

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Motivování a odměňování ve firmě Ferda, česká reklamní pošta

Bc. Kateřina Lamková

Diplomová práce

2014

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina Lamková**
Osobní číslo: **E12525**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Motivování a odměňování ve firmě Ferda, česká reklamní pošta**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

Diplomová práce bude zaměřena na analýzu motivování a odměňování pracovníku ve vybraném podniku s cílem vymezit nedostatky a návrh na zlepšení.

Zásady:

- Vedení pracovníků - obecné pojetí.
- Motivování a nové trendy v této oblasti.
- Odměňování a nové trendy v odměňování.
- Představení firmy Ferda, česká reklamní pošta.
- Motivování a odměňování v analyzované firmě.
- Problémy se zaměstnanci v oblasti odměňování a motivování.
- Zhodnocení analyzované oblasti ve vybraném podniku a doporučení pro zlepšení motivace.
- Formulace závěru.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
HAVELKOVÁ, B. Rovnost v odměňování žen a mužů. 2007. vyd. Praha: Auditorium, 2007.
CHAMBERS, G. Reflections on motivation. London, 2001.
KOCOUREK, J. Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Olomouc: ANAG, 2003, 655 s. ISBN 80-726-3164-0.
KOUBEK, J. Personální práce v malých podnicích. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003, 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
NIERMEYER, R. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 109 s. ISBN 80-247-1223-7.
USHIODA, E. The role of motivation. Dublin: Authentik, 1996. ISBN 18-717-3023-6.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce:


1. října 2013

Termín odevzdání diplomové práce:

30. dubna 2014


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. října 2013

Prohlášení

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 14. března 2014

Kateřina Lamková

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu diplomové práce - panu Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za jeho přínosné konzultace, cenné rady a odborné vedení této práce. Závěrem bych chtěla také poděkovat své rodině za trpělivost a podporu.

ANOTACE

Diplomová práce „Motivování a odměňování ve firmě Ferda, česká reklamní pošta“ obsahuje rozsáhlé informace o odměňování a motivování. V první části jsou obsaženy základní pojmy z oblasti vedení lidí a řízení lidských zdrojů a personální činnosti jako celku. V druhé části se autorka věnuje motivačním teoriím, faktorům motivace a samozřejmě také druhům motivace a demotivaci, jejíž odstranění je základem pro správné motivování pracovníků. Třetí část se zaměřuje na odměňování, které je jednou z možností motivace a na podrobné rozebrání druhů motivace pro určité pracovníky. Čtvrtá část obsahuje důležité trendy v této oblasti. Pátá kapitola je věnována charakteristice motivování a odměňování v konkrétní firmě a poslední kapitola se věnuje zhodnocení a doporučení pro konkrétní firmu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Motivace, teorie motivace, odměňování, demotivace, Multi-level Marketing

TITLE

Motivating and remuneration in the company Ferda, Czech advertising post

ABSTRACT

The thesis „Motivating and remuneration in the company Ferda, Czech advertising post“ contains extensive information on remuneration and motivation. The first part contains the basic concepts leadership and management of human resources and HR activities as a whole. The second part the author deals motivational theories, factors of motivation and of course kinds of motivation and demotivation, whose removal is basis of well-motivated workers. The third part is focused on remuneration, which is one of the options on the motivation and detailed characterization kinds of motivation for some workers. The fourth part contains important trends in this area. The fifth part is devoted to the characteristics motivation and remuneration in the specific company and the last part is devoted to evaluation and recommendations for a company.

KEYWORDS

Motivation, theory of motivation, remuneration, demotivation, multi-level.

OBSAH

ÚVOD.....	12
1 VEDENÍ LIDÍ	14
1.1 Personální činnosti.....	16
2 MOTIVOVÁNÍ	21
2.1 Faktory motivace.....	22
2.2 Teorie motivace.....	27
2.3 Typy motivace.....	33
2.4 Chyby při motivačních rozhovorech.....	34
2.5 Demotivace.....	36
3 ODMĚŇOVÁNÍ.....	39
3.1 Postup hodnocení.....	39
3.2 Chyby při hodnocení	40
3.3 Odměna x plat x mzda x celková odměna.....	42
3.4 Cíle řízení odměňování	44
3.5 Druhy odměn.....	44
3.6 SWOT analýza.....	56
4 NOVÉ TRENDY V OBLASTI ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVOVÁNÍ.....	59
5 FERDA, ČESKÁ REKLAMNÍ POŠTA.....	65
5.1 Motivování a odměňování pracovníků.....	69
5.1.1 Vztahy v kolektivu.....	69
5.1.2 Typ práce.....	70
5.1.3 Pracoviště.....	71
5.1.4 Pracovní pomůcky a postupy.....	71
5.1.5 Vedoucí pracovník.....	72
5.1.6 Podnik.....	73
5.1.7 Služby.....	74
5.1.8 Odměňování.....	74
5.3 SWOT analýza.....	80
5.4 Budoucnost firmy.....	81
5.2 Dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení.....	82

6 ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ.....	110
ZÁVĚR.....	116
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	117
SEZNAM PŘÍLOH.....	120

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Model vazby mezi řízením lidských zdrojů a výkonem	15
Obrázek 2: Proces motivace	24
Obrázek 3: Kauzální řetězec nedostatku v pracovní výkonnosti.....	26
Obrázek 4: Maslowova hierarchie potřeb.....	28
Obrázek 5: Model motivace	32
Obrázek 6: Hodnotitelé při hodnocení pracovního výkonu	42
Obrázek 7: Řízení odměňování, prvky a jejich vzájemné vztahy v oblasti odměňování	43
Obrázek 8: Struktura časových mezd	46
Obrázek 9: Obecná SWOT analýza.....	57
Obrázek 10: Příklad konkrétní SWOT analýzy.....	57
Obrázek 11: Multi-Level Marketing	60
Obrázek 12: Organizační struktura podniku.....	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 13: Vývoj průměr. hrubých mezd dělnických pozic v Kč za období 2001 – 2012	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 14: Vývoj hrubých mezd manažerů v Kč za období 2001 – 2012.....	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 15: Spravedlivost odměňování v %	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 16: Motivace k výkonu v %	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 17: Relativní četnost informovanosti pracovníků o benefitech .	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 18: Relativní četnost druhů motivace.....	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 19: Doba zaměstnání jednotlivých pracovníků v podniku v % .	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 20: Relativní četnost názorů na kariérní růst	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 21: Relativní četnost názorů na pracovní prostředí.....	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 22: Relativní četnost názorů na vztah s vedoucím pracovníkem	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 23: Relativní četnost bodů benefitů	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 24: Relativní četnost bodů	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 25: Relativní četnost věkové struktury pracovníků	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 26: Spravedlivost odměňování v %	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 27: Motivace k výkonu v %	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 28: Relativní četnost druhů mezd dělnických pozic	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 29: Relativní četnost počtu informovaných pracovníků o benefitech	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 30: Relativní četnost druhů motivace.....	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 31: Doba zaměstnání jednotlivých pracovníků v podniku v %	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 32: Relativní četnost názorů na kariérní růst	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 33: Relativní četnost typů vztahů na pracovišti	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 34: Relativní četnost názorů na pracovní prostředí.....	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 35: Relativní četnost názorů na vztah s vedoucím pracovníkem	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 36: Relativní četnost bodů benefitů	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 37: Relativní četnost bodů	Chyba! Záložka není definována.

Obrázek 38: Relativní četnost věkové struktury pracovníků **Chyba! Záložka není definována.**

Obrázek 39: Systém nákladů **Chyba! Záložka není definována.**

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Složky celkové odměny	44
Tabulka 2: Přehled peněžních odměn a pobídek pro pracovníky prodeje.....	53
Tabulka 3: Porovnání systému odměňování dle výsledků pro manuální pracovníky	55
Tabulka 4: SWOT analýza	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 5: Absolutní a relativní četnost pohlaví.....	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 6: Absolutní četnost spravedlivosti odměňování...	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 7: Absolutní četnost motivování k výkonu.....	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 8: Absolutní četnost informovanosti pracovníků o benefitech...	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 9: Absolutní četnost druhů motivace.....	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 10: Absolutní četnost doby zaměstnání jednotlivých pracovníků.....	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 11: Absolutní četnost názorů na kariérní růst.....	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 12: Absolutní a relativní četnost názorů na vztah na pracovišti.	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 13: Absolutní četnost názorů na pracovní prostředí	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 14: Absolutní četnost názorů na vztah s vedoucím pracovníkem	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 15: Absolutní četnost a pořadí bodů pro určitý benefit.....	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 16: Absolutní četnost bodů.....	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 17: Absolutní četnost věkové struktury pracovníků.....	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 18: Absolutní a relativní četnost pohlaví.....	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 19: Absolutní četnost spravedlivosti odměňování.	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 20: Absolutní četnost motivování k výkonu.....	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 21: Absolutní četnost druhů mezd dělnických pozic.....	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 22: Absolutní četnost počtu informovaných pracovníků o benefitech	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 23: Absolutní četnost druhů motivace.....	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 24: Absolutní četnost doby zaměstnání jednotlivých pracovníků.....	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 25: Absolutní četnost názorů na kariérní růst.....	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 26: Absolutní četnost typů vztahů na pracovišti....	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 27: Absolutní četnost názorů na pracovní prostředí	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 28: Absolutní četnost názorů na vztah s vedoucím pracovníkem	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 29: Absolutní četnost a pořadí bodů pro určitý benefit	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 30: Absolutní četnost bodů.....	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 31: Absolutní četnost věkové struktury pracovníků.....	Chyba! Záložka není definována.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ČR	Česká republika
Atd.	A tak dále
MLM	Multi-level Marketing
Kč	Korun českých
Aj	A jiné
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ÚVOD

Diplomová práce se zaměřuje na motivování a odměňování zaměstnanců ve firmě Ferda, česká reklamní pošta. Zmiňovaná oblast je určitě celosvětově diskutované téma, jak v malých, tak velkých podnicích, ale také mezi obyčejnými lidmi, jelikož právě změny v této oblasti ovlivní nás obyčejné občany.

Správný systém odměn a motivátorů je základem pro úspěšné fungování podniku a spokojenosti jak ze strany zaměstnavatele, tak i zaměstnance. Avšak jak správně motivovat své zaměstnance k tomu, aby jejich výkon byl vysoký a firemní zisk stoupal, je složité. Mnoho podnikatelů se snaží motivovat a udržet své klíčové zaměstnance tím, že jim vyplácí stále větší mzdu. Jakmile mzda přesáhne určitou hranici, kterou má každý zaměstnanec v jiné výši, peníze přestávají být motivátorem. Krátkodobě tento způsob motivování může fungovat, ale z dlouhodobého hlediska nikoli. Zaměstnanci potřebují nejenom finanční ohodnocení, ale také jiné pobídky, jako je veřejná pochvala, povýšení, benefity, přidělení více zodpovědnosti a několik dalších motivátorů, které má za úkol vedoucí pracovník zjistit, co nejdříve po nástupu zaměstnance do zaměstnání. Jelikož i tyto motivátory má každý pracovník jiné. A proto je v následujících kapitolách popsána problematika motivování a odměňování pracovníků.

Cílem této diplomové práce je analýza motivování a odměňování pracovníků ve vybraném podniku s cílem vymezit nedostatky a návrh na zlepšení.

Práce je rozdělená do šesti kapitol. První kapitola se zaměřuje na charakteristiku vedení lidí, personální činnosti a řízení lidských zdrojů. Druhá kapitola této práce je věnována tématu motivování, teoriím motivování, typům motivací, ale také ukázkám chyb, kterých se vedoucí pracovníci dopouštějí při motivačních rozhovorech a v neposlední části pár tvrzení o demotivaci jako důležitém jevu, kterému je třeba se vyhnout. Třetí kapitola se věnuje oblasti odměňování. Do této kapitoly byl zahrnut postup hodnocení a chyby při hodnocení, různé druhy odměn a na závěr této kapitoly SWOT analýza. Ve čtvrté kapitole jsou vystiženy trendy motivování a odměňování pracovníků. V páté kapitole je obsažena praktická část práce, kde je charakterizováno motivování a odměňování ve sledovaném podniku a problematika této oblasti, která je doplněna o dotazníkové šetření manažerských a dělnických pozic, aby mohla být následně stanovena doporučení. V šesté kapitole této práce bylo provedeno zhodnocení a doporučení pro vedení tohoto podniku.

