdě.

Jednotlivé skupiny konativních potřeb jsou (bráno od nejnižších):

- Potřeby jistoty zahrnují potřebu stability a bezpečí. Do této skupiny lze zahrnout i pravidelnost, jasnou náplň práce a role, dohody a smlouvy. Adair (2004, s. 33) dále tuto potřebu charakterizuje následovně: „U dospělých můžeme pozorovat názvky potřeby bezpečí v obecné touze po zaměstnání s pevným platem, v touze po majetku, důchodu, zajištění a po zlepšování podmínek v práci. Snaha najít bezpečí a stabilitu ve světě může být také spatřována ve velmi rozší-
řené preferenci obyčejného před nevyklým a známého před neznámým." Franče (2008) uvádí, že potřeba bezpečí je spojována s předvidatelností dění ve vnějším světě, pořádkem a konzistencí kolem sebe. Lidé se snaží mít věci pod kontrolou, brání se tomu, co by je mohlo rozrušit nebo překvapit. Příkladem může být jistota zaměstnání, pojištění, chráněný účet v bance, ochrana před zločinem, finanční jistota, zdraví a pocit pohody, zajištění pomoci v případě úrazu nebo nemoci a další.


- Potřeba uznání bývají někdy nazývány sebeúcta. Podle Maslowa jde jak o potřebu vlastního vysokého sebehodnocení, tedy sebeúctu, tak i ohodnocení od jiných lidí. Maslow tyto potřeby rozdělil do dvou skupin:
  - touha po sile, úspěchu, rovnosti, schopnosti něco zvládnout, kompetentnosti, důvěře ve tvář světa, nezávislosti, svobodě a
  - touha po reputaci, prestiži, statutu, dominanci, uznání, pozornosti, důležitosti a oblibenosti.

- Potřeba seberealizace spočívá v tom, že člověk dělá to, o čem si mysli, že k tomu byl předurčen. Maslow definoval seberealizaci jako touhu člověka po sebenaplnění, zejména jeho tendencí realizovat se v oblasti, pro kterou má jisté předpoklady. Tato potřeba se
zřetelně objeví většinou až po uspokojení předcházejících skupin potřeb. Maslow používá pojem seberealizace ve dvou významech:
- Obecný význam = univerzální nutkání člověka růst a rozevíjet se jako úplná lidská bytost a uvědomovat si své veškeré lidské možnosti. Maslow v tomto smyslu přirovnává seberealizaci k duševnímu zdraví.
- Specifický význam = úsilí, jímž tvůrčí umělec nebo kdokoliv, kdo si uvědomuje svůj speciální talent, schopnosti nebo dar, tyto využívá a dále v plné míře rozvíjí.

Adair (2004, s. 43) upozorňuje na rozdíl mezi seberealizací a nezdravým egoismem: “Soberealizující se lidé jsou, bez výjimky, spojeni s procesy mímo ně. Jsou oddání práci na něčem jim velmi vzácném – na jakémsi volání či puzení ve starém církevním smyslu. Pracují na něčem, k čemu byli osudem nějakým způsobem povoláni a co milují, takže u nich vymizela dichotomie mezi prací a potěšením.” Z tohoto pojetí seberealizace můžeme vyvodit, že budou-li zaměstnanci firmy při práci dosahovat seberealizace, budou ji odvážet lépe a s potěšením. Sniží se potřeba kontroly a zvýší možnosti delegování a odpovědnosti. S trochu nadsázky lze říci, že seberealisující se pracovníci jsou pro firmu tím největším požehnáním.

Co se potřeb obecně týče, upozorňuje Adair (2004, s. 38) na jistý paradox: „Řada lidí se spíše objede bez některých základních potřeb, ale snáží se uspokojit své potřeby úspěchu, uznání či seberealizace.“ K tomuto se přiklání i Frančec (2008) ve svých kritických námitkách proti Maslowově teorii potřeb: „Mnozí umělci nebo vědci pocitují daleko nálehavější potřebu tvořit i v případě, že nemají uspokojeny „nížší“ potřeby existenční nebo sociální. Zdá se, že se Maslow soustředil na motivace ambiciózních mužů západního světa. Hierarchie ženských potřeb může být odlíšná.“

**Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace**

„F. Herzberg dospěl na základě výzkumů k závěru, že existují dvě skupiny faktorů, tzv. dvoufaktorová teorie motivace. Novost dvoufaktorové teorie je v tom, že vedle pracovní motivace zahrnuje především pracovní uspokojení a pracovní neuspokojení.“ (Pošvář, 2004, s. 51)

Bylo stanoveno čtrnáct kategorií prvků nebo jednání, které jsou zdrojem uspokojivých nebo neuspokojivých pocitů. Patří sem uznání, úspěch, možnost růstu, povýšení, plat, mzda, interpersonální vztahy, dohled – technický, odpovědnost, strategie (politika) společnosti a administrativa, pracovní podmínky, vlastní práce, faktory v osobním životě, status (postavení v práci), jistota místa.


Tab. 2: Hygienické faktory

<table>
<thead>
<tr>
<th>Hygienický faktor</th>
<th>Vysvětlení</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>strategie společnosti</td>
<td>Jsou dostupné jasně definované strategie společnosti, obzvláště ty, které se týkají lidí; přiměřenost organizace a řízení.</td>
</tr>
<tr>
<td>dohled – technický</td>
<td>Přístupnost, kompetence a spravedlivý postoj nadřízeného.</td>
</tr>
<tr>
<td>interpersonální vztahy</td>
<td>Vztahy s nadřízenými, podrženými a s kolegy; kvalita společenského života v práci.</td>
</tr>
<tr>
<td>plat</td>
<td>Celkový balíček kompenzaci jako mzdy, platy, důchod, služební auto a další finanční požitky.</td>
</tr>
<tr>
<td>postavení ve firmě</td>
<td>Pozice nebo postavení jednotlivce ve vztahu k ostatním, symbolizované titulem, parkovacím místem, autom, velikostí kanceláře, nábytkem.</td>
</tr>
<tr>
<td>jistota práce</td>
<td>Osvobození od nejistoty, jakou je možná ztráta pozice nebo úplná ztráta zaměstnání.</td>
</tr>
<tr>
<td>osobní život</td>
<td>Dopad práce jednotlivce na jeho rodinný život, např. stres, časté přesčasy omezující sociální kontakty nebo stěhování za práci.</td>
</tr>
<tr>
<td>pracovní podmínky</td>
<td>Fyzické podmínky, ve kterých pracujete, objem práce, dostupné zařízení, vybavení a pomůcky, ventilace, nástroje, prostor, hluk a další aspekty prostředí.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Podle Herzberga mohou hygienické faktory způsobit nespokojenost, pokud nejsou v pořádku, ale jako pozitivní motivátory mají velmi malou sílu.

Naproti tomu k uspokojení mohou přispět činitelé (satisfaktory), které vznikají v samotném pracovním výkonu. „Vznikají vlastní činnosti, možnosti těžko vykonat, možnosti se dále vyvíjet, pracovní odpovědnosti, možnostmi postupů, uznáním za práci.“ (Pošvář, 2004, s. 51) Proto se nazývají motivátory.

Adair (2004, s. 59) uvádí, že mezi hlavní motivátory patří uznaní a úspěch, dále samostatná práce, odpovědnost, povýšení a možnost růstu. V následující tabulce jsou vysvětleny motivátory dle Herzberga.
Tab. 3: Motivátory

<table>
<thead>
<tr>
<th>Motivátory</th>
<th>Vysvětlení</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>úspěch</td>
<td>Určité specifické úspěchy, jako je zdařilé dokončení práce, vyřešení problémů, potvrzení správnosti a vidění výsledků práce.</td>
</tr>
<tr>
<td>uznání</td>
<td>Jakýkoli akt uznání, ať už formou poznámky nebo pochvaly. Je možné rozlišovat mezi situacemi, ve kterých jsou spolu s uznáním uděleny také určité odměny, a situacemi, kdy odměny uděleny nejsou.</td>
</tr>
<tr>
<td>možnost růstu</td>
<td>Změny v pracovní situaci, kdy se zvýší příležitosti profesionálního růstu. Kromě nových perspektiv, jež se otevírají při povýšení, se sem řadí také rostoucí příležitosti ve stávající pracovní pozici nebo příležitosti naučit se a procvícit si nové dovednosti nebo osvojit si nové profesionální znalosti.</td>
</tr>
<tr>
<td>povýšení</td>
<td>Skutečné změny, které zlepší pozici a status v práci.</td>
</tr>
<tr>
<td>odpovědnost</td>
<td>Skutečná odpovědnost je spojena s nezbytnou pravomocí, aby byla činnost správně vykonávána.</td>
</tr>
<tr>
<td>práce sama</td>
<td>Skutečné vykonávání práce nebo některé její fáze.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

„Zařadí-li se tedy motivátory (např. uznání či přidání pravomocí a odpovědnosti) do pracovních úkolů a práce, může se zvýšit (a nejspíš také zvýší) motivace, zatímco hygienické faktory mohou udržet nebo snížit motivaci, ale nikoliv ji zvýšit.“ (Koubek, 2007, s. 59)

Je vhodné zmínit, proč je mzda zařazena mezi hygienické faktory a nikoli mezi motivátory. Adair (2004, s. 61) uvádí, že plat má krátkodobě uspokojující účinek, ale z hlediska vlivu na postoj vůči práci má větší potenciál jako dissatisfaktor než jako motivátor. Příběhy zkoumané Herzbergem totiž popisují neuspokojivé situace, ve kterých se peníze objevují v kontextu s nespravedlivým systémem odměňování. Pokud se peníze objevují v pozitivních situacích nebo zážitcích, doprovází je uznání. Ze zkoumání provedeného Herzbergem dále vyplynulo, že negativní efekt platu umocněn jinou neuspokojivou událostí trvá mnohem déle než jeho pozitivní efekt spojený s pozitivní událostí. „Negativní pocit z peněz vždy odrážel nespojitost s jinými hygienickými faktory a pozitivní vliv vždy doprovázal nebo označoval povýšení. Všechny hygienické potřeby jsou spojeny s platem, a proto je plat nejzřetelnější, nejlépe sdělitelný a nejčastěji inzerovaný faktor u jakékoliv práce kdekoliv na světě. Plat proprstuje myšlenky a vyjádření lidí, když hodnotí svou práci. Za takovýchto okolností není překvapující, že se plat často zdá být pro jednotlivce satisfaktorem. Pokud tolik hygienických faktorů může být naplněno s pomocí peněz, pak je těžké nepředstavovat si je jako zdroj štěstí.“ (Adair, 2004, s. 64)

Adair (2004, s. 62) dále uvádí: „Motivátory naplňují potřebu tvořivosti, hygienické faktory uspokojují potřebu spravedlivého jednání.“
D. McGregor – Teorie X a Y
V roce 1960 formulovat Douglas McGregor dva způsoby manažerského myšlení – Teorii X a Y. Teorie X odpovídá teorii cukru a biče, neboť předpokládá, že průměrný člověk má vrozený odpor k práci a pokud může, pak se ji vyhne. Lidé tedy musí být k práci většinou nuceni. Je třeba je kontrolovat, řídit a hrozit jim trestem (bičem), aby vynaložili dostatečné úsilí k plnění úkolů a cílů organizace. Raději jsou řízeni a chtějí se vyhnout odpovědnosti. Touží předeším po jistotě.

McGregor považoval Teorii X za tradiční pohled řízení a kontroly. Manažéři, kteří tuto teorii používají, předpokládají, že zaměstnanci nemají o organizaci žádný nebo jen velmi malý zájem.

Protože teorie cukru a biče je nejstarší teorií motivace, je vhodné ujít se o porozumění jejímu obsahu. Adair (2004, s. 20) uvádí: „Jak cukr, tak i bič spadají do téže kategorie: obojí patří k vnějším stimulům. Od používání biče k popohnání zvířete se původním význam stimulu rozšířil na cokoli, co vyvolává, zvyšuje nebo zrychluje tělesnou aktivitu a konečně, co zahrnuje vše, co dodává vzpůru, život a energii mysli a duši. Stimul tedy, kromě toho, že vás pobízí k činu, může také zvýšit váš zájem či podnítit vás být něčím, co vás uspokojí nebo posílí. KDEž motivuje druhé, používáte vědomě nebo nevědomě stimuly toho či onoho druhu a směřujete je k mysli, srdci či duši. Stimuly mohou být pozitivní, například nabídka odměny nebo nějakého lákadla coby podnětu, na druhou stranu mohou být i negativní, jako hrozba strašnými následky, pokud nedojde ke změně, případně může jít o kombinaci obojího.“

Týž autor ale spatřuje v této teorii určitou slabinu. Neboť jde o analogii se zvířecím světem, chybí zde prvek, který je u lidí navíc a to konkrétně komunikace. Pomocí ní jsme schopni stimulovat druhé k určité činnosti bez toho, že by byli strach z bolesti nebo očekávali materiální odměnu.

Naproti tomu teorie Y je založena na předpokladu, že lidé chtějí a potřebují pracovat. „Mentální a fyzická námaha při práci je stejně přirozená jako hra nebo odpočinek, běžný člověk nemá vrozený odpor k práci. Člověk rád přijímá samostatnou práci a vyhledává odpovědnost, chce se sám rozhodovat a kontrolovat. Kontrola a hrozba trestem nejsou jediné prostředky, jak naplňovat cíle organizace. Angažovanost pracovníka vyplývá z odměn spojených s úspěchem.“ (Pošvář, 2004, s. 52)

2.7 Výzkum a dotazníkové šetření
Internetová stránka Deskriptivní výzkum (2008) uvádí: „Výzkum je systematický způsob řešení problémů, kterým se rozšiřují hranice vědomosti lidstva. Výzkumem se potvrzují či vyvrací dosavadní poznatky, anebo se ziskávají nové poznatky.“
**Druhy výzkumu**


Diagnostický výzkum se zabývá příčinami. Může v sobě zahrnovat deskriptivní výzkum. Zabývá se například otázkou: Jak došlo ke snížení tržeb?

Prognostický výzkum odhaduje vývoj v budoucnosti.

**Dotazník**

Než byl dotazník sestaven, bylo třeba seznámit se základními přístupy k teorii motivaci a motivačními faktory, dále také s fungováním firmy a odměňováním zaměstnanců.

Dotazník je jedním z nejběžnějších nástrojů pro sběr dat. Pro provádění výzkumu je vhodný zejména proto, že se jednoduše zpracovává, je nejlepešší a nejméně náročný na čas. Další výhodou je, že dotázaný není ovlivněn tazatelem, jak tomu může být například u interview.

Mezi nevýhody dotazníku patří obtížné získání respondentů, možnost neporozumění nebo vyplnění nepravdivých odpovědí.

Dotazník má mít následující strukturu: úvod, zajímavé otázky, stěžejní otázky, méně závažné otázky a poděkování. Na první pohled by měl upoutat pozornost, nesmí respondenta odradit. Proto má být především srozumitelný, přehledný a jednoduchý na vyplnění. Otázky by nemělo být více než dvacet a doba vyplnění by se měla pohybovat kolem deseti minut.

Otázky se podle typu dělí na:

- otevřené – odpověď závisí na respondentovi, nejhůře se zpracovávají, ale dávají respondentovi prostor pro vlastní vyjádření,
- uzavřené – respondent vybírá z předem připravených odpovědí,
- polootevřené – nabízí připravené odpovědi a možnost „jiné“.
3. Cíl práce a metodika

3.1 Cíl práce

Cílem této práce je na základě analýzy současného systému odměňování a motivace zaměstnanců v podniku APS, Světlá nad Sázavou, a. s. a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci doporučit úpravy v těchto oblastech, aby byly co nejvíce orientovány na potřeby pracovníků.

Práce se zabývá analýzou stávajícího systému a zjišťením hlavních motivačních faktorů, na základě nich budou doporučeny úpravy stávajícího systému.

Hlavní cíl lze rozložit na následující dílčí cíle:

- seznámení s podnikem a jeho fungováním,
- analýza současného systému odměňování a motivace zaměstnanců,
- zjištění základních motivačních faktorů spolu s oblastmi, v nichž by zaměstnanci uvítali změnu,
- doporučení konkrétních změn v stávajícím systému odměňování a motivace.

3.2 Metodika práce

Vlastní část práce se v prvé řadě zabývá popisem podniku, včetně jeho historie a organizačního uspořádání. Dále byla provedena analýza současného systému odměňování a užívaných motivačních faktorů.

Na základě dotazníkového šetření provedeného mezi zaměstnanci podniku byly zjištěny jejich potřeby. Tyto následně slouží k identifikování motivačních faktorů, jež by mohly být pro zaměstnance zajímavé.

Metody

Metoda je souhrnem postupů, které vedou k získání potřebných poznatků. Dělí se na:

- logické (abstrakce, indukce, dedukce...),
- statistické (popisná statistika, teorie pravděpodobnosti...),
- výzkumné (pozorování, dotazování...),
- metody operačního výzkumu (lineárního programování, teorie grafů...).

V této práci byla použita indukční metoda, jež vychází z konkrétních údajů zjištěných dotazníkem a odvozuje z nich obecné závěry pro všechny zaměstnance.
Lze rozlišit indukci úplnou, při níž prozkoumáme všechny možné jevy a indukci neúplnou, kdy je vyšetřena pouze část jevů. Při zkoumání potřeb zaměstnanců byla použita neúplná indukce.

V práci je též použita analýza, která spočívá v rozložení systému odměňování na jeho dílčí prvky, jejich jednotlivý rozbor a případné doplnění o závěry vyvozené z dotazníkového šetření.

Z výzkumných metod je použito písemné dotazování.

**Analýza dotazníků**
Data získaná z dotazníků byla přepsána do pracovních tabulek a zpracována pomocí programu Microsoft Excel. Dílčí výsledky byly upraveny do přehledných tabulek a vloženy do přílohy této práce.

Při postupném rozboru odpovědí k jednotlivým otázkám došlo k zámítnutí nebo nezámítnutí hypotéz stanovených na počátku práce.
4. Vlastní práce

4.1 Formulace hypotéz

Před začátkem výzkumu je vhodné stanovit hypotézy. Ty pomáhají při formulaci závěrečných doporučení. Následující hypotézy vychází z teorie motivace a odměňování:

- Alespoň 80 % dotázaných odpovídá McGregorově teorii Y, tedy pracují rádi.
- Nejméně 50 % dotázaných si myslí, že by jejich spokojenost s prací ve společnosti vzrostla, kdyby jím byla poskytována vyšší mzda.
- Nejméně 80 % dotázaných není spokojeno s finančním ohodnocením.
- Maximálně 10 % dotázaných nerozumí systému odměňování.
- Nejčastěji uváděnou potřebou, která není uspokojena je potřeba jistoty.

Bylo rozdáno 78 dotazníků, z nichž se vrátilo 42, což představuje návratnost 53,85 %. Doba, během níž měly být dotazníky vyplněny, byla stanovena na týden.

4.2 Seznámení s podnikem a jeho fungováním

Společnost APS, Světlá nad Sázavou a. s. sídlí v Nádražní ulici č. p. 293 ve Světě nad Sázavou. Řídící činnost se orientuje na zákazníka a jeho potřeby.

Hlavní vnější vazby a tok informací mimo společnost jsou zprostředkovány výhradně představenstvem společnosti a obchodním útvarům.

Výkonným řídícím orgánem společnosti je operativní porada vedení, jež slouží ke kolektivnímu posuzování projednávaných otázek. Disponuje rozhodovacími pravomocemi a její závěry mají závaznou formu. Členy operativní rady jsou vedoucí obchodního, výrobního a ekonomického útvaru, vedoucí technické přípravy výroby a TOV, dále obchodně-výrobní manažer a technicko-personální manažer.

Poradními orgány jsou operativní porady jednotlivých útvarů, které se zabývají otázkami běžného řízení útvarů a schází se podle potřeby.

V případě nutnosti řešení kolektivních závažných otázek, při nichž je nutná účast pracovníků více útvarů, se zřizují odborné komise. Tyto mohou být stálého nebo dočasného charakteru. Jejich zřízení a pravomoci určuje vedení společnosti. V současné době jsou ustanoveny dvě stálé komise. Hlavní inventarizační komise organizuje inventarisaci, řídí a kontro-
luje dílčí činnosti a posuzuje návrhy na vypořádání inventurních rozdílů. Škodní komise se zabývá náhradami škod.

Společnost má zaveden systém řízení jakosti podle ČSN EN ISO 9001 a systém enviromentálního managementu ČSN EN ISO 14001.

**Předmět činnosti**

Společnost APS, Světlá nad Sázavou a. s. se zabývá výrobou stejnosměrných elektromotorů 24 V nebo 12 V do nákladních aut, plovákových zařízení, stěračů pro autobusy, vzduchových, tlakových a olejových spínačů, mimo to prodává nedokončené výrobky k dalšímu zpracování a náhradní díly. Vedlejší činností je zinkování pro odběratele, výroba a opravy nástrojů pro vlastní použití.

Výrobní plán se zpracovává na základě došlých objednávek a dále se předává výrobnímu úseku. Vyrábí se tedy podle zakázek a nikoliv na sklad s dodatečným hledáním odběratele.

**Historie podniku**


Rozhodnutím plánovaného řízení byl závod v roce 1951 začleněn k n. p. Elektro-Praga Hlinsko v Čechách a začal nově vyrábět leštící parket a ventilátory, pokračovala výroba odlitků barevných kovů a stříhacích strojů na látky.

K 1. lednu 1953 byl závod zapojen jako provozovna k n. p. Motorpal 06 Havlíčkův Brod. Znovu se změnil druh výroby. Bylo upuštěno od dřívějšího programu a byla zrušena slévárna barevných kovů a zavedena výroba zkoušecích přístrojů vstřikovacího zařízení pro Diesely motory a montážního nářadí pro údržbu a montáž vstřikovacího zařízení.

V roce 1954 byla výroba doplněna lisovnou, která vyráběla dílice pro celý n. p. Motorpal. K 1. lednu 1956 převzal provozovnu pod svoje ří-

Díky dalšímu vývoji a novým kapacitám došlo k dalším změnám ve výrobním programu. Vyráběly se čistící paliva, zkoušecí přístroje, dopravní čerpadla a ruční dopravní čerpadla. Od 1. ledna 1964 byl závod začleněn jako provozovna závodu 6 v Havlíčkově Brodě se stejným výrobním programem.


**Organizační struktura**
Organizační struktura společnosti je liniová. Tvoří ji šest útvarů, které jsou podřízeny vedení společnosti. Útvarem se rozumí vyšší stupeň řízení.
seskupený z nižších organizačních celků v zájmu komplexního řízení uceleněho souboru činností podobného charakteru.

Obr. 6: Organizační struktura společnosti

Pod zkratkou MTZ se rozumí útvar materiálně technického zabezpečení. Zkratka TPV znamená technickou přípravu výroby, čímž je myšlen souhrn technických, technologických, technicko-organizačních a technicke-ekonomických prací a opatření, které jsou podmínkou dobré technické úrovně výrobků.

Každý z šesti útvarů společnosti má své specifické poslání, které má svou činností naplňovat.

Útvar řízení jakosti má na starost především plnění úkolů stanovených pro oblast jakosti. Je povinen spolupracovat při vyhodnocování zakázkového řízení a výběru témat pro realizaci. Vyjadřuje se k výrobě nových výrobků do sérii. Účastní se rozhodování o zásadních otázkách řízení a ve spolupráci se sekretariátem vedení společnosti vydává řídící příkazy. Vyřizuje reklamace a spolupracuje při inventarisaci hospodářských prostředků. Organizuje právní a poradenské služby pro společnost.

Ekonomický útvar se zabývá zpracováním ekonomických plánů a rozvah společnosti, řízením účetnictví a jeho auditem. Eviduje došlou a odeslanou poštu. Věnuje se řešení otázek mzdové, cenové a finanční politiky. Řídí vnitropodnikové finanční operace. Zabývá se problematikou vymáhání pohledávek, posuzováním, schvalováním a případným doporučením návrhů na rozhodnutí o majetkových záležitostech společnosti. Stará se o řízení a zdokonalování soustavy ISO v podmínkách působení platné soustavy ekonomických nástrojů, metod a pravidel. Provádí dohled nad finanční, rozpočtovou, úvěrovou a evidenční politikou. Organizuje inventarizaci hospodářských prostředků. Pod jeho působnost spadá vnitropodnikový archiv.

Útvar řízení výroby (neboli výrobní útvar) má na starosti plnění stanovených úkolů a hospodaření výrobních středisek. Spolupracuje při vyhodnocování zakázkového řízení a výběru témat pro realizaci. Rozhoduje o změnách a přesunech výrobních prostředků. Vyhodnocuje průběh PVS
a vyjadřuje se k přípravě nových výrobků. Kontroluje zajištění výroby materiálem, nárađím a ostatními výrobními prostředky. Spolupracuje při inventarizaci hospodářských prostředků.

Technicko-personální oddělení a sekretariát vedení mají na starosti klasické činnosti sekretariátu společnosti, řízení pracovních poměrů, výchovu a školení zaměstnanců, zastupování TPV a TOV. Toto oddělení se stará o vedení společnosti a řízení informačních technologií. Má na starost vytváření a uskutečňování vizí budoucnosti, na nichž se podílí i následující útvary: útvar řízení jakosti, ekonomický útvar, útvar řízení výroby, obchodní útvar, útvar technické přípravy výroby a útvar TOV.