Toto téma bylo vybráno, protože by se autorka ráda v budoucnu věnovala personalistice a to z důvodu záliby práce s lidmi a neustálého hledání nových způsobů, jak správně motivovat zaměstnance.

1 VEDENÍ LIDÍ

Firma může fungovat výborně, jen v případě, že propojí a bude správně využívat:

- materiální zdroje,
- finanční zdroje,
- informační zdroje,
- lidské zdroje.

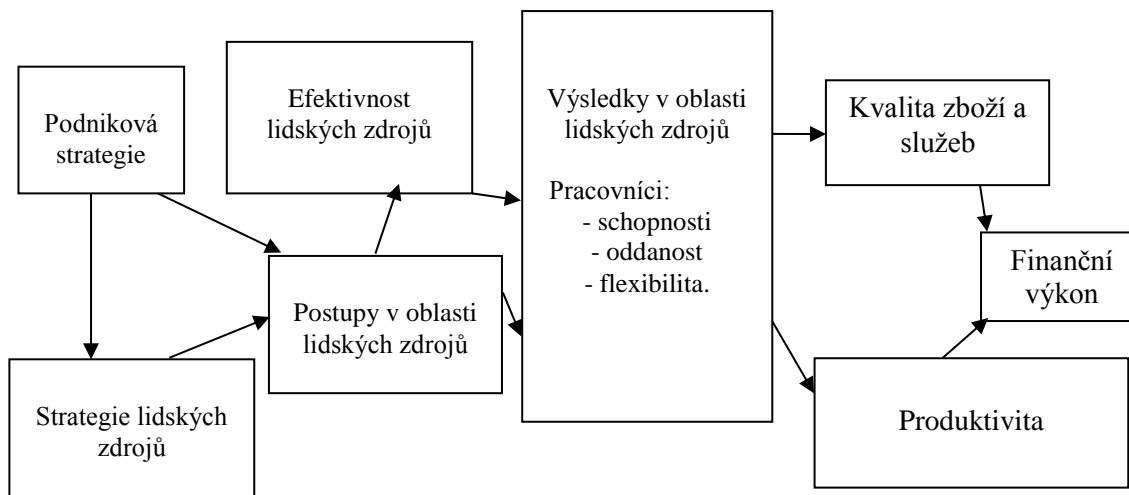
Před samotným vedením lidí, je třeba zmínit důležitost celku řízení lidských zdrojů, které tvoří část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, jde zejména o formování, fungování, získávání, využívání, organizování a propojení jeho činností a výsledků práce. Lidské zdroje jsou důležité, protože uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání. Řízení lidských zdrojů je tedy jádrem a nejdůležitější oblastí celého podnikového řízení. [16]

V případě správného řízení lidských zdrojů, je třeba vytvářet podmínky pro to, aby byl úměrně zvyšován intelektuální kapitál organizace. Je také zapotřebí, vytvořit správnou organizační kulturu, pozitivní prostředí pro zaměstnance a dobrou strategii rozvoje pracovníků. Máme několik možností stupňů řízení lidských zdrojů a rozpětí. Avšak v dnešní době si firmy dost často zlehčují práci tím, že místo, aby se zabývaly celkovým řízením lidských zdrojů, snaží se starosti s přijímáním zaměstnanců přenášet na personální agentury. Firmy se nemusí zabývat legislativou a s problémy, které plynou ze vztahu se zaměstnancem, například při výpovědi nebo nedostatku práce. Avšak nejdůležitější je jedno, v případě, že podnik bude dobře zvládat řízení lidských zdrojů má zaručenou minimálně polovinu úspěchu.

Pracovníci, kteří mají na starosti řízení lidských zdrojů, jsou zastánci toho, že zaměstnance by podnikatelé neměli vidět jako náklad, ale jako jmění, aktiva, do kterého je třeba investovat, protože bez zaměstnanců by jejich podnik nefungoval. [2]

V příloze 1 je uveden obrázek aktivity řízení lidských zdrojů znázorněn podle Beckera a Gerharta.

To, jak je řízení lidských zdrojů důležité nám ukazuje následující schéma.



Obrázek 1: Model vazby mezi řízením lidských zdrojů a výkonem

Zdroj: [2]

Z toho nám tedy vyplývá, že pokud máme správně stanovenou podnikovou strategii a zároveň z ní plynoucí strategii lidských zdrojů a z nich vyplývající činnosti, kterými se zabývají činnosti orgánů, které řídí lidské zdroje, dostává se firma do stavu, kdy zvyšuje produktivitu, kvalitu a následně i finanční výkon, což je cílem každé firmy. [2]

Problémy, které stojí před řízením lidských zdrojů

Podmínky a změny v těchto zavedených podmínkách, v kterých dnešní podniky fungují, jsou v oblasti konkurenceschopnosti dosti problémové. Proto by každá úspěšná firma měla mít svůj personální útvar a řešit, jak tvořit nové schopnosti a novou způsobilost.

Jsou to problémy:

- Díky **globalizaci** jsou firmy nuceny operovat s novými myšlenkami a lidmi a výrobky z celého světa, aby uspokojily své zákazníky. Když vytvářejí podnikovou strategii, musejí se ohlížet na mnoho faktorů, jako je například politická situace nejenom v konkrétní zemi, ale i v ostatních zemích. Musí se zaobírat i problematikou globálního obchodu, kurzy a také neznámé kultury, když vchází na nový trh.
- **Ziskovost prostřednictvím růstu** – růst tržeb je vlastně známkou toho, že firmy jsou kreativní a inovativní a to znamená, že musí povzbuzovat a podporovat mezi zaměstnanci volný pohyb informací a předávání poznatků, což je často nazýváno vzájemné učení se.
- **Technika a technologie** je problém, který každá firma řeší, pokud se jí nepodaří z techniky udělat technologii, která je životaschopnou a produktivní součástí pracovního prostředí.

- **Intelektuální kapitál** je hlavní zdroj výhody před konkurencí. Je velmi důležité, aby si firma uměla najít, uchovat a správně odměnit ty nejlepší jedince, kteří jsou kvalifikovaní, schopní rozvoje, samostatní a nenároční.
- **Změna, změna a ještě jednou změna** je naprosto největší problém každé firmy. Naše dynamická doba dává velký úkol, čelit neustále změnám, ustavičně se přizpůsobovat novým požadavkům zákazníků a novým výrobkům konkurence a to v co největší rychlosti. [2]

1.1 Personální činnosti

Personální činnosti představují výkonnou část práce personálního útvaru. Takový útvar v podniku zajišťuje, organizuje a koordinuje tyto činnosti, kontroluje a usměřňuje všechny ostatní pracovníky, kteří se podílejí na personálním řízení a provádění personálních činností a zároveň také vypracovává a stále zdokonaluje tyto metodiky.

V literatuře se uvádí mnoho pojetí personálních činností, nejčastěji to jsou:

- **Analýza pracovních míst** – u této činnosti je cílem pořídit popis pracovních míst, specifikovat blíže pracovní místa a následně je také aktualizovat, aby stále odpovídaly aktuálnímu dění ve firmě.
- **Personální plánování** – plán potřeby pracovníků v podniku a jeho pokrytí a plánování personálního rozvoje pracovníků.
- **Získávání a výběr pracovníků** – příprava a zveřejnění informací o aktuálně volných pozicích, příprava formuláře a volba dokumentů požadovaných od potencionálních pracovníků, shromažďování materiálů o uchazečích, předvýběr, organizace testů a pohovorů, samozřejmě také rozhodnutí a vyřízení korespondence týkající se personalistiky.
- **Hodnocení pracovníků** – příprava potřebných formulářů, časový harmonogram hodnocení, obsah, metody, jak pořídit, vyhodnotit a uchovat dokumenty, návrhy, a nakonec vše také zkontrolovat.
- **Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru** – tj. přijímání pracovníků, povýšení, převedení na jinou práci a také propouštění pracovníků.
- **Odměňování a další** různé nástroje, které ovlivňují pracovní výkon a motivování pracovníků, včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod.
- **Podnikové vzdělávání pracovníků** – podnik musí rozeznat jaké vzdělání je pro pracovníky potřeba, toto vzdělávání naplánovat a také hodnotit výsledky, zda vzdělávání přineslo užitek.

- **Pracovní vztahy**, obzvláště organizace jednání mezi vedením podniku a odbory, pořizování a uchování záznamů z jednání, zpracování informací o tarifních jednáních, zákonných ustanoveních, dohodách, sledování stížností a otázky komunikace v podniku.
- Pod pojmem **péče o pracovníky** je myšleno bezpečnost a ochranu zdraví při práci, kde je třeba samozřejmě také vést dokumentaci a správně vést a organizovat kontrolu a záležitosti sociálních služeb jako je například stravování, sociálně hygienické podmínky práce, aktivity volného času, kulturní akce a životní podmínky zaměstnanců.
- **Personální informační systém** zajišťuje zjišťování, uchování, zpracování a analýzu dat týkajících se pracovníků, práce, mezd a sociálních záležitostí, vedení, uchování a aktualizace všech potřebných osobních materiálů zaměstnanců.
- **Průzkum trhu práce** slouží k tomu, aby podnik mohl rychle a spolehlivě odhalit potencionální zdroje pracovních sil, které jsou ve správné kvalitaci. Provádí tak na základě analýzy populačního vývoje, analýzy nabídky pracovních sil na trhu a analýz konkurenční nabídky pracovních příležitostí.
- **Zdravotní péče o pracovníky** vzešla z podnikového zdravotního programu, která zahrnuje většinou pravidelnou kontrolu zdravotního stavu zaměstnance, ale také léčbu, první pomoc nebo rehabilitaci.
- **Činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací**, vytváření harmonogramů personálních prací a systémů, které jsou zaměřeny na to, aby správně využívaly matematické a statistické metody.
- **Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků** je velmi důležitá personální činnost. Jedná se o striktní dodržování ustanovení zákoníku práce a také dalších zákonů, které se týkají zaměstnanců, práce, odměňování nebo také sociálních záležitostí pracovníků. [16]

Uvádí se také **zkrácená verze personálních činností**, která je v pojetí managementu a to:

- Plánování
- Vedení lidí
- Kontrola
- Výběr a rozmístění spolupracovníků
- Organizování

Proč je důležitá personální činnost

- Má bezprostřední vliv na hospodářský výsledek a velikost zisku.
- Redukuje zbytečné výdaje za přesčasovou práci, která probíhá při zvýšení výkonnosti práce při standardní pracovní době.
- Usiluje o snížení absence a o zavedení programů, které snižují výdaje za neodpracovanou dobu pracovníka.
- Eliminuje ztrátový čas zaměstnance prostřednictvím náležitého popisu práce, který je většinou nazýván pracovní postup.
- Minimalizuje fluktuaci zaměstnanců a tím pádem také minimalizuje náklady s tím spojené.
- Zavádí a monitoruje efektivní program ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, což snižuje počet pracovních úrazů.
- Zavádí adekvátní vzdělávání a rozvoj pracovníků, což může zvýšit hodnotu zaměstnanců pro podnik.
- Snižuje plýtvání materiálem v podniku pomocí toho, že se snaží překonávat špatné pracovní návyky a špatný přístup k práci.
- Uzavírá pracovní poměr jen s výbornými uchazeči o práci, kteří mají patřičnou kvalifikaci.
- Uplatňuje kompetitivní a stimulační systém odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod, které mají za cíl správně motivovat pracovníky.
- Motivuje k zapojování pracovníků do procesu, vyvíjí své vlastní návrhy a nápady a prezentuje je.
- Vytváření pracovních týmů a vhodné propojování činností pracovníků. [16]

Vedení lidí spočívá v děláni „správných věcí“ v hledání a využívání nových možností, jak stanovit cíle a získat pracovníky pro tyto cíle. Pro začátek si je třeba uvědomit, že musí nastat změna ve způsobu jednání s lidmi. K zaměstnancům se nesmí chovat jako k podřízeným, kterým se jen direktivně stanovují pravidla, musí se s nimi aktivně spolupracovat, motivovat je, aby byli schopní, aby se mohli podílet na tvorbě cílů. [24]