Obchodní útvar se zabývá průzkumem trhu a vyhodnocováním potřeb zákazníků. Stanovuje cíle obchodní politiky společnosti. Zpracovává odbytové plány a fakturuje výkony společnosti. Spolupracuje s ekonomickým útvarem při vytváření cenové politiky. Řídí rozhodující dodavatelsko-odběratelské vztahy, uzavírá smlouvy na dodávky i prodej výrobků. Schvaluje návrhy na odpisy ztrát skladových zásob materiálu a výrobků v rámci daného oprávnění. Řídí a koordinuje plány materiálně technického zabezpečení v návaznosti na odbytovou náplň. Kontroluje dodržování limitů stavu zásob a zajišťuje dovoz materiálu a výrobků včetně celních formalit.

Útvar technické přípravy výroby stanovuje cíle technického rozvoje výrobků. Spolupracuje při vyhodnocování zakázkového řízení a výběru témat pro realizaci, dále se podílí na stanovení cenové politiky. Samostatně uzavírá smlouvy na dodávky výrobků do objemu 10 tisíc korun. Řídí konstrukční a vzorkovou činnost inovovaných výrobků a činnost střediska nástrojáry. Spolupracuje při inventarizaci hospodářských prostředků.

Útvar technické obsluhy výroby stanovuje cíle technického rozvoje výrobní základny. Uzavírá smlouvy na dodávky všech druhů energií, vody a výrobků do objemu 10 tisíc korun. Řídí činnost středisek strojní údržby a elektro. Spolupracuje při rozhodování o zásadních otázkách řízených činností a inventarizaci hospodářských prostředků. Zabývá se likvidací odpadů a enviromentálním systémem.

Bylo by vhodné, kdyby rozdělení útvarů v Organizačním řádu společnosti odpovídalo organizační struktúre uvedené v systému KTP.
**Zaměstnanci**

V současné době má podnik 78 pracovníků. Zaměstnanci jsou získáváni především na základě doporučení od současných zaměstnanců a jiných důvěryhodných osob nebo pokud se sami nabídnu. Společnost spolupracuje pouze s úřadem práce, neboť spolupráce se středními a vysokými školami se v minulosti neosvědčila.

Zaměstnanci pracující ve výrobě nejsou specializováni. Všichni musí zvládat všechny činnosti, takže se nemůže stát, že by pracovník nemohl pracovat, protože se právě nevyvíral součástka, na kterou by měl specializaci.

Při přijímání nových pracovníků se pohovory konají jen minimálně. Pracovníci se posuzují až během zkušební doby, protože pohovor se zaměstnancem dělnické profese neukazuje jeho schopnosti. Na vedoucí pozici se dělají výběrová řízení.

Ještě v loňském roce byly ve firmě odbory, ve nichž bylo přibližně 50-60% zaměstnanců, ale vlivem krize bylo nutno podnik zeštíhlit. Výše mezd a odměn byla dohodnuta v kolektivní smlouvě. Tou bylo stanoveno, že se volná pracovní místa musela nabízet nejprve vlastním zaměstnancům a až potom nezaměstnaným na úřadu práce. Společnost, jež nemá odbory se při odměňování řídí pouze Zákoníkem práce (Zákon č. 262/2006 Sb.) nebo může systém odměňování stanovit v organizačním řádu.

V Organizačním řádu společnosti (2010, s. 4) jsou stanoveny následující základní povinnosti pracovníků:

- pracovat řádně a svědomitě podle svých sil, znalostí a schopností, plnit pokyny nadřízených vydané v souladu s právními předpisy a dodržovat zásady spolupráce s ostatními pracovníky,
- plně využívat pracovní doby a výrobních prostředků k vykonávání určených prací, plnit kvalitně, hospodárně a včas,
- dodržovat právní a ostatní předpisy vztahující se k jejich práci, pokud s nimi byli řádně seznámeni,
- řádně hospodařit s prostředky, které jim byly svěřeny organizací, střežit a ochraňovat majetek společnosti,
- nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy společnosti.

V katalogu pro zařazení zaměstnanců je uvedena práce, kterou by měl zaměstnanec zvládnout a vykonávat a do jakých tarifních skupin jej lze zařadit.

„Každý pracovník osobně odpovídá za kvalitu své práce a za pořádek na pracovišti.“ (Organizační řád, 2010, s. 6)

Při nástupu do zaměstnání je pracovník seznámen s bezpečnostními a požárními předpisy, popř. jinými, které jsou nutné pro výkon jeho činnosti, pracovní dobou včetně zákonných přestávek a dělkou dovolené.

Organizační řád mimo jiné vymezuje i poslání a povinnosti vedoucích pracovníků. „Posláním vedoucího pracovníka je přispívat svým jednáním a svou řídící činností co nejvíce a co nejlépe k naplňování víze budoucnosti společnosti a k naplnění hlavních cílů.“ (Organizační řád, 2010, s. 5)

Vedoucí pracovník je povinen provádět personální řízení tak, aby v řízeném útvaru panovala příznivá atmosféra, dále dohlíží na správné a bezpečné využívání strojů, vybavení a pomůcek. K úkolům vedoucího pracovníka patří řídit, kontrolovat a pravidelně hodnotit pracovníky a jejich výsledky, v zájmu zvyšování produktivity co nejlépe organizovat práci a dbát, aby výroba odpovídala hospodářským a technickým požadavkům technicko-ekonomického rozvoje. Vedoucí pracovník zabezpečuje odměňování pracovníků podle mzdových předpisů a kolektivních smluv, případně vnitřních mzdových předpisů, diferencuje mzdu pracovníků podle jejich výkonnosti a zásluh o konečné výsledky práce. Vytváří příznivé podmínky pro zvyšování odborné úrovni pracovníků a uspokojování jejich kultúrních a ostatních potřeb. Oceňuje iniciativu a pracovní úsilí zaměstnanců. Zabezpečuje dodržování právních a jiných předpisů. Přímý nadřízený konkrétizuje pojem pořádek pro dané pracoviště, instruuje pracovníky, vede je k péči o pořádek. Obecně se pod pojmem pořádek rozumí řádné uložení a rozložení věcí na pracovišti a v jeho okolí, čistota a estetický vzhled pracoviště, dodržování technologických postupů, pravidel bezpečnosti práce a požární prevence, dodržování všech norm a pravidel hospodářnosti, ochrana majetku před poškozením a odcizením, udržování majetku.
Ve společnosti je zaveden třísměnný provoz, přičemž v současné době se využívá pouze prvních dvou směn. Každá směna má délku 7,5 hodiny a půl hodinovou přestávku. Týdenní pracovní doba je stanovena v délce 37,5 hodiny. Pracovní cykly jsou následující:

Tab. 4: Pracovní cykly

<table>
<thead>
<tr>
<th>Směna</th>
<th>Pracovní doba</th>
<th>Přestávka</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1.</td>
<td>6–14</td>
<td>10:30–11:00</td>
</tr>
<tr>
<td>2.</td>
<td>14–22</td>
<td>18:30–19:00</td>
</tr>
<tr>
<td>3.</td>
<td>22–6</td>
<td>2:30–03:00</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Základní délka dovolené na zotavenou jsou čtyři týdny. Dobu čerpání dovolené určuje zaměstnavatel. Pokud je zaměstnanci poskytována dovolená v několika částech, alespoň jedna část musí činit nepřetržitě dva týdny, pokud se zaměstnanec se zaměstnavatelem nedohodnou jinak.

Ve společnosti jsou zaměstnanci rozděleni do následujících kategorií:

- **D** = zaměstnanci dělnických profesí,
- **DJ** = jednicové pracovníci, kteří vykonávají svoji pracovní činnost dle výrobních technologických postupů,
- **DR** = režijní pracovníci, kteří vykonávají pracovní činnosti dle své profese a odborné způsobilosti pro zajištění provozních potřeb zaměstnavatele,
- **TH** = technicko-hospodářští zaměstnanci,
- **MS** = zaměstnanci s manažerskou smlouvou.

Zaměstnanci kategorií D a TH jsou zařazeni podle odborné způsobilosti a sjednané pracovní činnosti do kvalifikačních tříd dle příslušných kvalifikačních katalogů. Zaměstnavatel uplatňuje systém devíti kvalifikačních tříd pro zaměstnance kategorie D a sedmnácti kvalifikačních tříd pro zaměstnance kategorie TH. Minimální mzdové tarify pro jednotlivé třídy jsou uvedeny v tabulce č. 5 v příloze.

Zaměstnanci kategorie MS vykonávají svou činnost na základě individuálně sjednaných manažerských smluv.
Náklady na lidské zdroje tvoří v této společnosti 33 % celkových nákladů. Rámcové rozměry mezdy je uvedeno v následující tabulce:

Tab. 6: Rámcové rozmezí mezdi jednotlivých kategorií zaměstnanců

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kategorie</th>
<th>Spodní rámec</th>
<th>Horní rámec</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Výrobní dělníci</td>
<td>8 000 Kč</td>
<td>12 000 Kč</td>
</tr>
<tr>
<td>Režijní pracovníci – údržba a nástrojářna</td>
<td>10 000 Kč</td>
<td>16 000 Kč</td>
</tr>
<tr>
<td>Technicko-hospodářští pracovníci</td>
<td>11 000 Kč</td>
<td>18 000 Kč</td>
</tr>
</tbody>
</table>

4.3 Analýza stávajícího systému odměňování


Systém odměňování se v průběhu let přišliš neměnil. Dokud byly ve společnosti odbory, sjednávala se kolektivní smlouva, v níž se v podstatě měnily pouze příplatky. Nyní, když odbory zanikly, byly podstatné věci převzaty z kolektivní smlouvy do organizačního řádu.

Odměna je nyní zaměstnanci přiznána s pomocí mzdového výměru. Mzdový výměr představuje jednostranný právní úkon zaměstnavatele, kterým konkrétnímu zaměstnanci určuje výši mzdy. Vychází z podmínek uvedených ve vnitřním mzdové předpisu zaměstnavatele. Mzdový výměr obsahuje hlavičku firmy, druh práce, tarifní třídu dle příslušného katalogu, stanovení výše osobního ohodnocení, celkovou výši základní měsíční mzdy, u zaměstnanců kategorie D číslo a název povolání podle kvalifikačního katalogu, u zaměstnanců kategorie TH číslo a název funkce podle nomenklatury funkcí nebo pomocí schémat a popisu funkčních míst.

Výplata mzdy se provádí 11. den následujícího měsíce od vykonání práce. Termín výplaty se upraví, pokud na výplatní den připadnou dny pracovního klidu. V takovém případě se výplatní den posune do nejbližšího následujícího pracovního dne.

Každému zaměstnanci se písemnou formou ve vyúčtování mzdy oznamuje výše jeho hrubého výdělku, jeho složení, veškeré provedené srážky a údaje o vyplácené náhradě mzdy nebo odměně tak, aby o tom měl přehled ve výplatní den.

Společnost má stanoveno v Organizačním řádu, že se výše individuálních složek mzdy a celkové mzdy zásadně nezveřejnuje.
Peněžní odměny

V organizaci jsou peněžní odměny členěny do tří skupin: základní mzda, ostatní mzdové formy (pohyblivé složky mzdy) a příplatky. Protože v teorii této práce je uvedeno členění jen do dvou, bude zachováno i v tomto případě, neboť pohyblivé složky mzdy a příplatky lze společně zařadit do dodatkových mzdových forem. Zaměstnavatelem jsou vedeny následující mzdové podklady:

- organizační směrnice,
- schéma funkčních míst vyjadřující nadřízenost a podrízenost,
- čísla a názvy funkcí tarifních tříd,
- katalogy povolání, popisy práce nebo funkčních míst a charakteristik povolání.

Základní mzdové formy

Základní mzda je individuálně sjednána mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a je stanovena pro 37,5 hodinový týdenní fond pracovní doby. Je vyjádřena měsíční částkou, jež vzniká jako součet minimálního mzdového tarifu přiznaného tarifní třídě a individuálního navýšení.

Mzdové tarify jsou stanoveny v minimální výši podle kvalifikačních tříd zaměstnanců. Technicko-hospodářskí zaměstnanci jsou rozděleni do 17 tříd a dělnické profese mají 9 mzdových tarifů. Tabulka minimálních mzdových tarifů č. 5 je uvedena v příloze.

Individuální navýšení mzdového tarifu sjednává zaměstnavatel se zaměstnancem na základě zaměstnancových prokázaných nebo předpokládaných schopností, odborných znalostí, praxe a dlouhodobých pracovních výsledků.

Existuje několik typů základní mzdové formy. V této společnosti se využívá úkolová mzda, kterou mají zaměstnanci dělnických profesí, a časová mzda, již mají ostatní zaměstnanci.
Dodatkové mzdové formy

Pobídkové mzdové formy jsou ve společnosti označeny jako pohyblivé složky mzdy. Tyto navazují na základní mzdu. Z dodatkových mzdových forem jsou ve společnosti využívány následující:

- osobní ohodnocení,
- odměny
  - pravidelné měsíční
    - odměna za využití fondu pracovní doby,
    - výkonnostní odměna,
    - odměna za jakost,
  - nepravidelné
    - odměna za pracovní pohotovost,
    - mimořádná odměna,
    - odměna za tematické úkoly,
    - odměna za odpracované roky u zaměstnavatele,
    - odměna při významných pracovních a životních výročích,
    - odměna při příležitosti prvního skončení pracovního poměru,
- příplatky
  - příplatek při zastupování,
  - příplatek za noční práci,
  - příplatek za další rizikové práce,
  - příplatek za práci o sobotách a nedělích,
  - příplatek za práci v odpoledních směnách,
  - příplatek za práci ve dvanáctihodinových pracovních směnách,
  - příplatek za práci ve svátek,
  - příplatek za práci přesčas.