Smyslem vedení je samozřejmě přimět ostatní, aby následovali. Ve vedení může být ukryto i nespokojení s prací a tím pádem i zhoršená motivace a tedy i výkon v práci. Mnohdy za neúspěchem výkonu zaměstnanců stojí právě špatné a demotivující vedení. Jsou určité styly vedení, které je třeba podrobně rozebrat, aby mohlo dojít ke zhodnocení, zda pro pracovní pozici bude právě zvolený způsob ten správný a povede k vyššímu výkonu. [5]

Autoritářský styl nebo také autokratický styl, který se objevuje v těch podnicích, kde je zaměření síly na straně manažera a všechno působení na skupinu vychází od manažera. Manažer rozhoduje o všem sám. Určuje politiku, postupy, cíle, úkoly, vztahy, kontroly, odměny i tresty. Což může mít na pracovníky demotivující vliv a i v krátkodobém hledisku to může vést k poklesu pracovního výkonu a tedy i ke ztrátě zisku. [5]

Demokratický styl se objevuje na těch pracovištích, kde je zaměření síly spíše na straně skupiny jako celku. Existuje zde větší spolupráce se skupinou. Vedoucí pracovník se často o funkci vedení dělí právě s členy podřízené skupiny a je spíše členem skupiny. Členové týmu mají důležité slovo při rozhodování a určování politiky a zpracování systému a postupů. [5]

Skutečný styl laissez-faire se objevuje tam, kde manažer usuzuje, že členové skupiny pracují dobře vlastně sami bez zásahu vedoucího pracovníka. Manažer vědomě přenáší sílu na členy skupiny a dává jim tak svobodu jednání a nezasahuje, avšak když si pracovníci skupiny nevědí rady, vedoucí pracovník je povinen jim pomoci s rozhodováním. Avšak tento styl nesmí přejít v to, že manažer se nezajímá o skupinu. Proto se tento styl často označuje jako ne-styl. [5]

Samozřejmě mohou být styly v každém podniku různě nakombinovány a propojeny dle potřeby určitého provozu. [5]

Vedení lidí se také může dle autorky Dvořákové lišit v tom, zda velí žena nebo muž.

- **Ženy** používají většinou úplně jiný styl vedení lidí než muži. Mají vůdcovství jako využívání interpersonálních dovedností a povahových dovedností pro takové motivování zaměstnanců, které mění sobecké zájmy zaměstnanců na zájem o celý podnik. Tento styl vedení v sobě zahrnuje sdílení informací a moci, inspirování zaměstnanců a dosažení toho, aby měli zaměstnanci pocit, že jsou důležití.
- **Muži** většinou berou vůdcovství jako posloupnost konkrétních transakcí se svými zaměstnanci. Více používají pro pozorování lidí kontrolních prostředků a pravomocí.

Samozřejmě toto dělení není striktní pro všechny muže a ženy, jelikož každý člověk je jedinečný. [10]

Shrnutí

V první kapitole se autorka snažila o přiblížení problematiky řízení lidských zdrojů a s tím související personální činnost vedoucích pracovníků a její důležitost. V závěru kapitoly se samozřejmě snažila věnovat také obecnému pojetí vedení lidí a stylům vedení lidí. Vedení lidí je také základní manažerskou funkcí, kterou by každý solidní vedoucí měl ovládat.

Pro jakoukoliv organizaci je důležité vedení lidí. V případě, že bude nekvalitní vedení zaměstnanců, mohou být zaměstnanci sebelepší, ale organizace nebude fungovat. Naopak v případě, že firma je schopna zajistit výtečné vedení lidských zdrojů, může dosáhnout nadstandartních výkonů pracovníků. Vedoucí pracovník by měl umět zaměstnance správně motivovat, tedy inspirovat k práci, ale také je dokázat správně odměnit, což spolu úzce souvisí.

Důležité jsou také vlastnosti, které by měl vedoucí pracovník mít, aby se mohl dále zlepšovat a tedy stále zvyšovat výkonnost pracovníků. A právě těmito kvalitami vedoucího pracovníka a možnostmi motivování a odměňování se budou zabývat následující kapitoly.

2 MOTIVOVÁNÍ

Hlubší motivování je celkem novodobý trend, kterému se aspoň velké firmy snaží věnovat. Po letech vývoje konečně pochopily, že nejlepší zaměstnanec je zaměstnanec, který je správně motivován. Takový zaměstnanec je pak chloubou celé firmy.

V odborných publikacích se uvádí, že motivace je skutečnost, že v lidské psychice se objevují určité hybné síly, které si každý z nás uvědomuje. Když se podaří tyto síly umět ovlivňovat, máme vyhráno. Tyto síly pracovníka povzbuzují k výkonu, k aktivitě a nebo naopak k nevýkonu. [4]

Dle průzkumu bylo zjištěno, že nejlepší a největší zaměstnavatelé mají o 25 % více motivovaný personál oproti ostatním společnostem na trhu. Dále také 75 % pracovníků jsou aktivní a přinášejí do řízení nové nápady. [20]

Mnoho manažerů je deprimováno tím, že ví, že jeho podřízení mohou být lepší, vydávat lepší výkon, avšak nemohou přijít na to, jak tyto své podřízené správně motivovat, nebo přimět k lepšímu výkonu. Dle Clegga je důležité zaměřit se na určité činnosti, které vedou ke správné motivaci zaměstnanců. Jsou to například:

- 1) Důležité při motivování je zbořit demotivátory, které by v budoucnu mohly překážet v motivaci.
- 2) V případě, že je jednáno se zaměstnanci a cílem je získat jejich pozornost a oblibu, je třeba udržovat oční kontakt. Zaměstnanec tak má pocit, že vedení mluví pravdu a že to myslí vážně.
- 3) Jedno z nejdůležitějších, co potřebují pracovníci při své práci, je, mít dispozici správné nástroje, které jim pomáhají být efektivní. V případě, že jim dáme k práci nástroje, které jsou rozbité, neefektivní nebo zastaralé, mohou být demotivováni a opět bude vše znát na výsledném výkonu práce zaměstnance.
- 4) Je třeba lidem práci zajistit, není možné, aby byly dny, kdy práce není, nebo se snad zaměstnanec na pracovišti nudí. Nudit se na pracovišti je mnohdy pro zaměstnance velká demotivace a nechut' do další práce, avšak musíme si uvědomit, že zaměstnance není dobré zase moc přetěžovat a stresovat tím, že mají tolik práce, že ji nestíhají.
- 5) V případě, že firma nemá na výplatu finančních odměn ve velké výši, je třeba se postarat o to, aby byl zaměstnanec odměněn alespoň malým dárkem, aby viděl, že si ho společnost váží.

- 6) Je třeba dát pracovníkům určitou míru zodpovědnosti, budou se cítit důležitě a budou mít pocit, že jejich práce má smysl a uvidí výsledky hned a ne až za měsíc na výplatní pásce.
- 7) Je potřeba, aby pracovníci ke svým nadřízeným vzhlíželi a měli k nim úctu, takový vedoucí pak umí mnohem lépe namotivovat než ten, který má sice post vedoucího, ale za vedoucího ho nikdo nepovažuje.
- 8) Zaměstnancům je třeba naslouchat, i přesto, že ho jejich problémy nezajímají, je třeba vždy vyslechnout jejich problémy a snažit se je řešit.
- 9) Vedoucí by měl ctít zásadu přísný, ale čestný, jsou situace, kdy je třeba být striktně přísný, aby bylo docíleno zadaných úkolů, avšak při řešení problémů je třeba být čestný.
- 10) Důležité je také se zaměstnanci slavit společně úspěchy, aby mohli osobně pocítit, že firma dosáhla určitého úspěchu.
- 11) Na světě existuje jen pár věcí, které mají stejnou moc rozdrtit motivaci, jako jsou fámy. Jsou velmi snadno vypustitelné, ale velmi špatně zastavitelné. Při každé změně je třeba dobře rozmyslet, jaké informace pustit do oběhu. [6]

2.1 Faktory motivace

Aby mohlo být vytvořeno motivační prostředí, musí být faktory, které je možno ovlivnit pod kontrolou.

1) Úcta k lidem

- V případě, že zaměstnanci mají pocit, že k nim vedoucí má úctu, cítí se důležitě, respektive cítí, že pro organizaci jsou důležití a že má o ně starost. Proto je třeba, aby zaměstnavatel jednal zásadově a spravedlivě. To znamená, že je třeba zabezpečit, aby bylo jednáno se všemi stejně, dle stejných pravidel.
- Slušnost je na předním místě.
- Je třeba respektovat rozdílnost jednotlivých pracovníků. Rozlišovat například názory lidí, například ve smyslu, že jeden pracovník vyznává víru a druhý ne, zabezpečit to, aby bylo možné v případě konfliktu jim oddělit pracoviště.
- Je třeba vyjadřovat úctu a vděčnost za to, že pracovník přispívá k dosažení cílů organizace.

2) Projevy uznání lidem

- Projevy jsou na mysli odměny, ale také každodenní chování a politiku firmy, která uznává přispění a individualitu lidí.

3) Poskytování odpovědnosti

- V případě, že je třeba zaměstnance správně motivovat, je zapotřebí mu dát zodpovědnost, pracovník má pocit odpovědnosti a uznání z vlastní práce. V případě, že bude člověk v práci nevyužit a bude mít pocit nemožnosti dalšího rozvoje a neužitečnosti, bude značně demotivován.

4) Zábava

- Zábava může být považována za pozadí motivace. Ve většině případů je to nemožné a v mnoha případech velmi těžké dosáhnout zábavy při práci. V případě, že se tomu tak podniku povede, je práce prováděna s určitým nadšením a zápallem. [14]

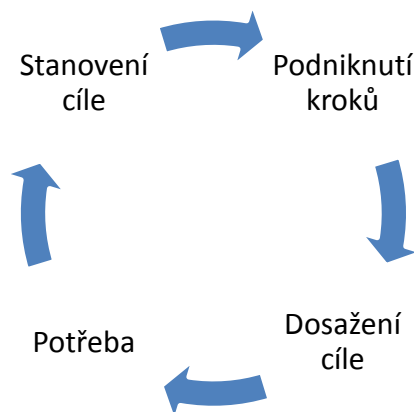
Motivace má dle určitých odborníků **3 části**:

- směr – co se zaměstnanci snaží dělat
- úsilí – jaké nasazení při práci používají
- vytrvalost – jak dlouho člověk vydrží usilovat o určitou věc

Hlavním motivačním zdrojem je tedy potřeba každého z nás. Pracovník má pocit **potřeby** jako určitý stav, který je začátkem snahy o její odstranění a následně tedy o odstranění cítěné potřeby. Máme tu však i další zdroje motivace, a to jsou například **návyky**, což jsou činnosti, na které je zaměstnanec od mládí zvyklý, jsou to ideály, návyky a naučené chování. Určitě i **zájmy** mohou podmínit určitý výkon v práci, avšak musí být trvalejší. A nebo se může použít motivace prostřednictvím **ideálů**, tedy určité názorové představy.[4]

Laicky řečeno je motivace důvod, proč by se mělo něco udělat. Dobře motivovaní lidé mají jasně definovaný cíl a provádějí kroky, které vedou k dosažení stanoveného cíle, protože to chtějí sami od sebe, jsou totiž motivováni. [2]

Existuje zde tedy určitý proces motivace, který je znázorněn na následujícím obrázku.



Obrázek 2: Proces motivace

Zdroj: [2]

Model jasně naznačuje, že v případě, nějaké potřeby se stanoví určité cíle, následně se podniknou kroky, které vedou k dosažení cíle, posléze je cíle dosaženo a potřeba je uspokojena.

Motivace je samozřejmě také ovlivněna dalšími faktory, jako jsou například vrozené nebo získané zkušenosti.