Osobní ohodnocení stanovuje zaměstnavatel na jeden rok podle hodnocení schopností a iniciativy zaměstnance. Prostor pro osobní ohodnocení je maximálně do výše 25 % jeho základní mzdy. Vymezený prostor pro osobní ohodnocení zobrazuje tabulka 7. Stanovené osobní ohodnocení se zaměstnanci přiznává za každý kalendářní měsíc podle jeho pracovních výsledků včetně kvality práce a aktivity. Osobní ohodnocení vychází z plnění kvalifikačních požadavků, kvality a efektivnosti práce.
Při osobním ohodnocení zaměstnanců kategorie DJ se navíc hodnotí dodržování předepsaných technologických postupů (tzv. technologická kářeň) a plnění výkonových norem následujícím způsobem:

- pro pásmo od 99 % do 99,9 % snížení OSOH o 1/5,
- pro pásmo od 97 % do 98,9 % snížení OSOH o 2/5,
- pro pásmo od 95 % do 96,9 % snížení OSOH o 3/5,
- pod 95 % se OSOH nepřiznává.

Osobní ohodnocení je úměrně kráceno při neodpracování pracovní doby. Tím pádem vzniká duplicita, protože pokud neodpracuje zaměstnanc pracovní dobu, přichází jak o část osobního ohodnocení tak o odměnu za využití fondu pracovní doby. Hodnocení zaměstnanců provádí hodnotitel (zpravidla přímý nadřízený), který vede evidenci o jeho pracovních výsledcích. Hodnotitel je povinen na žádost zaměstnaného předložit mu podklady, na jejichž základě mu v příslušném měsíci osobní ohodnocení nepřiznal.

Podnik využívá systému měsíčních odměn, které má rozděleny do dvou skupin, na pravidelné a nepravidelné. Mezi pravidelné měsíční odměny patří odměna za využití fondu pracovní doby, jež náleží zaměstnancům kategorií DJ ve výši 800 Kč a zaměstnancům v kategoriích DR a TH ve výši 400 Kč. Podmínkou pro přiznání odměny je nemít žádnou neomluvenou absenci a omluvenou absenci mít maximálně v rozsahu dvou hodin v daném měsíci. Za absenci se nepovažuje dovolená, nemoc následkem pracovního úrazu, volno čerpané při darování krve nebo jiného případu zdravotního dárcovství. Ale například volno v případě úmrtí příbuzného je za absenci v tomto případě považováno.

Výkonnostní odměna se přiznává kategorií pracovníků DJ v závislosti plnění norem spotřeby práce jednotlivého zaměstnance nad 100 %. Její výše je stanovena procentuální částkou ze základní mzdy v příslušném měsíci podle skutečně odpracované doby. Může být totožná s procentuálním plněním norem spotřeby práce nad 100 %. Přiznání výkonnostní odměny jednotlivci je vázáno na plnění norem spotřeby práce v rozsahu 100,1–120 %.

Poslední odměnou spadající mezi pravidelné měsíční odměny je odměna za jakost. Tato je individuálně přiznávána kategorií pracovníků DJ ve výši 300 Kč. Hodnocení zaměstnanců provádí příslušný nadřízený.

Mezi nepravidelné odměny patří odměna za pracovní pohotovost. Zaměstnavatel může zaměstnanci určit pracovní pohotovost na pracoviště nebo mimo něj podle provozních a organizačních potřeb. Zaměstnancům je písemně určen začátek a konec jejich pracovní doby i pracovní pohoto-
vosti. V případě pracovní pohotovosti mimo pracoviště není zaměstnanec fyzicky přítomen na pracovišti, ale musí být připraven na sjednaném místě k plnění pracovních úkolů odpovídajících pracovní smlouvě. Za každou hodinu pracovní pohotovosti mimo pracoviště náleží zaměstnanci odměna stanovená přepočtem z jeho průměrného výdělku ve výši 10 % při pohotovosti v pracovní den nebo 30 % při pohotovosti ve dnech pracovního volna a klidu. Počet hodin pracovní pohotovosti se sjednává v písemné dohodě se zaměstnancem. Pracovní pohotovost mimo pracoviště se nezahrnuje do odpracované doby.

Za splnění mimořádných úkolů, které přiznivě a významně ovlivnily prosperitu zaměstnavatele, se zaměstnanci poskytuje mimořádná odměna. Na základě návrhu přímého nadřízeného rozhoduje o přiznání mimořádné odměny vedení společnosti, které posoudí význam a přínos splněného úkolu. Mimořádná odměna se přiznává nejdéle do měsíce od splnění mimořádného úkolů.


Dalšími nepravidelnými odměnami jsou odměna za nepřetržitě odpracované roky u zaměstnavatele, odměna při významných pracovních a životních výročích a odměna při příležitosti prvního skončení pracovního poměru. Výše těchto odměn jsou uvedeny v tabulkách č. 8, 9, 10 v příloze.

V Organizačním řádu (2010) jsou zvláště vyčleněny příplatky, ale v této práci jsou na základě teorie považovány za formu dodatkové mzdy, proto budou také uvedeny v této podkapitole.

Příplatek při zastupování se týká případů, kdy zaměstnanec na základě písemného pověření zaměstnavatele zastupuje jiného zaměstnance zařazeného do funkce s vyšším platem. Takovému pracovníkovi náleží příplatek ve výši 50 % rozdílu mezi jeho základním platem a základním platem zastupovaného zaměstnance. Zaměstnavatel tento příplatek poskytuje i v případě, že funkce s vyšším platem není přechodně obsazena, pokud jej do této funkce nepřevede. Příplatek se přiznává po měsíci souvislého zastupování. Pokud trvá zastupování neobsazené funkce (i s případným krátkodobým přerušením) 6 měsíců, náleží zastupujícímu od 7. měsíce dalšího zastupování vyšší plát odpovídající skutečně vykonávané práci a zaměstnavatel jej dohodou převede do funkce, kterou zastupuje. Příplatek se neposkytuje zaměstnanci, u něhož zastupování vyplývá z organizačního řádu a je se zaměstnancem sjednáno v pracovní smlouvě.
Příplatek za noční práci činí 10 % průměrného výdělku zaměstnance a náleží mu, pokud vykonává práci v době mezi 22 a 6 hodinou.

Příplatek za další rizikové práce vychází ze zákona č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví a prováděcí vyhlášky MZČR 432/2003 o kategorizaci prací jako rizikové ve 3. a 4. kategorii rizika hluk. Zaměstnanci spadajícím do těchto vymezených oblastí náleží dosažená mzda a příplatek ve výši 15 % základní hodinové minimální mzdy, což v případě této firmy činí 7,70 Kč za hodinu.

Tab. 11: Příplatek za rizikové práce

<table>
<thead>
<tr>
<th>Pojmenování částky</th>
<th>Hodnota</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Minimální mzda</td>
<td>8 000,00 Kč</td>
</tr>
<tr>
<td>Minimální hodinová mzda při osmihodinové prac. době</td>
<td>48,10 Kč/hod</td>
</tr>
<tr>
<td>→ průměrný počet dní v měsíci</td>
<td>20,79 dní</td>
</tr>
<tr>
<td>Minimální hodinová mzda při sedm a půl hodinové prac. době</td>
<td>51,31 Kč</td>
</tr>
<tr>
<td>Příplatek ve výši 15 % tedy činí</td>
<td>7,70 Kč</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Příplatek za práci o sobotách a nedělích činí 50 % průměrného výdělku zaměstnance, který se bere za poslední tři měsíce. Příplatek zaměstnanci náleží i tehdy, když mu bylo za práci v sobotu nebo neděli poskytnuto náhradní volno.

Příplatek za práci v odpoledních směnách ve výši 4 Kč za každou odpracovanou hodinu, náleží zaměstnanci, pokud odpracuje celou odpolední směnu. Odpolední směnu se rozumí činnost vykonávaná od 14 do 22 hodin.

Za práci ve dvanáctihodinové směně zaměstnanci náleží příplatek ve výši 4 Kč za každou odpracovanou hodinu.

Za práci ve svátek náleží zaměstnanci za každou odpracovanou hodinu vedle mzdy příplatek ve výši 100 % jeho průměrného hodinového výdělku. Tento příplatek se poskytuje i za práci konanou ve svátek, který připadne na den nepřetržitého odpočinku v týdnu. Pokud zaměstnanec nepracoval, protože na jeho obvyklý pracovní den připadl svátek, náleží mu náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku, pokud mu mzda ušla v důsledku svátka. Tato náhrada mu též náleží za den, v němž mu bylo poskytnuto za práci ve svátek volno.

Za práci přesčas poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci vedle dosažené mzdy příplatek ve výši 30 % jeho průměrného výdělku, nebo se mohou dohodnout na poskytnutí náhradního volno místo zvýšení mzdy. Toto mu-
sí být vyčerpáno během následujících tří kalendářních měsíců. Pokud má zaměstnanec přesčasovou práci sjednanou ve mzdě ve mzdovém výměru, příplatek za přesčasovou práci ani náhradní volno mu nenáleží.

**Jiné peněžní odměny**

Pokud je zaměstnanec převeden na jinou práci, za kterou mu náleží nižší mzda, je mu tato dorovnána pomocí doplatku do jeho průměrného výdělku v následujících případech:

- Pokud dlouhodobě pozbyl kvůli svému zdravotnímu stavu způsobilost vykonávat svou dosavadní práci. Pokud nemůže svou dosavadní práci vykonávat vlivem pracovního úrazu, onemocněním z povolání nebo ohrožením nemocí z povolání.
- Karanténní opatření.
- Při odvrazení živelní události nebo jiné hrozící nehody, popř. pokud se podílí na zmírnění jejich bezprostředních následků.


**Nepeněžní odměny (zaměstnanecké výhody)**

Nepeněžní odměny se dělí na vnitřní a vnější. Vnitřní nepeněžní odměnu je autonomie práce. Tuto mohou pociťovat především samostatní technici v útvaru TPV a TOV, samostatní ekonomové v útvaru ekonomika a obchodu, ale také samostatný konstruktér… Ideální by bylo, kdyby bylo práci možno rozdělit takovým způsobem, aby jednotliví zaměstnanci pociťovali jistou samostatnost své práce.

Vnější odměny často nezávisí na výkonu pracovníka a jsou mu poskytovány pouze na základě toho, že ve společnosti pracuje. Měly by sloužit k motivaci a vyšší spokojenosti pracovníků a lepší konkurenceschopnosti společnosti na trhu práce.

Společnost hradí náklady spojené s povinnými zdravotními prohlídками zaměstnanců, u nichž je konání těchto prohlídek uloženo předpisy.

Zaměstnanci pracující v první směně mají zvýhodněné stravování – oběd za 25 Kč bez polévky nebo 30 Kč s polévkou. Bývalým zaměstnancům, kteří jsou nyní v důchodu, umožňuje společnost zvýhodněnou cenu
oběda – 32 Kč bez polévky nebo 37 Kč s polévkou. Takovým zaměstnancem se rozumí pouze ten, kdo pracoval ve společnosti až do doby ukončení zaměstnání odchodem do důchodu. Tito bývalí zaměstnanci mají možnost účastnit se akcí a zájezdů pořádaných zaměstnavatelem pro své zaměstnance.

Nepotřebný materiál, výrobky nebo předměty krátkodobé spotřeby si mohou zaměstnanci zakoupit za dohodnutou cenu popř. za cenu stanovenou znaleckým posudkem.

Společnost poskytuje zaměstnancům po uplynutí zkušební doby příspěvek na penzijní připojištění ve výši 2 % z vyměřovacího základu pro sociální pojištění zaměstnance. U zaměstnanců, jejich pracovní poměr trvá 5 let a více, je příspěvek na penzijní připojištění ve výši 3 % z vyměřovacího základu pro sociální pojištění zaměstnance. Podmínkou přiznání těchto příspěvků je prokázání smluvního vztahu mezi zaměstnancem a penzijním fondem s minimálním podílem pojistníka 100 Kč.

Ve společnosti více než nedochází ke vzdělávání pracovníků, neboť o nabízené kurzy nebyl zájem.