Motivaci můžeme zkoumat ze tří vzájemně souvisejících **pohledů**:

- a) **Cíle** - Jaké má pracovník hlavní důvody k jeho chování? Bohatství, postavení, moc, jaké mohou být cíle, které by pracovník chtěl dosáhnout, a které ho nutí dělat věci, které činí. Pohledy na motivační cíle jsou zkoumány obsahovými teoriemi motivace, které budou zmíněny dále.
- b) **Rozhodnutí** – Proč si pracovník vybírá tyto určité cíle? Proč někteří jedinci jdou dále studovat a někteří se po hlavě vrhnou do práce a nečiní jim to problém, ba naopak z toho mají radost? Tyto pohledy jsou zkoumány procesními teoriemi motivace, které budou také zmíněny dále.
- c) **Vliv** – Jakými způsoby můžeme pracovníka motivovat? Jak zajistit, aby pracovníci prováděli svoje výkony s co nejvyšším úsilím. Touto perspektivou se zabývají teorie obohacování práce. [9]

Než se bude vedoucí pracovník snažit motivovat určitého zaměstnance, měl by si zjistit jaký je to **typ motivačního založení člověka**:

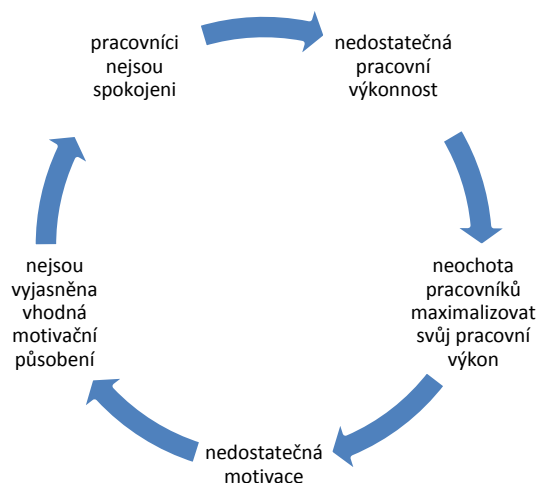
- **Objevovatelé** chtějí riskovat a potřebují nezávislost, chtějí se prosadit. Sami od sebe vyhledávají možnosti testování vlastních schopností a milují vysoké nároky. Podřízený stav je pro ně nemyslitelný a v případě, že dostanou velkou zátěž, reagují

vysokým nasazením. U takovéhoho pracovníka je třeba představit problém, v kterém je těžká překážka, úkol, u kterého bude muset přemýšlet.

- **Podmaňovatelé** jsou také ochotni riskovat. Avšak ti už chtějí kolektivní sebeprosazení a jsou orientováni na procesy. Jsou to společenšší pracovníci, jelikož nejraději pracují mezi lidmi. Jsou rádi středem pozornosti a baví ostatní pracovníky kolem sebe. Vadí jim kontrola a rádi zapomínají na detaily. Když je třeba takovou skupinou pobídnout k výkonu, musí se jednomu umožnit společensky vyniknout.
- **Slad'ovatelé** mají rádi jistotu a chtějí se společensky zakotvit. Stálost, bezpečnost a dokonalost prostředí je to, co je charakterizuje. Motivace je provedena pomocí nabídnutí interakce s jinými pracovníky a zdůrazněním jejich jistoty a orientace.
- **Zpřesňovatelé** – tito pracovníci si neustále musí dokazovat svoji dokonalost a to si dokazují pomocí dosahování určitých výsledků. Jsou to detailisti a mají ve všem pořádek, jak doma, tak i na pracovišti, mají přesný plán a reálné myšlení. Když jim je přesně zadán úkol a postup, jak tyto úkoly plnit, zaručeně se nám podaří je motivovat. [4]

Nejdříve člověk zjistí, že má nějakou potřebu, pak si musí stanovit průběh a cíl, který uspokojí jeho potřebu, samozřejmě následně musí konat, tedy činit to, co si naplánoval a když to dobře dopadne, dojde i ke splnění cíle. [4]

Základem správného motivování je hodnocení spokojenosti pracovníků. Existuje určitý řetězec, kauzální, který znázorňuje, proč jsou určité výkony podávány v nedostatečné kvalitě. Řetězec je znázorněn na následujícím obrázku.



Obrázek 3: Kauzální řetězec nedostatku v pracovní výkonnosti

Zdroj: [4]

Jak je možno vidět na obrázku, je zřejmé, že v případě, že není správný motivační systém, pracovníci nejsou ochotni podávat správný výkon, motivace je proto velmi důležitou složkou hodnocení. Autorka si dovoluje říci, že nejdůležitější. Management má tedy v rukou díky správné motivaci prostředek, jak dosáhnout velkých výkonů. Je tedy důležité, umět měřit spokojenost zaměstnanců.

Postup při měření spokojenosti pracovníků:

- analýza a formulace řešeného problému,
- určení faktorů, které určují problém a stanovení parametrů,
- vytvoření variant řešení problému,
- a nakonec je třeba vybrat a realizovat nápravu. [4]

Samozřejmě se postupem času objevil i ukazatel spokojenosti pracovníků, který je syntetickým ukazatelem. Je třeba určit váhu jednotlivých vlivů v určitém celku. Může se použít metoda párového srovnání nebo Saatyho metodu.

Ukazatel spokojenosti je tedy následující:

$$I_{spxx} = \sum(w_i * F_{si})/10$$

kde I_{spxx} = ukazatel spokojenosti pracovníků ve skupině xx

xx = vymezuje skupinu dle určitého znaku

F_{si} = naplnění určitého i-tého faktoru spokojenosti zaměstnanců v určitých podmínkách v %

w_i = váhy určitého faktoru spokojenosti

$i \in \{1, 2 \dots |n\}$, kde n je počet faktorů, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců

$$I_{spxx} \in (0|100)$$

Tento ukazatel může obsahovat hodnoty od nuly do deseti, kde nejnižší hodnota znázorňuje naprostou nespokojenost zaměstnance a deset naprostou spokojenost. Výhodou tohoto ukazatele je, že se můžou tyto data vyhodnocovat a srovnávat v obdobích a tím pádem také sledovat, zda provedená opatření pro zlepšení měla úspěch. [4]

2.2 Teorie motivace

Na teoriích motivace jsou založeny přístupy k motivaci. Nejvlivnějšími teoriemi jsou:

1) Teorie instrumentality

Objevila se v první polovině 19. století, kdy se firmy snažily zaměřit na ekonomické výsledky. Její kořeny vychází z taylorismu, který tvrdí, že je nemožné dlouhodobě přimět pracovníky, aby pracovali lépe než průměrný člověk, pokud jim nebude zajištěno zvýšení jejich mzdy. Snaží se nám říci, že odměny a tresty slouží jako prostředek k uchování toho, aby se pracovníci chovali nebo pracovali žádoucím způsobem. Tato teorie tvrdí, že v případě, že si zaměstnanci budou uvědomovat vztah mezi jejich činy, což znamená, že budou vědět, že když udělají jednu věc, povede to k druhé věci, budou lépe motivováni, protože budou mít na vědomí, že odměny a tresty jsou přímo vázány s jejich skutečným výkonem. V té nejhrubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že pracovníci pracují pouze a jen pro peníze. Tento způsob motivování byl a je hojně používán a může být i úspěšný. [2]

Důsledkem je primitivní pokus motivovat lidi pomocí určitých stimulů. Používá se jako zdůvodnění pro odměňování, které je založeno na výkonu, avšak je to málo efektivní motivátor. Tento systém je ale založen na neustálém systému kontroly a nebere bohužel ohled na další lidské potřeby, a že výkon může být také ovlivněn neformálními vztahy mezi pracovníky. [2]

2) Teorie zaměřené na obsah

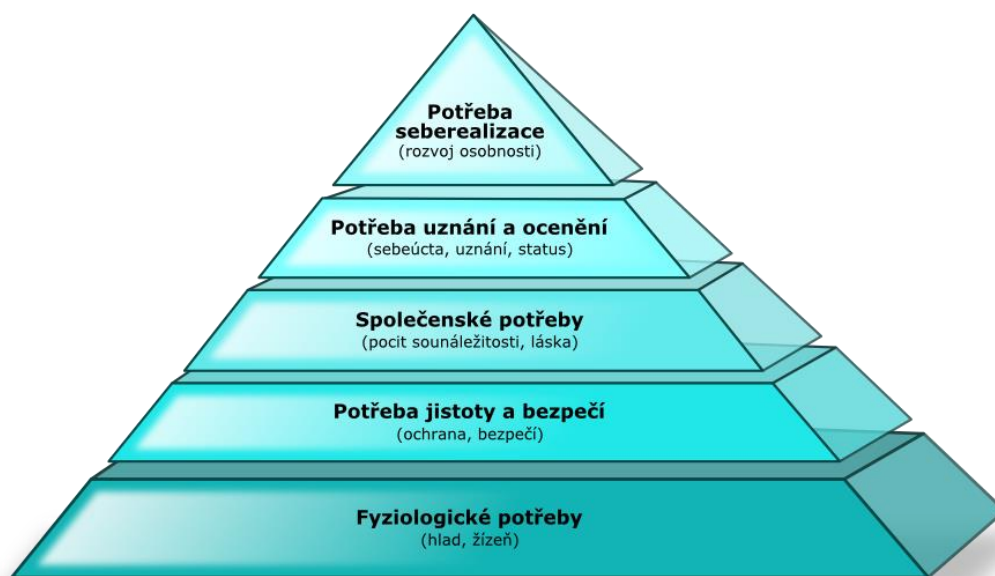
Tato teorie je založena na tom, že se snaží vysvětlit motivaci pomocí lidských potřeb. Neuspokojená potřeba pracovníka trápí a vytváří napětí a stav nerovnováhy. K tomu, aby opět došlo k nastolení rovnováhy, je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí určitou potřebu. Každé chování pracovníka je tedy motivováno neuspokojenou potřebou. Zaměstnavatel však stojí před rozhodnutím respektive před zjištěním, která z jeho potřeb je nejsilnější, tedy uspokojení jaké potřeby povede k největší motivaci. Musí tedy najít, která potřeba je pro pracovníka

nejdůležitější. To vše závisí na prostředí, v kterém jedinec vyrůstal, na jeho výchově a dosavadním způsobu života. Jeden cíl může uspokojit řadu potřeb. Příklad s automobilem: poskytuje možnost dopravy, ale také určité image.

Původní teorii potřeb vytvořil Maslow v roce 1945, který sestavil hierarchii potřeb, o které si myslel, že je základem osobnosti. [2]

Maslowova hierarchie potřeb

- Je to nejslavnější klasifikace potřeb, kterou formuloval Maslow. Tvrdil, že existuje 5 hlavních kategorií potřeb, které mají všichni lidé společné. V případě, že pracovník uspokojí nižší potřeby, stává se dominantní potřebou potřeba vyšší.
- Na následujícím obrázku jsou jeho představy ke shlednutí. [2]



Obrázek 4: Maslowova hierarchie potřeb

Zdroj: [12]

- Všichni pracovníci mají určité základní požadavky na život, pod tím je možno si představit určité **fyziologické** potřeby, jako je například potřeba kyslíku, jídla nebo také vody a sexu.
- V případě, že pracovník uspokojí tyto základní potřeby, postupuje v pyramidě výše, zjistí, že jeho další potřebou je **jistota a bezpečí**, což znamená, že se chce cítit v bezpečí a být chráněn před nedostatkem uspokojování fyziologických potřeb.
- Další z potřeb jsou **sociální potřeby**, což je potřeba lásky, přátelství a určitá akceptace jako příslušníka skupiny.

- Jedním z těch vyšších potřeb je potřeba **uznání a ocenění**, kterou je myšleno mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama, což je vlastně sebeúcta, následuje respekt ostatních, to znamená prestiž. Tato úroveň lze rozdělit ještě do dvou skupin:
 - a) Touha po úspěchu, přiměřenosti, sebedůvěře, nezávislosti a svobodě,
 - b) Touha po reputaci nebo postavení určených jako respekt nebo úcta lidí, která se projevuje jako uznání, pozornost a ocenění.
 - A jako poslední nejvyšší úroveň potřeb je **seberealizace**, což znamená sebenaplnění. Je to potřeba, u které má člověk pocit, že potřebuje rozvíjet schopnosti a dovednosti a chtěl by se stát tím, v co člověk věří, že je schopen se stát. Maslow však tvrdí, že poslední stupeň hierarchie nebude naplněn nikdy.
 - Jedním z důsledků teorie je to, že vyšší úroveň potřeb uznání a seberealizace poskytuje motivaci nejsilnější stimul – když uspokojujeme tyto vyšší potřeby, nabývají na síle. Avšak nižší úrovně se uspokojováním oslabují.
 - Tato teorie nebyla však nikdy ověřena pomocí empirického výzkumu. Kritici také tvrdí, že je nepružná a nekompromisní, jelikož různí lidé mohou mít různé priority.
- [2]

Clayton Alderfer

Alderfer řekl, že je mnohem více realistické uvažovat pouze o třech základních teoriích potřeb:

- **existence** – tím byly míněny fyziologické potřeby a potřeba bezpečí,
- **vztahy** – potřeba uznání a úcty byla na druhém místě,
- **růst** – na třetím místě skončil růst jako potřeba sebeaktualizace a sebeúcty.

McGregorova teorie XY

Je to teorie lidského chování, kterou Douglas McGregor zveřejnil v roce 1960. Jejím principem je rozdělení pracovníků a manažerů do dvou typů skupin dle toho, jak vedoucí pracovníci řídí své pracovníky, respektive, jak se chovají podřízení pracovníci.

- **Manažer, který upřednostňuje teorii X, předpokládá, že:**
 - Práce je pro většinu zaměstnanců odporná, a proto se jí budou snažit zaměstnanci vyhnout, jakkoliv to bude možné.
 - Většina pracovníků nejsou ambiciózní a mají malou touhu po zodpovědnosti a změny berou s odporem a považují to, za něco velmi negativního.
 - Většina lidí chtějí být raději řízeni. Musí se na ně pečlivě dohlížet a musejí být nuceni k dosahování organizačních cílů.

- Většina lidí jsou naivní a málo inteligentní a mají velmi malé nadání proto, aby mohli řešit organizační problémy.
- **Manažer, který upřednostňuje teorii Y, předpokládá, že**
 - Práce může být stejně přirozená jako hra, pokud jsou podmínky příznivé. V takovém případě budou pracovníci hledat odpovědnost.
 - Zaměstnanci se ztotožňují s cíli organizace.
 - Lidé jsou rádi samostatní a kreativní, odpovědní a budou plnit organizační cíle, ba dokonce budou odpovědnost aktivně vyhledávat.
 - Většina lidí zvládne odpovědnost, protože tvořivost a vynalézavost jsou běžné.
 - Pracovník má dostatek sebeřízení a sebekázně k tomu, aby mohl plnit cíle organizace. [2]

Dle McGregora je teorii Y vyjádřena skutečná podstata pracovníků přesněji. Již tenkrát tvrdil, že motivace se může maximalizovat v případě, že se pracovníci budou podílet na rozhodování a práce bude tedy zajímavější. McGregor také kritizoval koncepci vědeckého řízení a byrokratickou organizaci práce. A proto hledat řešení problémů jako kompromis teorie X a Y. [17]

MCClelandova motivační teorie osvojených potřeb

Tvrdí, že motivace pracovníka je ovlivněna třemi druhy potřeb:

- **Potřeba něčeho dostáhnout** – každý pracovník má potřebu něco dokázat, předstihnout ostatní, soupeřit s nimi a vyhrát.
- **Potřeba moci** – jsou to pracovníci, kteří chtějí vládnout a ovlivňovat ostatní a mít nad nimi moc.
- **Potřeba někam patřit** – pracovníci chtějí být součástí určitého celku, něčeho, touží po vztazích, přátelství. [18]

Herzbergův dvoufaktorový model

- Je to model satisfaktorů, což jsou motivační faktory, motivátory a také dissatisfaktorů, což jsou udržovací a hygienické faktory. Tento model byl vytvořen na základě pozorování zdrojů spokojenosti s prací u účetních a techniků. Předpokládali, že je možné, aby pracovníci jasně stanovili podmínky, které je při jejich práci budou uspokojovat. Zkoumaní pracovníci byli požádáni, aby sdělili, dobré i špatné období v práci. Zjistilo se, že dobré období bylo spojováno s obsahem práce, s úspěchem, uznáním, povýšením. Za to špatná období byla charakterizována

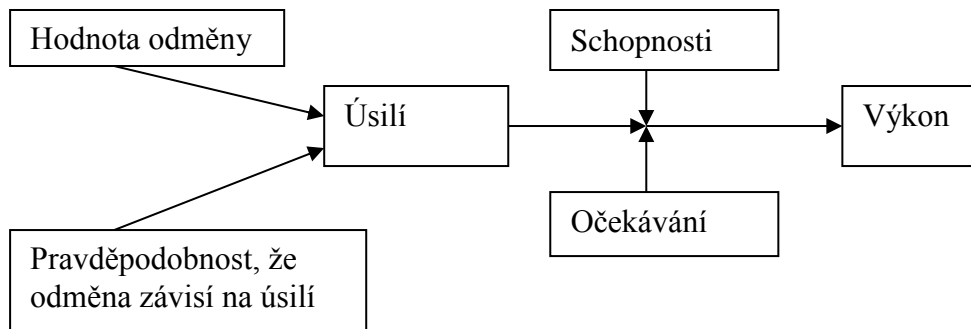
jako období, kdy byla změněna politika podniku, kontrola, vedení, plat nebo pracovní podmínky. Přání zaměstnanců mají dvě skupiny:

- **1. skupina** se týká potřeby rozvíjet odbornost a kvalifikaci jako zdroj osobního růstu.
- **2. skupina** funguje jako důležitá pro první skupinu a týká se slušného zacházení v odměňování nebo pracovních podmínkách, dále také administrativních postupů, kontroly a vedení pracovníků. Vše, co můžeme očekávat od uspokojení druhé skupiny potřeb je prevence nespokojenosti a špatného pracovního výkonu, jelikož naplňování potřeb druhé skupiny pracovníky nemotivuje k lepšímu výkonu. Těmto faktorům se říká občas hygienické faktory.
- Tyto skupiny, které byly popsány jsou právě ty dva faktory v Herzbergově modelu.
- Samozřejmě jsou také určití kritici tohoto modelu. Tvrdí, že je to špatná metoda výzkumu, jelikož se nikdo nepokusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem. Jelikož byly provedeny jen malé výzkumy s málo respondenty a z toho byly vytvořeny závěry. Je možné se tedy domnívat, že výsledky by mohly dopadnout s větším počtem respondentů úplně jinak.
- Avšak i přes kritiku teorie je v praxi často používaná a má úspěch, jelikož je srozumitelná pro obě strany a zdá se být založena na „skutečném životě“ než na teorii. [2]

3) Teorie zaměřené na proces

U těchto teorií se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivace. Tyto teorie mohou být občas nazývány i jako poznávací teorie, jelikož se zabývají tím, jak pracovníci vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou. Tato teorie je pro vedoucí užitečnější než teorie potřeb, jelikož dává realističtější návod pro metody motivování lidí. Procesy, které tato teorie zmiňuje, jsou:

- a) Očekávání (Expektační teorie) – původně bylo očekávání součástí instrumentality. Expektace je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povedou k určitému výsledku. Toto očekávání bylo definováno podrobněji Vroomem. Vždy, když se zaměstnanec snaží rozhodnout mezi variantami, které jsou nejisté, je jeho chování ovlivněno nejenom jeho preferencemi, ale také mírou přesvědčení, že tyto výsledky jsou možné. Tato síla očekávání může být založena na předešlých zkušenostech jedince. Propojení mezi úsilím a odměnou musí být jasně zřetelné. Tuto teorii rozvinul Porter a Lawler do určitého modelu, který je uveden na následujícím obrázku. [2]



Obrázek 5: Model motivace

Zdroj: [2]

Tito tvůrci došli k závěru, že existují dva faktory, které determinují úsilí lidí vkládané do jejich pracovního výkonu:

- „*Hodnota odměny jedinců do té míry, do které uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace*
- *Pravděpodobnost, že výsledky závisí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci – jinými slovy, jejich očekávání týkající se vztahu mezi úsilím a odměnou.*“ [2, 219]

Čím větší bude hodnota odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší bude samozřejmě i úsilí pracovníka investováno. Jsou tu však ještě další dvě proměnné, které ovlivňují dosažení úkolu a doplňují úsilí:

- Schopnost, což znamená inteligence zaměstnance nebo zručnost, a nebo také znalosti a dovednosti.
 - Vnímání role je důležité, aby firma i zaměstnanec měli stejné představy o tom, co je správné dělat pro organizaci.
- b) Dosahování cílů je teorie, která tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, když firma stanoví pro své pracovníky cíle, které jsou specifické, cíle jsou náročné, ale přijatelné a je zde zpětná vazba na výkon. Náročné cíle je třeba projednat a odsouhlasit a plnění těchto cílů musí být podporováno vedením a radou. [2]
- c) Pocity spravedlnosti. Tato teorie se snaží zkoumat, jak lidé vnímají, jakým způsobem se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Zacházení spravedlivě znamená, že je s pracovníkem zacházeno stejně tak dobře, jako s jeho referenční skupinou. Tato spravedlnost prochází pocity, vnímáním a porovnáním. Tato teorie také tvrdí, že pracovníci budou více motivováni, když se s nimi bude zacházet spravedlivě. V případě opaku nastane demotivace. Dle Adamse, který v roce 1965 tvrdil, že jsou dvě formy spravedlivosti:

- distributivní, která se zabývá tím, jak pracovníci pocítují to, jak jsou odměňováni na základě svého výkonu v porovnání s ostatními a
- procedurální, která se zabývá tím, jak pracovníci vidí spravedlnost postupů, které vedoucí používá k hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti. Zde následuje 5 faktorů, které přispívají k vnímání této spravedlivosti:
 - přiměřené zvažování pracovníkova stanoviska,
 - ovlivnění předpojatosti k pracovníkovi z hlediska osobního,
 - všichni pracovníci budou mít stejná kritéria,
 - neodkladná zpětná vazba,
 - vysvětlení svých rozhodnutí. [2]

2.3 Typy motivace

K motivaci práce můžeme dojít dvěma způsoby. V prvním případě pracovníci motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby a vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Nebo druhý případ, kdy mohou pracovníci být motivováni managementem pomocí takových metod, jako je odměňování, povyšování nebo pochvala.

Dle Herzbergra máme tedy dva typy motivace:

a) Vnitřní motivace

Jsou to faktory, které si sami pracovníci tvoří a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří *odpovědnost*, což je pocit, který má pracovník a říká, že práce je vlastně důležitá a mátedy kontrolu nad svými vlastními možnostmi. Dále *autonomie*, což je volnost v konání. *Příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti*, také *zajímavá a podnětná práce a příležitost v postupu v hierarchii pracovních pozic*. Vnitřní motivátory jsou účinné i v dlouhodobém horizontu. [2]

b) Vnější motivace - jsou to věci, které se provádí proto, aby podnik pracovníky motivoval. Jsou to například odměny – pochvala, zvýšení platu, tresty, povýšení, aj. Tyto vnější motivace mohou mít opravdu velký účinek, avšak občas se stává u některých jedinců, že nejsou dlouhodobé. [2]

2.4 Chyby při motivačním rozhovoru

Při správné motivaci je důležité se vyvarovat určitých chyb. Je důležité používat jednoduché, přímé a zpravidla krátké sdělení. U většiny podniků se stává, že tuto zásadu manažer neakceptuje a nemůže přijít na to, proč není možné správně motivovat pracovníky. Kde je ta chyba?