Společnost poskytne zaměstnanci pracovní volno s náhradou mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku v následujících případech:

Tab. 12: Pracovní volno s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku

<table>
<thead>
<tr>
<th>Náhradní volno</th>
<th>Událost</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1 den</td>
<td>při dárcovství vlastní krve či jiných orgánů těla</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>při narození dítěte manželce, resp. družce</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>rodičům při účasti na svatebním obřadu</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>při změně trvalého bydliště na stěhování s vlastním nábytkem</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>jestliže zaměstnancem obstarává pohřeb rodic, nebo sourozence, rodiči nebo sourozence svého manžela, jakož i manžela dítěte, nebo manžela svého sourozence</td>
</tr>
<tr>
<td>2 dny</td>
<td>při vlastní svatbě</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>při úmrtí sourozence zaměstnance, rodiče, rodiče nebo sourozence svého manžela, jakož i manžela dítěte nebo manžela sourozence zaměstnance</td>
</tr>
<tr>
<td>5 dnů</td>
<td>při úmrtí manžela, druha nebo dítěte</td>
</tr>
</tbody>
</table>

V případě úmrtí jsou tedy poskytovány dva dny nebo pět dní, pokud jde o bližší příbuzné, a v případě, že zaměstnancem zařizuje pohřeb, je k nim navíc přidán jeden den na obstarávání.
Výpočet částky k výplatě
Na příkladu zaměstnance s hrubou mzdou 12 500 Kč lze zobrazit relativní obtížnost výpočtu čisté mzdy, resp. částky k výplatě. K hrubé mzdě se připočte zdravotní a sociální pojištění, jež za zaměstnance odvádí podnik, tedy 34 % z ní, tím vznikne superhrubá mzda, z níž se počítá zaměstnancova daň.

Tab. 13: Výpočet částky k výplatě

<table>
<thead>
<tr>
<th>Popis</th>
<th>Částka (Kč)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Hrubá mzda</td>
<td>12 500</td>
</tr>
<tr>
<td>+ zdravotní a sociální pojištění, kt. odvádí podnik (34 %)</td>
<td>4 250</td>
</tr>
<tr>
<td>Superhrubá mzda</td>
<td>16 750</td>
</tr>
<tr>
<td>Daň (15 % = 2 512,50 Kč) po zaokrouhlení</td>
<td>2 520</td>
</tr>
<tr>
<td>- Odpočet na pracovníka, pokud podepsal prohlášení</td>
<td>2 070</td>
</tr>
<tr>
<td>Daň, kterou zaplatí zaměstnanec ze své mzdy</td>
<td>450</td>
</tr>
<tr>
<td>Zdravotní pojištění z hrubé mzdy</td>
<td>563</td>
</tr>
<tr>
<td>Sociální pojištění z hrubé mzdy</td>
<td>813</td>
</tr>
<tr>
<td>Čistá mzda</td>
<td>10 674</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Od hrubé mzdy zaměstnance se odečte vypočtená daň, zdravotní pojištění (4,5 %) a sociální pojištění (6,5 %), čímž vznikne čistá mzda.

V případě, že by tento pracovník měl dítě a uplatňoval na něho odpočet od daně (činí 967 Kč), pak by tento pracovník dostal daňový bonus ve výši 517 Kč. O tuto částku by měl vyšší čistou mzdu – 11 191 Kč.

Náklady podniku na tohoto zaměstnance činí 16 750 Kč, přičemž 63,7 % částky dostane zaměstnanec a 36,3 % stát.

Jestliže zaměstnanci vychází hrubá mzda nižší než osm tisíc, což je povinná zákonem stanovená minimální mzda, systém v počítači automaticky doplní chybějící rozdíl tak, aby byly splněny zákonem předepsané podmínky odměňování.

Srovnání se systémem odměňování před šesti lety (rok 2004)
Před šesti lety měli zaměstnanci smluvní mzdy, jež se skládaly ze dvou částí: tarifního platu a pohyblivé složky. Stejně jako nyní se měli pracovníci dělnických profesí devět tarifních stupňů a technicko-hospodářští pracovníci jich měli sedmnáct.
Ze srovnávací tabulky tedy vyplývá, že minimální mzdové tarify se technicko-hospodářským pracovníkům nezměnily, zatímco u dělnických pracovníků lze pozorovat nárůst v první třídě o 600 Kč a v poslední deváté třídě o 1 500 Kč. Také se u dělnických profesí zvýšil rozdíl mezi minimálním mzdovým tarifem první třídy a minimálním mzdovým tarifem deváté třídy. V roce 2004 tento rozdíl činil 2 100 Kč, zatímco nyní 3 000 Kč.

Pobídkové složky mzdy závisely na tom, jak zaměstnanci plnily výkonové normy. Odměňovala se kvalita výrobků, jež se posuzovala množstvím vrácených výrobků jako zmetků, a docházka, která se od října 2003 eviduje pomocí přístupových karet.

Ve společnosti se nachází jedno hlukově rizikové pracoviště. Příplatky za riziko činily před šesti lety 6 Kč za hodinu, nyní to je 7,70 Kč za hodinu. Zaměstnanci mají nárok na 3 desetiminutové přestávky během směny, přičemž tyto nesmí být před koncem směny.

Přestávka na oddech po odpracování 4,5 hodiny byla jednotná pro všechny zaměstnance a byla ve stejně době jako nyní, od 10:30 do 11:00.

V roce 2004 byl příplatek za práci v noci stanoven přímo, na 6,50 Kč za hodinu, zatímco nyní to je 10 % průměrného výdělku zaměstnance. Příplatek za práci o víkendu byl stanoven stejně jako nyní na 50 % průměrného výdělku zaměstnance. Stejně jako v současné době byly příplatky za odpolední směnu stanoveny na 4 Kč za hodinu. Ostatní příplatky také odpovídají dnešní výši.

### 4.4 Základní motivační faktory

Tento oddíl se zabývá základními motivačními faktory a oblastmi, ve kterých by zaměstnanci uvítali zlepšení. Vychází z dotazníkového šetření a analýzy zjištěných dat.

V dotazníku bylo zjišťováno, zda se zaměstnanci sami zařadí spíše do McGregorovy Teorie X nebo Y. Teorie X je teorií cukru a biče, předpokládá, že lidé mají k práci odpor a musí k ní být donuceni. Z analýzy dotazníku vyplývá, že do Teorie X by se nezařadil žádný z dotazovaných zaměstnanců. Ačkoliv 83 % dotovaných uvedlo, že touží po jistotě, lze předpokládat, že pouhá tato touha je nezbavuje zařazení do Teorie Y, neboť

---

**Tab. 14: Srovnání minimálních mzdových tarifů**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Třída</th>
<th>Min. tarif (Kč) 2004</th>
<th>Min. tarif (Kč) 2010</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>TH</td>
<td>D</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>6 200</td>
<td>5 400</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>7 000</td>
<td>7 500</td>
</tr>
<tr>
<td>17</td>
<td>11 500</td>
<td>x</td>
</tr>
</tbody>
</table>
podmínky okolní nezaměstnanosti, jimž jsou vystaveni na ně vyvíjí nemalý tlak a svým způsobem po určité jistotě touží každý člověk, neboť kdyby bylo vše nejisté, cítil by se dezorientovaný.

Ze získaných údajů vyplývá, že hypotézu o tom, že 80 % dotázaných odpovídá McGregorově Teorii Y nelze zamítnout.

V příloze jsou uvedeny tabulky č. 15, 16 ukazující konkrétní odpovědi v procentuálním i absolutním vyjádření.

**Maslowova hierarchie potřeb**

Maslow sestavil skupiny potřeb, jež jsou zobrazeny v následující tabulce č. 17 spolu s počtem dotázaných, kteří je považují za neuspokojené. Jednotlivé potřeby (tedy bližší rozbor) jsou uvedeny v příloze v tabulce č. 18.

Z následující tabulky č. 17 se skupinami potřeb vyplývá pořadí neuspokojených potřeb: potřeby jistoty, potřeby uznání, společenské potřeby. Z této tabulky rovněž plyne, že není možno zamítnout hypotézu, že nejčastěji uváděnou potřebou, která není uspokojena je potřeba jistoty.

Tab. 17: Skupiny potřeb, u nichž dotazovaní mají pocit nenaplňení

<table>
<thead>
<tr>
<th>Skupiny potřeb</th>
<th>Absolutní počet</th>
<th>Procentuální podíl</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>fyziologické a fyzické potřeby</td>
<td>0</td>
<td>0,00</td>
</tr>
<tr>
<td>(jídlo, tekutiny, bydlení),</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>potřeby jistoty</td>
<td>42</td>
<td>100,00</td>
</tr>
<tr>
<td>společenské potřeby</td>
<td>14</td>
<td>33,33</td>
</tr>
<tr>
<td>potřeby uznání</td>
<td>28</td>
<td>66,67</td>
</tr>
<tr>
<td>potřeba seberealizace</td>
<td>7</td>
<td>16,67</td>
</tr>
<tr>
<td>potřeba vědět a porozumět</td>
<td>0</td>
<td>0,00</td>
</tr>
<tr>
<td>potřeba krásna.</td>
<td>7</td>
<td>16,67</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Potřeba jistoty je představována stabilitou a bezpečím, zahrnuje především dobré pracovní podmínky, nespokojenost s nimi uvedlo 33 % dotázaných, jasnou náplň práce (opět nespokojenost 33 % dotázaných) a pocit bezpečí (17 % dotázaných), dále také zahrnuje pevnou mzdu a stálé zaměstnání, které kupodivu nebylo zvoleno.

Společenské potřeby byly zvoleny jako celek jako neuspokojené, nebo byla vybrána položka přátelství.

Druhou nejméně uspokojenou skupinou potřeb jsou potřeby uznání. Z nich jde především o pocit úspěchu, dobré postavení a pocit vlastní důležitosti nebo oblibenosti. Tato nespokojenost je dále potvrzena v jiných otázkách v dotazníku, kdy zaměstnanci dávají najevo, že by uvítali lepší zpětnou vazbu od nadřízených a samostatnější práci, jež by jim dávala možnost vidět výsledek svojí činnosti a tím i zažívat pocit úspěchu.
83 % dotázaných uvedlo, že by do práce chodili rádi, kdyby měli pocit, že si vedení váží toho, co dělají.

Necelých 17 % dotázaných uvedlo, že jako neuspokojenou vnímají potřebu seberealizace, přičemž tito maji zájem využívat svých dovedností a znalostí, a potřebu krásna.

Základní motivační faktory podle Herzbergovy teorie motivace

Jedenáctá otázka dotazníku byla zaměřena na spokojenost s hygienickými a motivačními faktory definovanými na základě Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace. Spokojenost s hygienickými faktory je základem pro úspěšné motivování zaměstnanců. Nejprve je třeba vyřešit problémy v této oblasti a teprve následně se zabývat samotnými motivátory.

Tab. 19: Nespokojenost zaměstnanců s hygienickými faktory

<table>
<thead>
<tr>
<th>Cítite v některé z následujících oblastí prostor pro zlepšení?</th>
<th>Absolutní počet</th>
<th>Procentuální podíl</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Definice strategie společnosti a její vysvětlení zaměstnanců</td>
<td>18</td>
<td>42,86</td>
</tr>
<tr>
<td>Technický dohled nadřízeného</td>
<td>0</td>
<td>0,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Vztahy s nadřízenými, podřízenými a kolegy</td>
<td>7</td>
<td>16,67</td>
</tr>
<tr>
<td>Plat (mzda, příplatky, odměny apod.)</td>
<td>28</td>
<td>66,67</td>
</tr>
<tr>
<td>Vaše postavení ve firme</td>
<td>0</td>
<td>0,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Jistota zaměstnání</td>
<td>16</td>
<td>38,10</td>
</tr>
<tr>
<td>Dopad práce na osobní život (stres apod.)</td>
<td>12</td>
<td>28,57</td>
</tr>
<tr>
<td>Pracovní podmínky (objem práce, hluk, dostupnost pomůcek)</td>
<td>14</td>
<td>33,33</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Necelých 43 % zaměstnanců pociťuje nedostatečné vysvětlení strategie společnosti. Z toho mohou vyplývat problémy s motivací v práci, proto že zaměstnanec neví, k čemu směřuje jeho jednání, kam společnost míří, zda se tam dostane a za jak dlouho.

Žádný z dotázaných pracovníků nevyjádřil nespokojenost s technickým dohledem vedoucího, což je pro společnost dobré.

Velice významnou položkou v hygienických faktorech jsou interpersonální vztahy, u nichž by Adair (2004, s. 64) dokonce doporučil přeřazení do motivátorů, neboť si myslí, že mohou způsobovat spíše pozitivní vnímání, jsou-li dobré, než jaké způsobují negativní, pokud nejsou v pořádku. V této společnosti je se vztahy nespokojeno 17 % dotázaných, což je relativně málo, ale přesto by bylo vhodné jejich zlepšení. Vedoucí by si měli se svými podřízenými otevřeně pohovořit, co jim na nich vadí, popřípadě kvůli obavám z možných následků by bylo možno tuto zpětnou vazbu uskutečnit pomocí obálek se jmény jednotlivých vedoucích.
do nichž by zaměstnanci anonymně například během oběda vhodili lístky s poznámkami a připomínkami, co jim na dotyčném vadi, případně čeho si na něm váží. Tato zpětná vazba by byla vhodná i pro řadové pracovníky, aby si uvědomili, jak na ně pohlíží jejich okolí. Pochopitelně by bylo vhodné, aby se celá tato událost odehrála ve vši slušnosti a nikdo nevyužíval své anonymity k nadávkám nebo urážkám.