Mezi tyto chyby patří:

- **Past nátlaku** bývá nejčastější chybou používanou v komunikaci, při které se manažer snaží přesvědčit své pracovníky o určité pravdě. Při tomto nátlaku je hlavním předpokladem, že základ pro správné motivování je autorita, která je spojena s vytrvalým nátlakem a používáním racionálních argumentů. Avšak při snaze přesvědčit pracovníky, nátlak pomocí manažerské autority většinou nestačí. U většiny pracovníků platí, že používání číselných údajů a racionálních argumentů samy o sobě nestačí. Je třeba tento nátlak proložit různými příběhy, příklady, metaforami a analogiemi, aby nátlak byl mnohem živější.
- **Frontální útok** většinou doprovází past. Většina manažerů dělá chybu v tom, že hned ze začátku konverzace prozradí cíl konverzace, tím pádem dává zaměstnancům jasný terč, do kterého se mohou střílet. Je důležité tento cíl prezentovat po malých částech.
- **Neochota k ústupkům** snižuje přesvědčivost komunikace. Působí to jako neochota jakéhokoliv kompromisu. Většina pracovníků nemá rádo, když jim je podsouván názor jiných. Začnou mít pocit, že je na ně tlačeno a reagují následně odmítavě a to i přesto, že v zásadě s novým návrhem souhlasí. Je tedy třeba nechat pracovníkům určitý prostor pro samostatné uvažování. Vedoucí pracovník si tedy musí uvědomit, že v případě, že chce někoho o něčem přesvědčit musí správně umět odpovídat a reagovat na otázky podřízených, jelikož přesvědčovat znamená i naslouchat. Většinou se manažerům nepodaří změnit celkově něčí názor, aniž by musel z malé části ustoupit.
- **Mlhavý žargon** – často ke ztrátě přesvědčivosti může pomoci i mlhavé prohlášení. *Např: „Bylo rozhodnuto sestavit tým, který vytvoří pracovní plán implementace kritických opatření nezbytných ke strategické transformaci podniku v zákaznický orientovanou organizaci“* [24, str. 90] Problém se zakládá na předstírání, že tato sdělení mají obsah a i v případě, že by ho měly, jako že nemají, zaměstnanci to z pravidla nepřesvědčí. Jako nejlepší příklad chybné komunikace, které nepřesvědčí,

jsou podnikové vize a mise. U tohoto příkladu je většinou problém v tom, že většina zdůrazňovaných hodnot jsou totiž vlastně totožná, zcela obecná a zcela zaměnitelná. Je to například vize: „*Jsmo firmou, která je vnímána jako atraktivní zaměstnavatel*“ [24, str. 90] špatné přesvědčení vychází z neosobního trpného rodu, z něhož nevyplývá, kým je podnik takto vnímán. Nejspíše si tím nejsou jisti ani manažeři. Takové formulace se nalézají nejen ve vizích ale také v různých vnitřních sděleních firmy, obzvláště v takových, kde se jedná o různých změnách, které mají být v podniku provedeny. Např.: „*Po rozsáhlé analýze dokladovaných kořenových příčin bylo rozhodnuto, že předpokladem udržení kompetitivní pozice podniku je restrukturalizace.*“ [24, str. 90]. Z tohoto prohlášení není zřejmá povaha změn. Mlhavý žargon se tedy používá tam, kde je třeba zvýšit svoji prestiž a řídicí legitimitu, je tu snaha dodat sdělení váhu a důvěryhodnost. V případě, že firma používá mlhavý žargon často, poznamená to i kulturu podniku, která začne vábit pracovníky, kteří se snaží vyhýbat zodpovědnosti a určitosti.

- **Nadměrné sliby** se vyznačují jako příznivé nebo pozitivní stránky firemního vývoje a předstírání, že hrozby nebo negativní stránky je nemohou potkat. Je zde problém, že vedení není schopno otevřeně přiznat špatné zprávy nebo nezdary. Vzniká tak dost nesplněných slibů a velká nepřesvědčivost. V případě, že pomocí pozitivních slibů chceme motivovat prodejce aut, tak můžeme, v případě, že chceme takto motivovat zaměstnance, nelze.
- **Napodobování** – účinná motivace potřebuje osobnost, proto by se správný manažer při motivování měl vyvarovat napodobování někoho jiného, bude to působit směšně a zaměstnanci ho nebudou brát vážně,
- **Manipulace** znamená klamat své zaměstnance, zadržování informací přes jejich zkreslování či informování po dávkách. Podniky, které zaměstnance klamou tvrdí, že dosažení určitých cílů je někdy mnohem snazší, podaří-li se je před ostatními skrýt či nedat plně najevo. Za důvod manipulace je také udáván nedostatek argumentů nebo přesvědčovacích schopností vedoucího pracovníka. Krátkodobě může být manipulace úspěšná, jelikož se však manipulace opírá o nesmyslnou komunikaci, dlouhodobě manipulace nebývá skryta a vede tak ke ztrátě důvěryhodnosti vedoucího pracovníka. „*K nejčastějším manipulativním metodám patří:*
 - *snaha apelovat na emoce – „Už jsme toho pro Vás udělali tolik....“*,
 - *slibovat odměnu nebo reciprocitu – „Když to pro nás uděláte....“*,

- *apelovat na to, aby se druhá strana přizpůsobila jednání ostatních – „Každý musí něco vykonat pro společný cíl“*,
- *odvolávat se na authority – „Zahraniční odborníci zjistili, že ... v dobře fungujících vztazích musí každý občas něco obětovat pro ostatní“*,
- *upozorňovat na předchozí vyjádření či rozhodnutí osoby, kterou je třeba přesvědčit - „ Tento názor jste již v minulosti podpořil“*,
- *odvolávat se na časový tlak – „ Ted' není čas na diskusi, musíme jednat rychle“*,
- *zabránit rozhovoru nebo diskusi:*
 - *„ To nemůže nikdy fungovat. “*,
 - *„ K čemu změny? “*,
 - *„ O tom se nemusíme vůbec bavit. “*,
 - *„ Vše funguje v pořádku. “*,
 - *„ To už tady bylo. “*.

[24, str. 90]

- **Nuda** se vyznačuje tím, že pracovníky firma zahrne spoustou nepodstatných údajů v určitém sdělení. Tyto sdělení nejsou spontánní a jsou pronesena bez zaujetí pro věc. [24]

2.5 Demotivace

V případě snahy motivovat, je třeba odstranit to negativní, tedy to, co pracovníky demotivuje. Existují určité prvky motivace, které když budou chybět, budou naopak demotivovat. Vysoká mzda jako příklad z praxe. Když podnik vyplácí svému pracovníkovi nadměrnou mzdu, nemotivuje k podávání lepších výkonů. Avšak taková nízká mzda je silný demotivátor do práce vůbec chodit. Dle Clegga plat není motivátor ale potlačovatel demotivace. Při podrobnějším zaměření na motivátory, vyplyne, že většina nazývaných motivátorů jsou vlastně jen potlačovatele demotivace. Mnohem více pracovníky motivuje, když mohou něčeho dosáhnout, vidí projev uznání, mají opravdovou zodpovědnost, cítí se být potřební, mít určitou budoucnost. [6]

Twyl Dell tvrdí, že demotivaci mohou způsobit také následující příčiny. Obvyklý důvod, proč pracovníci nepracují dle norem, je, že:

- neví, jak na to,
- někdo nebo něco je od práce vzdaluje,
- existují překážky v okolí.

Pokud zaměstnavatel zjistí jednu ze tří problémů, které mu vznikly na pracovišti, je třeba se jim začít věnovat, jelikož takový zaměstnanec nemůže nikdy správně fungovat. [8]

Dle Shawna Doylea je důležité, když je zaměřeno na motivaci zaměstnance, aby si firma na většinu otázek následujícího dotazníku odpověděla ano.

1. Je pracovní prostor pro zaměstnance pohodlný?
2. Je pracovní prostor vizuálně přitažlivý?
3. Znají zaměstnanci účel jejich práce?
4. Znají pracovníci účel práce týmu?
5. Je ve firmě pozitivní a optimistické prostředí?
6. Jsou zaměstnanci nadšení svou prací?
7. Je pracovní místo považováno za zábavu?
8. Baví se jejich tým prací?
9. Zavázala se společnost k rozvoji zaměstnanců?
10. Je manažer odhodlán k rozvoji každého člena týmu?
11. Jsou zaměstnanci odměňováni za dobrý výkon?
12. Používá firma různé druhy odměn podněcující motivaci?
13. Dochází často ke komunikaci?
14. Probíhá komunikace ve skupinách i individuálně? [11]

Shrnutí

V první části druhé kapitoly se autorka snažila podrobně rozepsat problematiku motivování a s tím související i teorie motivací. O motivování bylo napsáno opravdu hodně teorií, proto se snažila vypsát ty, které jsou z části ověřené a reálné. Motivovat je možno pomocí mnoha motivátorů, některé jsou již vyzkoušené, některé jsou právě v zárodku. Důležité pro vedoucího pracovníka jsou také faktory motivace. Jednou z čerstvých oblastí, kterými se snaží vedoucí pracovníci zabývat, je demotivace, v případě, že se podaří vedoucímu odstranit demotivaci, bude učiněn první krok k úspěšné cestě za vhodným motivováním.

Závěrem autorka dodává, že motivace znamená to, aby podnik vzal v úvahu to, co je důležité pro zaměstnance a snažil se tak pomocí těchto faktorů motivovat pracovníky k vyšší výkonnosti. Podnik by si měl zvolit, zda bude používat motivace negativní, která v sobě zahrnuje faktory existenční nebo strachové nebo zda bude používat motivaci pozitivní, což jsou samozřejmě hmotné odměny, morální nebo seberealizace. V případě, že vedoucí

pracovník správně odhadne jakou motivaci zvolit pro určité zaměstnance, stane se prostředí dynamičtější a tím pádem mnohem efektivnější.

V následující kapitole tedy autorka zmiňuje různé druhy motivace z oblasti odměňování.

3 ODMĚŇOVÁNÍ

Odměňování pracovníku je bezpochyby jednou z nejdůležitější personální činnosti. Nejdříve je však zmíněno důležité hodnocení práce, které předchází odměňování. Dost často je složité převést hodnocení práce na odměnu.

Hodnocení druhého člověka znamená posuzování jeho vlastností, jeho postojů a názorů, jeho jednání a vystupování vzhledem k určitému ději, ve kterém se objevuje a projevuje, vzhledem k práci, kterou provádí, vzhledem k ostatním pracovníkům, se kterými vstupuje do kontaktu. Hodnocení pracovníků obsahuje funkce poznávací, motivační a výchovné. Je-li správně použito hodnocení výkonů, může se tento proces stát motivačním prvkem. Pokud se ale z hodnocení stane pouze proces tzv. „papírový“, pak hodnocení určitě nebude mít motivační efekt. [21]

Většinou je odměňování jediným důvodem, proč je prováděno hodnocení pracovníků. Proto tedy tím nejdůležitějším, proč hodnocení provádět, je zefektivnění pracovního výkonu, tedy motivace k výsledkům v práci. [3]

3.1 Postup hodnocení

Dle času můžeme hodnocení rozdělit na:

- **seznámení zaměstnanců o hodnocení výkonu a podání informací k procesu** – pracovníkům je třeba sdělit všechny potřebné informace, jako jsou například kritéria, dle kterých bude jejich výkon hodnocen, včetně časového intervalu,
- **příprava pracovníků, kteří budou hodnotit** - pracovníci, kteří dostali za úkol hodnotit, se musí řádně seznámit s pravidly hodnocení,
- **sběr informací k hodnocení** – data musí být sbírány dle dané metodiky, například z údajů z vnitropodnikového účetnictví, průběžné evidence, poznámky nadřízených pracovníků nebo také z vnějších zdrojů, například od zákazníků, dodavatelů a kolegů,
- **vyhodnocení** – získané informace je třeba zanalyzovat a připravit podklad pro hodnotící rozhovor se zaměstnanci,
- **hodnotící rozhovor** – hodnotitel tvoří a předává skutečnosti, které hodnocením zjistil o daném výkonu pracovníka, který se má k hodnocení vyjádřit, a na základě tohoto dialogu je utvořen závěr, na jehož základě se utvoří nápravy, které budou zlepšovat budoucí výkon,

- **uchování výsledků hodnocení** – je třeba zjištěné informace samozřejmě archivovat, aby bylo možné provést zpětnou vazbu a vrátit se k problémům, které už nastaly, jak byly řešeny a jestli použité nápravy měly efekt. [4]

3.2 Chyby při hodnocení

Zaměstnanec i zaměstnavatel by se měli vyvarovat určitých chyb při procesu hodnocení. Následně jsou uvedeny nejčastější chyby.

Chyby zaměstnavatele:

- málo srozumitelný systém hodnocení práce,
- hodnocení probíhá na základě zaměstnancem neovlivnitelných skutečností,
- pracovník je hodnocen na základě činností, které neovlivňuje jenom on, ale tyto činnosti jsou závislé například na poruchovosti stroje, což určitý pracovník nemůže nijak odvrátit,
- zaměstnavatel posuzuje pracovníka z hlediska subjektivního,
- zaměstnanec je hodnocen i na základě minulých chyb,
- zaměstnanci nejsou dostatečně chváleni za pozitivní výkony, často jsou jim zdůrazňovány jen negativa,
- často měnit pravidla je také nežádoucí, zaměstnanec bude považovat systém za zmatečný a nestihne se přizpůsobit a tedy zvýšit nebo zkvalitnit svůj výkon dle zadaných kritérií,
- zaměstnavatel často nebere v potaz názor zaměstnance, nezajímá ho, proč některý výkon nelze vykonat tak, jak si představuje,
- častou chybou zaměstnavatele je porovnávat nadprůměrného zaměstnance s podprůměrným, který ani nemůže svůj výkon ovlivnit,
- kvantita je upřednostňována před kvalitou,
- absence morálních hodnot, na určité pozice se prosazují známí přátelé, likvidují se potencionální pracovní konkurence a poškozují se podřízení pracovníci kvůli soukromým důvodům, často nazýváno jako etické chyby. [4]

Chyby zaměstnance:

- pracovník se nedostatečně připraví na změnu, novou metodiku,
- má špatný přístup, arogantní, agresivní a nesouhlasí se vším novým. [4]

Pokud je záměrem změna, je třeba znalost odměňování a **mzdové politiky firmy**, která vlastně určuje, jak budou zaměstnanci ohodnoceni. Tuto mzdovou politiku ovlivňují prokazatelně určité faktory a to:

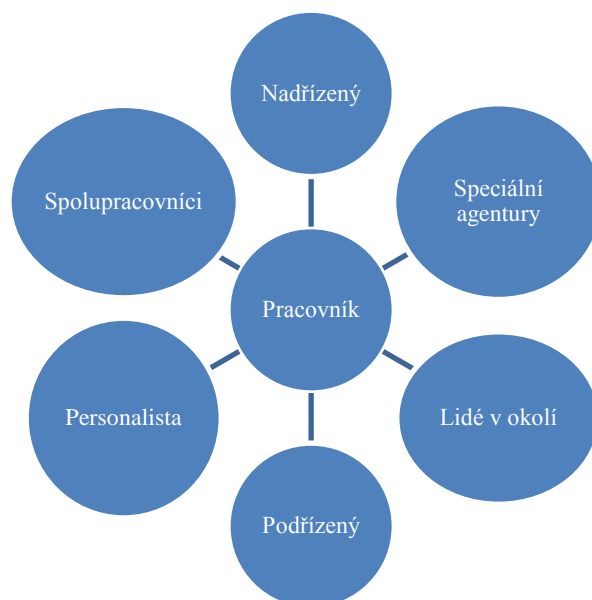
- platná legislativa týkající se odměňování, to je například minimální mzda daná zákonem,
- jsou to i mzdové relace, které uplatňují jiné organizace působící v daném regionu,
- mzdovou politiku také ovlivňuje to, zda firma prosperuje, když firma vydělává, může si dovolit různými způsoby odměňovat nad rámec pracovníky,
- náročnost technologií, které podnik používá,
- odborářské a zaměstnanecké požadavky,
- přidaná hodnota výrobku nebo služby. [4]

Správný systém odměňování je základem pro zvýšení zisku společnosti. Řízení odměňování se týká realizace a formulování strategií a celkové politiky, jejichž účelem je právě odměňování. [2]

Odměňování v moderní době neznamená jenom mzdu či plat nebo jiné formy odměňování, ale má i mnohem širší pojetí ve smyslu povýšení, formální uznání, což představuje pochvaly, ale také zaměstnanecké výhody, jako je lépe vybavená kancelář, zařazení na lepší pracoviště, přidělení auta nebo počítače, telefonu. Samozřejmě tu jsou také odměny vnitřní, které nemají povahu hmotnou, ale souvisí se spokojeností pracovníka. Jde hlavně o dobrý pocit z vykonané práce, dobrý pocit, že zaměstnanec může někomu pomoci, že je užitečný, úspěšný a samozřejmě pracovníkovi jde o uznání lidí v jeho okolí. Je třeba zajistit, aby požadavky, náročnost, složitost práce odrazily v diferenciaci odměny zaměstnance. Hodnocení práce je mnoho způsobů, dále je zaměřeno na některé z nich. [16]

Je rozdíl mezi odměňováním dělnických pozic, technicko - hospodářských pracovníků nebo manažerů. Pracovník se může hodnotit sám nebo ho může hodnotit přímý nadřízený, spolupracovník nebo také podřízený může hodnotit svého nadřízeného, personální manažer, specializované agentury nebo také lidé mimo okolí, což jsou například zákazníci, dodavatelé, ale také obchodní partneři.

Toto hodnocení je znázorněno na následujícím obrázku, které se označuje **jako hodnocení zpětnou vazbou 360 °**. [4]



Obrázek 6: Hodnotitelé při hodnocení pracovního výkonu

Zdroj: [4]

Z hlediska časového je hodnocení pravidelné, průběžně, ve zkušební době nebo při ukončení daného projektu.

3.3 Odměna x Plat x Mzda x Celková odměna

Dle našich zákonů je zřejmý rozdíl mezi odměnou, platem., mzdou a celkovou odměnou.

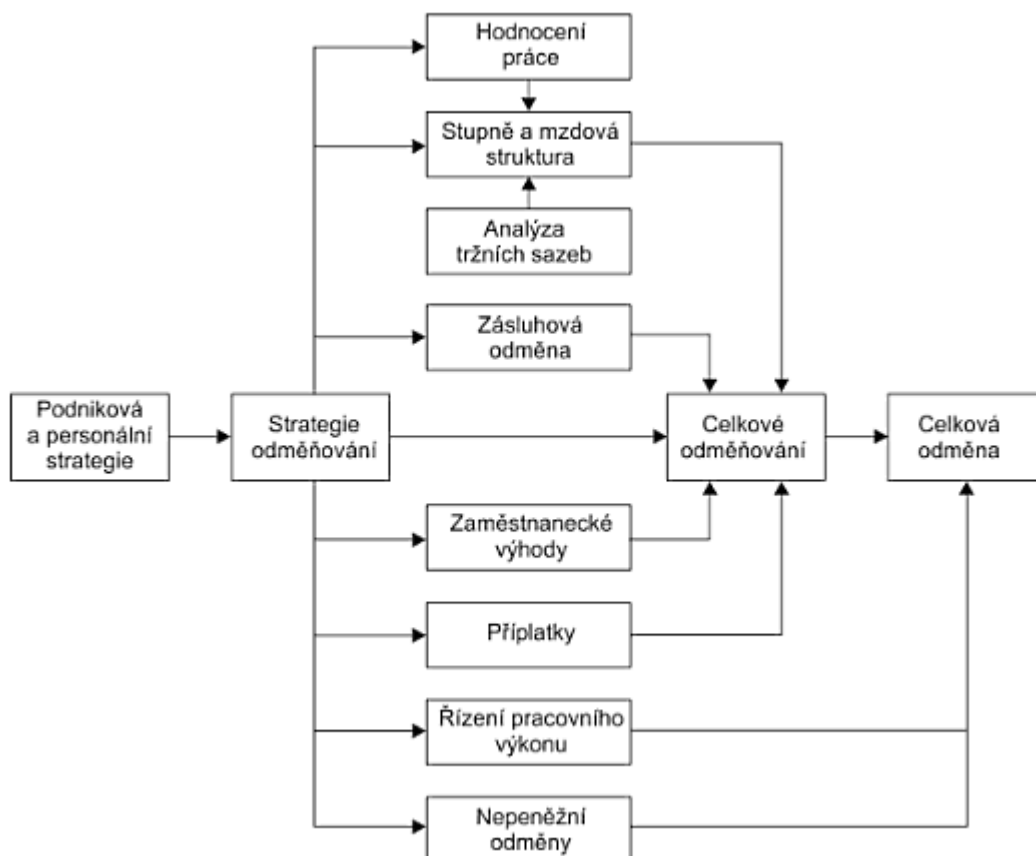
Odměna je odměňování práce konané na základě dohod, práce konaná mimo pracovní poměr, odměňování volených členů obecních zastupitelstev a odměňování rozhodčích, přísedících a zprostředkovatelů. [4]

Plat je peněžité plnění, které se poskytuje zaměstnanci zaměstnavatelem za určitou provedenou práci a nepovažuje se za to plnění, které je poskytnuto dle zvláštních právních předpisů v souvislosti se zaměstnáním zejména náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady a také pohotovost. V zákoně je také uvedeno, kdo je zaměstnavatelem: stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, školská právnická osoba a veřejně neziskové ústavní zdravotnické zařízení. Lze tedy říci, že plat a mzdu pobírají státní pracovníci. [4]

Mzda je peněžité plnění nebo peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za určitou práci. [4]

Celková odměna je pojetí, které má jistě na strategii odměňování značný vliv. Dle definice Manuse a Grahama celková odměna obsahuje veškeré typy odměn, což znamená nepřímé, přímé, vnitřní i vnější typy. [2]

Na následujícím obrázku je znázorněno řízení odměňování, prvky a jejich vzájemné vztahy v oblasti odměňování. Je zde přesně vystihnuto, co pojem celková odměna znamená.



Obrázek 7: Řízení odměňování, prvky a jejich vzájemné vztahy v oblasti odměňování

Zdroj:[2]

Celková odměna propojuje vliv hlavních kategorií odměn. Dělí se na:

- **transakční odměny**, které jsou hmotné a hmatatelné a plynou z převodu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, které se týkají peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod,
- **relační (vztahové) odměny**, které jsou nehmotné, týkající se vzdělávání a rozvoje, praxe a zážitků z vykonávané práce. [2]

Toto dělení je pro přehlednost znázorněno v následující tabulce.

Tabulka 1: Složky celkové odměny

Transakční odměny	Základní mzda	Celková v penězích vyjádřitelná odměna (hmotná)	Celková odměna
	Zásluhové odměny		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní (vnitřní) odměny	
	Zkušenosti z práce		

Zdroj: [1]

V případě celkového pojetí odměny je řečeno, že odměňování pracovníků je něčím mnohem více než pouhé zasypávání finančními prostředky. Tento přístup může posílit vytváření určitých zážitků z práce, které uspokojují potřeby zaměstnanců a povzbuzují je k vynakládání výjimečné snahy tím, že se formuje jakási dohoda, která se týká širokého okruhu záležitostí. [1]

3.4 Cíle řízení odměňování

Cílů odměňování je několik, autorka zde vyjmenuje proto jen ty, které pokládá za nejdůležitější:

- odměňovat lidi za hodnotu, kterou tvoří pro podnik,
- odměňovat správné věci, aby podnik dal najevo, co je správné a důležité,
- odměňování jako motivace, získávání zaměstnanců,
- odměňování jako pozitivní zaměstnanecké vztahy a psychologie,
- odměňovat transparentně, aby zaměstnanci dobře znali proces odměňování. [2]

3.5 Druhy odměn

Každá firma si může zvolit, jakým způsobem bude oceňovat svého zaměstnance za jeho provedenou práci, ať už tato práce je vykonávána manuálně nebo „hlavou“. Avšak některé formy odměňování nejsou až zas tak dobré, jelikož dobře nepromítají pobídkový systém, tedy zaměstnanec nemá motivaci pracovat lépe, rychleji, kvalitněji.

Zaměstnanec musí také přesně vědět, co má udělat proto, aby lepší mzdu dostal a jak vypadá práce, která je správná. Proto firma musí vypracovat naprosto přesný manuál a systém pro odměňování, který bude pochopitelný pro všechny zaměstnance firmy a bude také dostupný. Firma musí také zajistit, aby rozdíly v platech byly znát také v rozdílnosti a náročnosti práce, pokud budou zaměstnanci vnímat nespravedlivé ohodnocování, bude tato firma brána za neslušnou a nespravedlivou i k vnějšímu okolí. Následují určité způsoby odměňování:

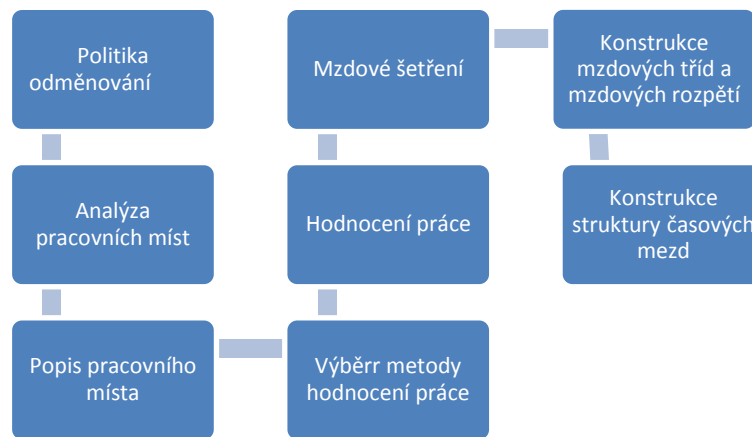
- 1) **Časová mzda a plat** se používá v ČR nejvíce. V praxi znamená hodinovou, týdenní nebo měsíční částku, kterou pracovník za svoji práci dostane, ať dělá dobře nebo špatně. Samozřejmě do té doby než si toho někdo všimne a dostane výpověď.