Nespokojenost se svým finančním odhodnocením vyjádřilo necelých 67 % zaměstnanců. Z této skutečnosti vyplývá potřeba navrhnout nový systém odměňování ve společnosti, který by vyvolal větší spokojenost s odměňováním. Ovšem je třeba vzít v potaz, že je možné, že nespokojenost s finančním ohodnocením není primárním důvodem nespokojenosti, ale že je spojena, jak uvádí Herzberg, s nespokojeností v jiném hygienickém faktoru a pouze se transformovala do nespokojenosti s penězi, kterou je snazší vyjádřit a uvědomit si ji. Každopádně je vhodné se otázku odměňování více zabývat.

Překvapivým, ale příjemným výsledkem je nulová nespokojenost s postavením zaměstnanců ve společnosti. Z toho tedy vyplývá, že dotázaní jsou spokojeni na pozicích, které zastávají, resp. nepřejí si být přeřazeni jinam.

S jistotou zaměstnání není spokojeno 38 % dotázaných. Tento hygienický faktor je třeba co nejvíce splnit, nebot pro zaměstnance je nejistota spojená se ztrátou zaměstnání obecně stresující a v případě tohoto regionu je tomu tak mnohem více, nebot zde panuje vysoká nezaměstnanost (cca 15 %) vlivem loňského ukončení činnosti skláren (tehdy byla skoro 20 %), jež zde byly největší zaměstnavatelem po čtyřicet let. Irmíš (1996, s. 16–17) uvádí, že jestliže stres na zaměstnance působí příliš dlouho, může docházet k nejrůznějším obtížím, nebot se vyčerpá adaptační schopnost mechanismu. Začnou se objevovat psychosomatické nemoci, které nákoniec mohou vyústit do stavů bezmocnosti a beznaděje, takový zaměstnanec pak trpí depresí a je pasivní jak v psychické, tak i fyzické sféře. Z toho pochopitelně plnou návraty i pro zaměstnavatele, nebot takový zaměstnanec svou práci neodvádí tak, jak by ji vykonával, kdyby byl v psychické pohodě.

V této oblasti by bylo vhodné ujistit zaměstnance, je-li to ovšem možné, že společnost nemá v úmyslu v nejbližší době měnit počet pracovníků. Tento hygienický faktor také souvisí se strategií společnosti, ze které by mělo vyplynout, jak vidi další vývoj a co plánuje do budoucna. Jistotu, že neztratí zaměstnání, v dnešní době nemůže dát žádný podnik, ale ujistit zaměstnance o tom, že s nimi nadále počítá a že jsou pro něho důležití, je jistě v silách vedení.
Nespokojenost s dopadem práce na život zaměstnance vyjádřilo necelých 30 % dotázaných. Nespokojenost s dopady práce na osobní život může vycházet z několika bodů. V této společnosti zřejmě nepůjde o nespokojenost s pracovní dobou, neboť zaměstnanci po skončení směny zbývá dostatečný prostor pro osobní zájmy a koníčky. Také se jistě nejedná o stěhování za práci nebo časté služební cesty. Nabízí se tedy stres z nejistoty zaměstnání, zvládání norem, případně nějaký další, nebo nespokojenost vycházející z nedostatečného finančního ohodnocení, které by mohlo bránit plnohodnotnému využívání volného času.

S pracovními podmínkami není spokojeno 33 % dotázaných. Lze předpokládat (jak vyplynulo z otázky č. 6), že jednou z přičin nespokojenosti s tímto hygienickým faktorem je hluk na pracovišti. Ačkoliv zaměstnanci za rizikové pracoviště dostávají příplatek, bylo by vhodné zvážit omezení zdroje hluku, popř. zlepšení ochrany zaměstnanců. K pracovním podmínkám dále patří objem práce, který je tedy pravděpodobně zaměstnanci považován za vysoký. Jak vyplynulo z otázky č. 10, uvízli by někteří zaměstnanci snížení výkonových norem, neboť nestihají zadanou práci plnit.

Tab. 20: Prostor pro zlepšení v oblasti motivátorů

<table>
<thead>
<tr>
<th>Cítíte v některé z následujících oblastí prostor pro zlepšení?</th>
<th>Absolutní počet</th>
<th>Procentuální podíl</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Úspěch v práci</td>
<td>7</td>
<td>16,67</td>
</tr>
<tr>
<td>Možnosti růstu (získání nových znalostí a dovedností)</td>
<td>4</td>
<td>9,52</td>
</tr>
<tr>
<td>Povýšení</td>
<td>0</td>
<td>0,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Odpovědnost a pravomoci</td>
<td>0</td>
<td>0,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Samotná práce.</td>
<td>14</td>
<td>33,33</td>
</tr>
</tbody>
</table>


Z výše uvedené tabulky č. 20 vyplývá, že zaměstnanci pocitují prostor pro zlepšení především v oblasti samostatné práce, dále v pocitu úspěchu v práci a také v možnosti růstu.

Necelých 17 % dotázaných uvádí, že pocitují prostor pro zlepšení pocitu úspěchu v práci. Toho jde snadno dosáhnout, jestliže zaměstnanec
vidí výsledky své práce a pokud dochází ke zpětné vazbě od interních (nebo externích) zákazníků zaměstnance. i když by to mohlo být považováno za samozřejmost, že zaměstnanec odvádí svou práci dobře, je vhodné mu to občas říci. Vyjádřit spokojenost (nebo nespokojenost) s jeho výkonem. Dát najevo, že se ví, co dělá a jak to dělá.

Mezi motivátory, které nebyly v této otázce uvedeny patří i uznání. To bylo uvedeno v otázce č. 2, ale lze jej také provázat s úspěchem v práci, neboť uznání je představováno pochvalami nebo poznámkami ke správnému vykonávání práce. Spolu s uznáním mohou být udíleny odměny, ale není to vždy nutností. Vedení společnosti předpokládá, že zaměstnanci o pouhé uznání příliš nestojí, že touží spíše po finančních odměnách.

Téměř deset procent dotázaných by uvítalo vyšší možnost růstu, tedy prostor pro získání nových znalostí a dovedností.

Překvapivým výsledkem je, že zaměstnanci necítí prostor pro zlepšení v případě povyšení nebo odpovědností a pravomocí. Z toho tedy plyne, že s těmito motivátorami jsou zaměstnanci spokojeni, což vzhledem k tomu, že se 67 % dotázaných vyjádřilo, že má rádo odpovědnost za svou práci, je velmi dobrým znamením.

Třetina dotázaných se vyjádřila v tom smyslu, že samotná práce vykazuje prostor pro zlepšení. Z toho lze usuzovat, že by bylo vhodné zubyvat se programy pro obohacení práce. Dát zaměstnancům prostor, aby byla jejich práce zajímavější a kreativnější. Lze využít například rozšíření obsahu práce, rotace pracovníků nebo obohacování obsahu práce.

4.5 Doporučené změny v systému odměňování

Vzhledem k tomu, že 38 % dotázaných uvedlo, že nerozumí systému odměňování a 50 % dotázaných uvedlo, že by je práce více bavila, kdyby měli vyšší mzdu nebo lepší finanční ohodnocení, vyžaduje systém odměňování společnosti radikální zásah. Měl by být co nejvíce zjednodušen, což ale omezuje některé zákonné požadavky (například výše různých příplatků) a také náležitě vysvětlen zaměstnancům. V případě, že to dovolí náklady společnosti, bylo by vhodné zvýšit nejrůznější složky odměňování, neboť zaměstnanci vyjádřili svou nespokojenost nejen se základní mzdu, ale i vyšší odměnu a příplatky.

Náklady společnosti na odměňování zaměstnanců tvoří přibližně 33 % veškerých nákladů. Je proto velmi důležité, aby byly vynaloženy tak, aby vytvářely spokojenost zaměstnanců, respektive dobré podmínky pro ostatní formy motivace.

Peněžní odměny v organizaci by se měly skládat ze dvou složek: základní mzdy a pobídkové mzdy.
Základní mzda

V současné době je základní mzda individuálně sjednána mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a stanovena na 37,5 hodinový týdenní fond pracovní doby. Základní mzda vzniká jako součet minimálního mzdového tarifu a individuálního navýšení. Tabulka č. 21 navrhuje nové mzdové tarify, jež zohledňují současnou minimální mzdu stanovenou zákonem. Rozdíl mezi jednotlivými tarifními stupněmi byl ponechán. Druhou variantu, kdy bude zachována procentuální rozdíl mezi jednotlivými stupněmi zobrazuje tabulka č. 22. V tomto případě byly mzdy zaokrouhleny na celé stokoruny dolů, z důvodů co nejnižšího zvyšování nákladů pro zaměstnavatele a pro zachování co největší přehlednosti. Místo individuálního navýšení minimálního mzdového tarifu lze ocenit zaměstnancovy odborné znalosti a dlouhodobé pracovní výsledky buď zařazením do vyššího mzdového tarifu nebo některou z navrhovaných forem odměn (zpravidla nebo zpravidla).


U dělníků též stojí za zvážení možnost mzdy za očekávané výsledky práce. Přímý nadřízený stanoví úkol a na základě jeho splnění je pracovník hodnocen. V průběhu období zaměstnanec dostává pevnou částku v podobě hodinové nebo měsíční mzdy, v tomto případě by mohlo jít o minimální mzdový tarif. Tento způsob odměňování nabízí určitou samostatnost práce, ale předpokládá přesné plánování, což by vzhledem ke způsobu výroby neměl být problém, a možnost kontroly výsledků.

Ostatní zaměstnanci mají časovou mzdu, což je vhodné vzhledem k problematickému sledování množství odvedené práce.

Ačkoliv je podílová mzda obvykle užívána v obchodě nebo jiných službách, považují zaměstnanci získání podílů ze zisku za velice lákavé. Dokonce 71 % dotázaných se vyjádřilo v tom smyslu, že by tuto část bylo vhodné zvážit. Vzhledem k tomu, že jde o akciovou společnost, mohlo by pro zaměstnance být zajímavé získání akcií. Tento typ mzdy by bylo vhod-
né uplatnit u zaměstnanců sjednávajících odbyt a zajišťujících zakázky pro společnost.

Podíly na zisku by šly určit s pomocí organizační struktury. Byla by stanovena určitá část zisku k rozdělení, např. 30 %, a podle postavení v organizační struktuře by jednotlivým místům připadlo určité procento. Jinou možností by bylo stanovit odměnu ze zisku na základě základní mzdy.

**Pobídkové mzdové formy**

Společnost v současné době využívá pestrou škálu pobídkových mzdové forem, jež označuje jako pohyblivé složky mzdy. Bylo by vhodné je uspořádat tak, aby byl jejich systém přehledný a snadno srozumitelný.

Osobní ohodnocení je stanoveno zaměstnavatelem na jeden rok podle hodnocení schopností a iniciativy zaměstnance, může činit až 25 % jeho základní mzdy. Není nutné, aby bylo v osobním ohodnocení zahrnuto plnění výkonových norem, neboť tím dochází k duplicitě. Zda a jak zaměstnanec plní výkonovou normu by mělo být zřejmé už z jeho úkolové mzdy, neboť ta je vázána na normy, které má plnit. Osobní ohodnocení by mělo na základě jasných kritérií (např. počtu školení vztahujících se k oboru práce, dalšího vzdělávání a rozšiřování svých znalostí a dovedností) hodnotit předpokládané nebo prokázané schopnosti, odborné znalosti a dlouhodobě výsledky zaměstnance. Není vhodné, aby bylo osobní ohodnocení kráceno při neodpracování pracovní doby, protože za to je již postihován při odměnách za využití fondu pracovní doby. Taktéž by v osobním ohodnocení neměla být dělá praxe, neboť ta se každým rokem nevyvíjí nepředpokládaným způsobem. Ta může být zahrnuta například v pravidelných odměnách.

způsobem by bylo přihlédnuto k přirozeným biorytmům zaměstnanců, což by mohlo zvýšit jejich spokojenost se zaměstnáním.

Výkonnostní odměna, jež se zaměstnancům přiznává při plnění norm nad 100 % by měla být zachována, neboť je pro zaměstnance motivující k vyššímu výkonu a přitom jej nestresuje. Jeji výše by měla být totožná s procentem, o něž zaměstnanec přesáhl normu, a měla by být vypočítána ze základní mzdy v příslušném měsíci. Využití výkonnostní odměny by bylo problematické v případě

Alternativou k výkonnostní odměně, kdy zaměstnanec za stejný čas vyrobí více, je odměna za úsporu času, kdy je stejně množství práce vykonáno za menší čas. Tento způsob je vhodnější, pokud je stanoveno, kolik se má vyrobít a nemá smysl vyrábět další výrobky navíc. Ze tří systémů se zdá být nejvíce motivujícím Rowanův systém, který na základě množství uspořeného času stanoví procento odměny. Systém ovšem bude jednodušší a pochopitelnější, když bude použít Halseyho prémiový systém, podle něhož zaměstnanec dostává zaručenou hodinovou mzdu (stanovenou např. minimálním mzdovým tarifem) a k ní přemíří za úsporu času, protože práci odvedl rychleji, než stanovila norma. Tento způsob odměňování by umožnil stanovení nižších norem, aby se zaměstnanci necítili stresováni a přitom by je zároveň nutil podávat co nejvyšší výkony, neboť by za to dostali odměnu navíc.

Zachována by též měla být odměna za jakost, jejíž výše je 300 Kč za měsíc. Mělo by být přesně a jasně určeno, kdy je tato odměna zaměstnanci poskytována.

Nepravidelné odměny a příplatky neposkytují mnoho prostoru pro změny, neboť některé z nich jsou „zažité“ a jiné stanoveny zákonem. Mezi nepravidelné odměny patří například odměna za pracovní pohotovost, která je stanovena zákonem. Odměňování mimořádných úkolů, které příznivě a významně ovlivnily prosperitu zaměstnavače, je jistě vhodné a snad by bylo možné do této odměny zahrnout i odměny za tematické úkoly, tím by se zredukoval počet odměn, ve kterých by se měl zaměstnanec vyznat. Vhodnější by bylo nazvat tyto odměny odměnami za zlepšovací návrhy, což by samo o sobě více vypovídalo o jejich obsahu a navíc by to zaměstnancům nabízelo další možnost získání finančního odhodnocení. Tato odměna ovšem předpokládá většinovou a otevřenost změnám u přímých nadřízených.

Vzhledem k tomu, že příplatky jsou stanoveny zákonem č. 262/2006 Sb., nemá smysl se zabývat tím, zda by je bylo možno nějak zjednodušit nebo zredukovat.

Mezi pobídkové mzdové formy se řadí i oblast ostatních výplat. Z ní by pro zaměstnance byly nepochybně zajímavé vánoční příspěvky, byť
i v symbolické výši 200 Kč, což by pro firmu v současné době představovalo celkový náklad 15 600 Kč, nebo příspěvky na dovolenou.

Do této oblasti spadají i odměny za odpracované roky u zaměstnava- tele, které by měly být ponechány, neboť se jimi zaměstnanci dává najevo, že si společnost váží toho, že u ní pracuje a navíc je tento motivován setr- vávat zde v pracovním poměru i nadále. Stejně tak by měly být zachovány i odměny při významných pracovních a životních výročích a odměny při příležitosti prvního skončení pracovního poměru. Oba dva typy totiž vyjadřují zájem zaměstnavatele o své pracovníky.

**Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody jsou zaměstnancům poskytovány pouze z titulu, že pro organizaci pracují. Stejně jako pro celý systém odměňování je pro systém zaměstnaneckých výhod podstatné, aby zaměstnanec věděl, co je mu nabízeno. V podstatě existují dvě varianty:

- plošná nabídka zaměstnaneckých výhod stejná pro všechny za- městnance, která je jednodušší na kontrolování a poskytování,
- nebo individuální nabídka balíků zaměstnaneckých výhod (kafeté- ria systém), jež je pro zaměstnance zajímavější a umožňuje jim vy- brat si výhody, které potřebují. Administrativně je náročnější, ale zpravidla bývá nákladově efektivnější.

Rozbor zaměstnaneckých výhod užívaných v současné době v organi- zaci se nachází v oddíle 4.6 Analýza stávajícího systému odměňování. Jde především o možnost zvýhodněného stravování, odkup nepotřebného ma- teriálu a výrobků, úhradu nákladů spojených s povinnými zdravotními prohlídkami a poskytování příspěvku na penzijní připojištění.

Nejlepší je systém zaměstnaneckých výhod konzultovat s řadovými pracovníky. Ze srovnání výhod a nevýhod kafe- téria systému jasně vyplývá, že je vhodné tento systém zavést.

Způsobů ocenění zaměstnanců nejrůznějšími výhodami je mnoho. Vhodné jsou jak nejrůznější poukázky (do kadeřnictví, na nákup, návštěvu kina, divadla, nákup knih), tak příspěvky na rekreační služby nebo aktivi- ty volného času, příp. různé tvůrčí kurzy. Za zvážení též stojí podporování společných akcí, kdy by spolu zaměstnanci podnikaly různé volnočasové aktivity třeba i s rodinami, což by mohlo přispět k upevnění pracovních týmů. Jinou možností jsou stravenky, praktické reklamní předměty (např. nákupní tašky), vánoční dárek... Za zvážení též stojí vzdělávací kurzy souvi- seesující přímo s vykonávanou prací nebo umožňující lepší uplatnění za- městnance v budoucnosti.
Co se odměn týče, je zřejmé nejlepší být kreativní a přijít s něčím novým a neotřelým. Může jít například o nejhrůznější soutěže typu „nejoblíbenější zaměstnanec roku“, kdy každý zaměstnanec může přidělit určitý počet bodů komukoliv z podniku za to, jak se k němu choval, pomohl mu apod.
5. Diskuse
Ačkoliv zaměstnanci převážně odpovídají Teorii Y, mají silně rozvinutou potřebu jistoty, které by je měla řadit do Teorie X. Ovšem vzhledem k tomu, že všechny ostatní prvky odpovídají Teorii Y a žijí v regionu s velice vysokou nezaměstnaností, dá se říci, že v tomto případě nemusí teorie odpovídat skutečnosti.

Ačkoliv je mzda nebo plat Herbergem považována za hygienický faktor, který je schopen spíše vyvolávat nespokojenost než spokojenost, z provedeného výzkumu vyplývá, že by zaměstnanci v případě navýšení mzdy byly v práci spokojenější a tudíž by stálo za zvážení, zda peníze přece jen nemají jistý motivační potenciál.
6. Závěr

Na základě dotazníkového šetření byly zjištěny nejrůznější skutečnosti o vztahu zaměstnanců k práci i systému odměňování. Nadpoloviční většina zaměstnanců uvedla, že má svou práci ráda a zbývající uvedli, že ji mají rádi částečně.

Pracovníci dále uvedli, že by do práce chodili rádi, kdyby měli pocit, že si vedení váží toho, co dělají. Z tohoto zjištění vyplynulo, že by vedoucí měli lépe poskytovat zpětnou vazbu, aby zaměstnanci poznavali, zda pracují dobře a vedení je s nimi spokojeno, nebo nikoliv. Druhou nejčastěji zmiňovanou položkou, která by zaměstnance učinila spokojenějším, bylo finanční odměnění. Na základě toho, že prvek mzdy byl jako neuspokojivý zmiňován ve více otázkách, bylo společnosti doporučeno zvýšení minimálních mzdových tarifů a úprava systému odměn, aby byly co nejlépe pochopitelné. Dále bylo doporučeno, aby byl systém odměňování zaměstnancům patřičně vysvětlen, neboť někteří mu nerozumí. Takový systém pak nemůže mít správný motivační efekt.

Nadpoloviční většina se cítí ve společnosti potřebnými, což je také dobrým začátkem pro další motivování.

Nejčastěji uváděnou neuspokojenou skupinou potřeb jsou potřeby jistoty, což může vycházet z velké nezaměstnanosti v regionu a obav z předěšlého vývoje v celém světě. Druhou významnou kategorii potřeb, u nichž zaměstnanci necítí uspokojení jsou potřeby uznání. Bylo by tedy vhodné tento negativní stav změnit zlepšením poskytování zpětné vazby od nadřízených, příp. interních nebo externích zákazníků.

Analýza výsledků dotazníkového šetření

Na základě dotazníků nebylo možno zamítnout hypotézu, že alespoň 80 % dotázaných odpovídá McGregorově Teorii Y a tedy pracují rádi.

Taktéž nebylo možno zamítnout hypotézu, že nejméně 50 % dotázaných si myslí, že by jejich spokojenost s prací ve společnosti vzrostla, kdyby jim byla poskytována vyšší mzda.

Naproti tomu je možno zamítnout hypotézu, že nejméně 80 % dotázaných není spokojeno s finančním odměněním. Analýza dotazníkového šetření prokázala přibližně 50 % nespokojenost s některými složkami mzdy.

Taktéž lze zamítnout hypotézu, že maximálně 10 % dotázaných nerozumí systému odměňování. Procento zaměstnanců, kteří se neorientují v tom, za co dostávají osobní odměnění a příplatky bylo bohužel vyšší.

Hypotézu, že nejčastěji neuspokojenou potřebou je potřeba jistoty, nelze zamítnout.
Doporučené změny v systému odměňování

Pevná část mzdy by měla vycházet z hodnocení kompetencí. Měla by tedy zahrnovat odborné znalosti a dlouhodobé pracovní výsledky. U dělnických profesi je vhodná úkolová mzda, neboť zaměstnance motivuje k výkonu, ale vzhledem k určité nespokojenosti s normami by bylo vhodné změřit, zda jsou tyto správně nastaveny a nestresují zaměstnance nesplnitelnými požadavky. Ostatní pracovníci vzhledem k obtížné měřitelnosti práce by měli mít časovou mzdu jako dosud.

Pobídkové mzdové formy by měly vycházet z hodnocení výkonu. Osobní ohodnocení by nemělo zahrnovat plnění výkonových norem, neboť to je zohledněno už v úkolové mzdě, resp. jiných odměnách. Mělo by být stanoveno na základě srozumitelných kritérií a hodnotit předpokládané nebo prokázané schopnosti, odborné znalosti a dlouhodobé výsledky zaměstnance. Není vhodné aby bylo kráceno při neodpracování pracovní doby, neboť tento postih je už uplatňován v odměnách za využití fondu pracovní doby, příp. i v úkolové mzdě.

Z odměn se jeví být zbytečnou právě odměňování využití fondu pracovní doby, neboť odměna za to, že zaměstnanec je na pracovišti není příliš efektivní. Lepší by bylo využít těchto peněz k motivaci zaměstnance, aby čas strávený na pracovišti efektivně využil. Vyrobil co nejvíce a co nejlepší. Vhodnými tedy jsou odměňování jakosti a další kvalitativní odměny. Některé zavedené odměny by bylo vhodné ponechat, neboť zaměstnanci je mohou vnímat jako určitou pozornost firmy, např. odměny za odpracované roky u zaměstnavatele.

Za hlubší rozpracování a výzkum by stál systém zaměstnaneckých výhod. Sice se zdá, že o některé z nich (např. vzdělávání) zaměstnanci příliš nejeví zájem, ale možná je to špatně zvolenou oblastí pro jejich vzdělávání. Společnost svým zaměstnancům poskytuje zvýhodněné stravování a dříve také poukázky na nákup potravin, za zvážení by jisté stály kulturní poukázky, např. na návštěvu kina, divadlo, popř. na nákup knih v místním knihkupectví.
7. Seznam použité literatury

Knižní zdroje


VEDENÍ SPOLEČNOSTI APS, SVĚTLÁ NAD SÁZAVOU A. S. *Organizační řád*. 2010. 10 s.

Internetové zdroje

BUSINESS CENTER.CZ. Zákon práce. Zákon č. 262/2006 Sb., zák


8. Přílohy
8.1 Schémata

Obr. 2: Divizionální řídící systém

Obr. 3: Funkcionální řídící systém
Obr. 4: Hackmanův a Oldhamův model charakteristik práce (úpravy W. F. Cascio)

Zdroj: Koubek, 2007, s. 61
8.2 Tabulky

Stávající systém odměňování

Tab. 5: Minimální mzdové tarify pro zaměstnance kategorií TH a D

<table>
<thead>
<tr>
<th>Třída</th>
<th>Min. tarif (Kč)</th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>TH</td>
<td>D</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>6 200</td>
<td>6 000</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>6 300</td>
<td>6 100</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>6 400</td>
<td>6 200</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>6 500</td>
<td>6 400</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>6 600</td>
<td>6 700</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>6 700</td>
<td>6 900</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>6 800</td>
<td>7 300</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>6 900</td>
<td>8 000</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>7 000</td>
<td>9 000</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>7 100</td>
<td>x</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>7 200</td>
<td>x</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>7 300</td>
<td>x</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>7 400</td>
<td>x</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>8 800</td>
<td>x</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>9 800</td>
<td>x</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>16</td>
<td>10 600</td>
<td>x</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>17</td>
<td>11 500</td>
<td>x</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tab. 7: Prostor pro osobní ohodnocení

<table>
<thead>
<tr>
<th>Třída</th>
<th>Základní mzda (Kč)</th>
<th>Maximální výše OSOH (Kč)</th>
<th>Základní mzda (Kč)</th>
<th>Maximální výše OSOH (Kč)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>TH</td>
<td>D</td>
<td>TH</td>
<td>D</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>6 200</td>
<td>1 550</td>
<td>6 000</td>
<td>1 500</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>6 300</td>
<td>1 575</td>
<td>6 100</td>
<td>1 525</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>6 400</td>
<td>1 600</td>
<td>6 200</td>
<td>1 550</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>6 500</td>
<td>1 625</td>
<td>6 400</td>
<td>1 600</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>6 600</td>
<td>1 650</td>
<td>6 700</td>
<td>1 675</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>6 700</td>
<td>1 675</td>
<td>6 900</td>
<td>1 725</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>6 800</td>
<td>1 700</td>
<td>7 300</td>
<td>1 825</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>6 900</td>
<td>1 725</td>
<td>8 000</td>
<td>2 000</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>7 000</td>
<td>1 750</td>
<td>9 000</td>
<td>2 250</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>7 100</td>
<td>1 775</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>7 200</td>
<td>1 800</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>7 300</td>
<td>1 825</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>7 400</td>
<td>1 850</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>8 800</td>
<td>2 200</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>9 800</td>
<td>2 450</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td>16</td>
<td>10 600</td>
<td>2 650</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td>17</td>
<td>11 500</td>
<td>2 875</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Tabulky nepravidelných odměn

Odměna za nepřetržitě odpracované roky v pracovním poměru u zaměstnavatele se poskytuje v následující výši:

Tab. 8 a: Odměna za odpracované roky u zaměstnavatele

<table>
<thead>
<tr>
<th>Počet let</th>
<th>5 let</th>
<th>10 let</th>
<th>15 let</th>
<th>20 let</th>
<th>25 let</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Výše odměny (Kč)</td>
<td>800</td>
<td>1 600</td>
<td>2 400</td>
<td>3 200</td>
<td>4 800</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tab. 8 b: Odměna za odpracované roky u zaměstnavatele

<table>
<thead>
<tr>
<th>Počet let</th>
<th>30 let</th>
<th>35 let</th>
<th>40 let</th>
<th>45 let</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Výše odměny (Kč)</td>
<td>6 400</td>
<td>8 800</td>
<td>12 000</td>
<td>16 000</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Odměna při příležitosti životního jubilea 50 let věku se zaměstnanci poskytuje podle kritéria nepřetržitě odpracované doby v pracovním poměru k zaměstnavateli ve výši:

Tab. 9: Odměna při příležitosti životního jubilea 50 let

<table>
<thead>
<tr>
<th>Nepřetržitá doba pracovního poměru u zaměstnavatele</th>
<th>5–9 let</th>
<th>10–19 let</th>
<th>20–24 let</th>
<th>25 a více let</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Výše odměny (Kč)</td>
<td>2 000</td>
<td>3 400</td>
<td>5 300</td>
<td>10 600</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Odměna při příležitosti prvního skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní nebo invalidní důchod se zaměstnanci poskytuje v závislosti na době nepřetržitě odpracované v pracovním poměru u zaměstnavatele ve výši:

Tab. 10: Odměna při příležitosti prvního skončení pracovního poměru

<table>
<thead>
<tr>
<th>Nepřetržitá doba pracovního poměru u zaměstnavatele</th>
<th>5–9 let</th>
<th>10–19 let</th>
<th>20–29 let</th>
<th>30–39 let</th>
<th>40 let a více</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Výše odměny (Kč)</td>
<td>1 300</td>
<td>3 400</td>
<td>5 300</td>
<td>7 900</td>
<td>15 100</td>
</tr>
</tbody>
</table>
**Analýza dotazníkového šetření**

Tab. 15: Zhodnocení tvrzení v absolutních počtech odpovědí

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ohodnořete následující tvrzení</th>
<th>Toto mě vrsthuje</th>
<th>Neodpovídá zcela realism</th>
<th>Absolutně není pravda</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Chci a potřebuji pracovat.</td>
<td>42</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Práce mě naplňuje.</td>
<td>42</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Mám rád samostatnou práci.</td>
<td>42</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Mám rád odpovědnost za svou práci.</td>
<td>28</td>
<td>14</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>V práci se rád sám rozhoduji a kontroluji. Nepotřebuji vnější dohled.</td>
<td>28</td>
<td>14</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>K práci pociťuji odpor, a kdybych mohl, vyhnul bych se jí.</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>42</td>
</tr>
<tr>
<td>K práci musím být donucen.</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>42</td>
</tr>
<tr>
<td>Potřebuji kontrolu a řízení, hrozbou trestem, abych pracoval správně.</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>42</td>
</tr>
<tr>
<td>O tuto firmu mám malý zájem.</td>
<td>0</td>
<td>28</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td>Toužím po jistotě.</td>
<td>35</td>
<td>0</td>
<td>7</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tab. 16: Zhodnocení tvrzení v relativním vyjádření

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ohodnořete následující tvrzení</th>
<th>Toto mě vrsthuje</th>
<th>Neodpovídá zcela realism</th>
<th>Absolutně není pravda</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Chci a potřebuji pracovat.</td>
<td>100,00</td>
<td>0,00</td>
<td>0,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Práce mě naplňuje.</td>
<td>100,00</td>
<td>0,00</td>
<td>0,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Mám rád samostatnou práci.</td>
<td>100,00</td>
<td>0,00</td>
<td>0,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Mám rád odpovědnost za svou práci.</td>
<td>66,67</td>
<td>33,33</td>
<td>0,00</td>
</tr>
<tr>
<td>V práci se rád sám rozhoduji a kontroluji. Nepotřebuji vnější dohled.</td>
<td>66,67</td>
<td>33,33</td>
<td>0,00</td>
</tr>
<tr>
<td>K práci pociťuji odpor, a kdybych mohl, vyhnul bych se jí.</td>
<td>0,00</td>
<td>0,00</td>
<td>100,00</td>
</tr>
<tr>
<td>K práci musím být donucen.</td>
<td>0,00</td>
<td>0,00</td>
<td>100,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Potřebuji kontrolu a řízení, hrozbou trestem, abych pracoval správně.</td>
<td>0,00</td>
<td>0,00</td>
<td>100,00</td>
</tr>
<tr>
<td>O tuto firmu mám malý zájem.</td>
<td>0,00</td>
<td>66,67</td>
<td>33,33</td>
</tr>
<tr>
<td>Toužím po jistotě.</td>
<td>83,33</td>
<td>0,00</td>
<td>16,67</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Tab. 18: Zvolte potřeby, u nichž nemáte pocit uspokojení

<table>
<thead>
<tr>
<th>Potřeba</th>
<th>Absolutní počet</th>
<th>Procentuální podíl</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>fyziologické a fyzické potřeby (jídlo, tekutiny, bydlení),</td>
<td>0</td>
<td>0,00</td>
</tr>
<tr>
<td>potřeby jistoty</td>
<td>42</td>
<td>100,00</td>
</tr>
<tr>
<td>dobré pracovní podmínky (např. není hluk),</td>
<td>14</td>
<td>33,33</td>
</tr>
<tr>
<td>pevná mzda,</td>
<td>0</td>
<td>0,00</td>
</tr>
<tr>
<td>jasná náplň práce,</td>
<td>14</td>
<td>33,33</td>
</tr>
<tr>
<td>pocit bezpečí,</td>
<td>7</td>
<td>16,67</td>
</tr>
<tr>
<td>stálé zaměstnání,</td>
<td>0</td>
<td>0,00</td>
</tr>
<tr>
<td>společenské potřeby</td>
<td>14</td>
<td>33,33</td>
</tr>
<tr>
<td>přátelství,</td>
<td>7</td>
<td>16,67</td>
</tr>
<tr>
<td>láskaa,</td>
<td>0</td>
<td>0,00</td>
</tr>
<tr>
<td>potřeba pracovat,</td>
<td>0</td>
<td>0,00</td>
</tr>
<tr>
<td>tým, pracovní kolektiv,</td>
<td>0</td>
<td>0,00</td>
</tr>
<tr>
<td>potřeby uznání</td>
<td>28</td>
<td>66,67</td>
</tr>
<tr>
<td>vlastní vysoké sebehodnocení (sebeúcta),</td>
<td>0</td>
<td>0,00</td>
</tr>
<tr>
<td>pocit úspěchu,</td>
<td>7</td>
<td>16,67</td>
</tr>
<tr>
<td>dobré postavení (prestíž, statut),</td>
<td>7</td>
<td>16,67</td>
</tr>
<tr>
<td>pocit vlastní důležitosti, oblibenosti,</td>
<td>7</td>
<td>16,67</td>
</tr>
<tr>
<td>uznání, pozornost ostatních kolegů,</td>
<td>0</td>
<td>0,00</td>
</tr>
<tr>
<td>potřeba seberealizace</td>
<td>7</td>
<td>16,67</td>
</tr>
<tr>
<td>dělat to, k čemu jsme byli předurčeni,</td>
<td>0</td>
<td>0,00</td>
</tr>
<tr>
<td>využívat svých dovedností, znalosti,</td>
<td>7</td>
<td>16,67</td>
</tr>
<tr>
<td>potřeba vědět a porozumět</td>
<td>0</td>
<td>0,00</td>
</tr>
<tr>
<td>potřeba krásna.</td>
<td>7</td>
<td>16,67</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Jestliže měl dotazovaný pocit, že není uspokojena celá skupina těchto potřeb, stačilo označit celou šedivou skupinku, popřípadě mohl vybrat konkrétní (bílé) potřeby, u nichž cití pocit neuspokojení.
Navrhovaný systém odměňování

Tab. 21: Doporučené minimální mzdové tarify pro zaměstnance kategorií TH a D při zachování rozdílu mezi jednotlivými tarifními stupni

<table>
<thead>
<tr>
<th>Třída</th>
<th>Min. tariff (Kč)</th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>TH</td>
<td>D</td>
<td>TH</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>8 200</td>
<td>8 000</td>
<td>200</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>8 300</td>
<td>8 100</td>
<td>100</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>8 400</td>
<td>8 200</td>
<td>200</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>8 500</td>
<td>8 400</td>
<td>200</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>8 600</td>
<td>8 700</td>
<td>200</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>8 700</td>
<td>8 900</td>
<td>200</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>8 800</td>
<td>9 300</td>
<td>500</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>8 900</td>
<td>10 000</td>
<td>100</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>9 000</td>
<td>11 000</td>
<td>100</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>9 100</td>
<td>x</td>
<td>200</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>9 200</td>
<td>x</td>
<td>200</td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>9 300</td>
<td>x</td>
<td>200</td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>9 400</td>
<td>x</td>
<td>200</td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>10 800</td>
<td>x</td>
<td>200</td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>10 800</td>
<td>x</td>
<td>200</td>
</tr>
<tr>
<td>16</td>
<td>11 600</td>
<td>x</td>
<td>200</td>
</tr>
<tr>
<td>17</td>
<td>12 500</td>
<td>x</td>
<td>200</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Proběhlo navýšení základního mzdového tarifu pro všechny zaměstnance ve stejné výši – tj. o 2 000 Kč.

Tab. 22: Doporučené minimální mzdové tarify pro zaměstnance kategorií TH a D při zachování procentuálního rozdílu mezi jednotlivými tarifními stupni

<table>
<thead>
<tr>
<th>Třída</th>
<th>Doporučený min. tariff (Kč)</th>
<th></th>
<th>Navýšení oproti původnímu tarifu</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>TH</td>
<td>D</td>
<td>TH</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>8200</td>
<td>8000</td>
<td>2000</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>8400</td>
<td>8100</td>
<td>2100</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>8500</td>
<td>8200</td>
<td>2100</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>8600</td>
<td>8500</td>
<td>2100</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>8800</td>
<td>8900</td>
<td>2200</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>8900</td>
<td>9200</td>
<td>2200</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>9000</td>
<td>9700</td>
<td>2200</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>9200</td>
<td>10600</td>
<td>2300</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>9300</td>
<td>12000</td>
<td>2300</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>9400</td>
<td>x</td>
<td>2300</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>9600</td>
<td>x</td>
<td>2400</td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>9700</td>
<td>x</td>
<td>2400</td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>9800</td>
<td>x</td>
<td>2400</td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>11700</td>
<td>x</td>
<td>2900</td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>13000</td>
<td>x</td>
<td>3200</td>
</tr>
<tr>
<td>16</td>
<td>14100</td>
<td>x</td>
<td>3500</td>
</tr>
<tr>
<td>17</td>
<td>15300</td>
<td>x</td>
<td>3800</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Pro snazší užívání byly jednotlivé mzdy zaokrouhleny na stokoruny dolů.
9. Rejstřík

Časová mzda 23
Estetické potřeby 33
Herzbergova teorie motivace 35
Kafetéria systém 30
Kognitivní potřeby 33
Konativní potřeby 33
Maslowova hierarchie potřeb 32
Motivace 3
Motivátory 36
Mzda za očekávané výsledky práce 24
Mzda za přínos 26
Mzda za znalosti a dovednosti 25
Mzdové formy dodatkové 26
Mzdové formy základní 23
Odměna za práci 2
Odměna za úsporu času 26
Osobní ohodnocení 27
Podílová mzda 24
Pracovní výkon 2
Prémie 27
Prémiové mzdy 27
Satisfaktory 36
Systém odměňování 22
Teorie očekávání a motivace 31
Teorie X a Y 38
Úkolová mzda 24
Zaměstnanecké výhody 28