U dělnických pozic jde většinou o hodinovou mzdu, avšak u nedělnických prací jde obvykle o měsíční mzdu. Jelikož si tento pracovník může rozvrhnout svoji práci za měsíc sám, do určitých dnů a hodin. Dělník musí být na pracovišti v přesně stanovený čas. Pro odměňování časovou mzdou nebo platem je důležité, aby byla vytvořena struktura a systém pro srovnatelné odměňování, který je závislý na pracovním výkonu. [16]

Musí být tedy položeny základní otázky:

- a) Jakou nejnižší mzdu může firma nabídnout za určitou práci? Jak má být vysoká, aby zároveň přilákala dostatečně kvalitní pracovníky a měli zájem o tuto práci?
- b) Další otázkou také je, kolik je třeba dát zaměstnanci, aby si ho firma udržela a nepřecházel jí ke konkurenci.
- c) Chce firma při odměňování brát v potaz to, že pracovník pracuje v nebezpečném prostředí nebo v prostředí s obtížnými podmínky?
- d) Chceme, aby každý pracovník na jiné výši měl stejný růst platu?
- e) Existuje v naší společnosti kariérní postup?
- f) Je možné získat nižší nebo vyšší plat než dovoluje minimum a maximum mzdových předpisů?
- g) Vyhovuje naše platová struktura budoucím možným změnám? [16]

Jak správně vytvořit strukturu časových mezd ukazuje následující obrázek.



Obrázek 8: Struktura časových mezd

Zdroj: [16]

- 2) **Úkolová mzda** je jednou z nejjednodušších typů pobídek. Je dost používaná ve výrobních firmách, tedy pro dělnické pozice. Dělníka tedy firma platí určitou částkou za každou vykonanou jednotku práce. Celková mzda je násobkem počtu vykonaných jednotek práce. Mzda se vypočítá většinou z nějaké průměrné fixní mzdy, která je vyplácena na obdobné pozici. Průměrná mzda soustružníka je 800 Kč na den a za tento den vyrobí 60 ks součástek, pak odměna za jeden kus součástky bude 14 Kč. U takového případu by se jednalo o úkolovou mzdu s **rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu**. Samozřejmě existuje úkolová mzda s **diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu**. Ta funguje skoro stejně, avšak zde existuje jedna sazba za kus až do určité normy či stanoveného množství. Jakmile se tedy překročí norma, začne se používat vyšší sazba za vyrobený kus. U tohoto systému je však také možné penalizovat výkon, který není dostačující. Existuje i **skupinová úkolová mzda**, kde se hodnotí výkon celého kolektivu. Může být buď **operační úkolová mzda**, kde vykonává-li skupina dělníků s homogenní kvalifikační strukturou současně stejnou pracovní operaci a nebo **akordní úkolová mzda**, kdy skupina dělníků s heterogenní kvalifikační strukturou vykonává komplex rozdílných na sebe navazujících pracovních operací, které směřují k vyrobení určitého funkčního celku. [16]

Při uplatňování úkolové mzdy, je třeba zajistit, aby firma dokázala zjistit jak kvantitu, tak kvalitu odvedené práce a mohla ji také kontrolovat a mohl být výkon pracovníkem ovlivňován a on tedy mohl ovlivňovat výši své mzdy. [16]

U **podílové mzdy** se jedná o odměnu pracovníka zcela, nebo alespoň z části závislou na tom, kolik se prodá služeb, výrobků, či čehokoliv jiného. Jeho mzda se skládá většinou z určité fixní mzdy, jako tzv. základ a k tomu se samozřejmě připočítává určitý podíl za prodané množství. [16]

Výhodou je přímá návaznost na výkon, může tedy ovlivnit svůj plat. Avšak pod nevýhodou je možno si představit mnoho faktorů, které pracovník nemá pod kontrolou. To znamená, že například prodává výrobek, který má špatné jméno na trhu nebo má naprosto otřesné technické vlastnosti, je poruchový nebo je výrobek nahrazen jiným lepším konkurenčním výrobkem a pracovník to nemá jak ovlivnit a může se stát, že zůstane na základu, což bývá opravdu málo, třeba pouhých 4 000 Kč. [16]

- 3) **Mzdy za očekávané výsledky práce** pochází z Německa, u nás v ČR o nich není slyšet. Občas se také používají penzumové mzdy. Penzum je uložena práce, úkol. Jde tedy o odměnu za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který se pracovník zaváže, že udělá během určitého období v náležitě kvalitě a množství. U této metody má pracovník tedy jistotu určitého příjmu během určitého období. Po tomto určitém období se provede určité shlednutí za tuto dobu a pokud se zjistí, že nepracoval tak jak měl, je možné, že se tyto pevné příjmy, které se v období vyplácejí na další období sníží. U této mzdy musí být přesně stanoveno, jak tuto mzdu může ovlivnit, jak přesně plnit úkoly a jak se tato práce kontroluje.

Je používáno u dělnických pozic a nižších a středních vedoucích. Příkladem je smluvní mzda. [15]

- 4) **Dodatkové mzdy** mohou odměňovat jak výkon, tak i zásluhu nebo každé zvlášť. V hodně případech se používají ve firmách a pozicích, kde je mzda stanovena časově, ale je zde nedostatek pobídky pracovat lépe. Ve většině firem jsou vázány na individuální nebo kolektivní výkon. Jsou jednorázové nebo periodicky se opakující. Mohou být pro manažery nebo také pro dělníky. Dále jsou uvedeny nejčastější formy dodatkové mzdy:

a. Odměna za úsporu času

U této formy se odměňuje pracovník za to, když provede určité množství práce během kratší doby, než mu stanovuje norma. Používá se hlavně u dělnických pozic.

Máme 3 typy odměn:

- *Halseyho prémiový systém*, u kterého zaměstnanec má určitou zaručenou hodinovou mzdu a navíc prémie za úsporu času a to

v případě, že svoji práci odvede rychleji, než jsou stanoveny normy. Což znamená, že v případě, že svou práci, která dle normy trvá hodinu, stihl za 45 minut, dostane právě určité procento za uspořených 15 minut.

- *Rowanův systém*, který se od Halseyho systému liší v tom, že % placené za uspořený čas není pevně stanovené, ale je závislé na výši % času, který zaměstnanec uspořil. Což znamená, že pracovník odvede hodinovou práci za 45 minut, to je 75 % hodiny, dostane 25 % prémii hodinového mzdového tarifu.
- *Bedauxův systém* je naprosto odlišný od předchozích dvou. Je založen na normované jednotce měření, kterou nazýváme B. prémie, která se stanovuje dle počtu jednotek B provedených nad normu během daného časového období. [16]

b. Prémie

Prémie jsou hodně rozšířená součást mzdy. Jsou dávány jak mzdě časové, tak úkolové. Máme prémie dvojího druhu

Periodicky se opakující prémie za uplynulé období s jasnou závislostí na odvedeném výkonu. Požadavky na získání odměny jsou předem známy, mají předem dány sazby a jsou většinou vázány na určité období. U většiny organizací je k tomuto účelu tvořen prémiový řád organizace. Mohou být závislé na práci, kvalitě práce nebo výrobků, úspory, využívání zdrojů, splnění předem daného termínu a mnohé jiné. Mohou být jak kolektivní tak i individuální. Když má firma kolektivní prémie, je třeba předem určit, jak bude tyto prémie rozdělovat mezi jednotlivce. Jsou dobré v tom, že mají efekt nátlaku pracovníků mezi sebou.

Jednorázová prémie je odměna poskytována za mimořádný výkon, za něco mimořádného, iniciativu. Může být peněžitá i nepeněžitá.

Manažeři mají prémie, které se odvozují od celopodnikového nebo skupinového výkonu. [16]

c. Osobní ohodnocení

Někdy také nazýváno jako osobní příplatek. Většinou se používá, aby mohla být ohodnocena náročnost a dlouhodobé dosahování výsledků práce pracovníků. Udává se v % ze základního platu, přičemž bývá stanoveno procentuální maximum, kterého může pracovník dosáhnout. [16]

d. Odměňování zlepšovacích návrhů

Je jednou z dodatkových mezd, které nejsou tak časté, může být stanovena na základě přírůstku zisku nebo poklesu nákladů, kterou jsou jasně sníženy díky novému návrhu. Prohlubuje sounáležitost zaměstnance s organizací a zlepšuje tedy komunikaci mezi vedením a pracovníkem. [16]

e. Podíly na výsledcích hospodaření společnosti

Je to forma odměňování, která je typická pro podnikatelskou sféru, tedy ve státní sféře se vůbec neobjevuje. A má 3 podoby:

- *Podíl na zisku* – je nejčastěji používaný z těchto podob. Velikost podílu je závislá dosti často na výši základní mzdy. Tím pádem má každý za stejný výsledek jiné procento ze zisku. To, jaký pracovník má jaké procento může být určováno dle výše pozice, dle postavení, dle seniority. Jsou však firmy, které mají stejné procento pro všechny typy pracovníků.
- *Podíl na výnosu* – většinou na obratu či přidané hodnotě.
- *Podíl na výkonu* – úspora nákladů. [16]

f. Zaměstnanecké akcie

Je to určitá forma pobídky, avšak ne tak účinná jako jiné formy. V některých firmách se nabízí jen vyšším pozicím, kde mají možnost tedy tito zaměstnanci ovlivnit zisk, ale někde jsou přístupné i u nižších pozic. U těchto akcií by měli být pracovníci motivováni zvyšovat svoje výkony a zkvalitňovat díky těmto akciím – dividendy, hodnota akcie. Mohou být i volně obchodovatelné. Avšak problém nastává ve chvíli, kdy ceny akcie klesají a určití pracovníci to nemohou ovlivnit. [16]

g. Scanlonův systém

Jde o tzv. prémiování, které je založené na úspoře, která je naprosto prokazatelná, jde zejména o úsporu nákladů práce a jejím cílem je hlavně motivovat zaměstnance k navrhování změn, které by mohly přispět k růstu produktivity práce. U takového systému se ve firmě stanovuje výbor každého útvaru, ve kterém jsou jak pracovníci z managementu, tak dělníci. Prémie se určuje od porovnání stávající produktivity s předpokládanou normou produktivity po zavedení návrhu. Existuje mnoho modifikací Scanlonova systému. [16]

h. Příplatky

Příplatky mohou být jak ke mzdám, tak k platu, dost často jsou i povinné. V tom případě jsou také v příslušných právních normách. Mohou ale být i nepovinné, jsou to tedy příplatky vyplývající z kolektivní smlouvy.

Povinné příplatky jsou:

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

Nepovinné příplatky jsou:

- na dopravu do zaměstnání,
- za pracovní oděv,
- za ubytování. [16]

i. Ostatní výplaty

Je to ohodnocení představující dodatečné zvýhodnění.

Jsou to například *13. platy, vánoční příspěvky na dárky, příspěvky na dovolenou či k životnímu nebo pracovnímu výročí*. Poskytuje se u firem, které už opravdu vykazují velké zisky a mají zájem udělat radost, ne odměnit za lépe vykonanou práci.

Dost často se také používá *náborový příspěvek*, slouží k tomu, aby firma nalákala lépe kvalifikované pracovníky nebo více pracovníků k pohovoru. Cílem je moci si lépe vybrat. V mnoha oborech totiž chybí kvalifikovaní specialisti. U nás se hodně používá, když sportovci přecházejí do jiného klubu. *Odstupné* je používáno také jako ostatní výplata při propouštění pracovníků.

Lokální příplatky jsou příplatky, které se poskytují v oblastech, kde je zhoršené životní prostředí nebo nadprůměrné životní náklady, takže firma při rozhodování musí zhodnotit, v jakém regionu bude podnikat. Proto například pracovník kasy v Albertu v Náchodě má nižší plat než totožný pracovník v Praze. [16]

Avšak Armstrong vidí odměňování trochu jinak. Ten rozděluje odměňování dle toho, komu jsou poskytovány. Dělí toto odměňování na 3 druhy.

1) Odměňování ředitelů a vyšších exekutivních pracovníků

Principy podnikového uspořádání

- Komise pro hodnocení musejí vytvořit takový soubor odměn, který bude zaručovat to, aby přilákal, stabilizoval a motivoval ředitele.
- Měla by se držet pevná linie týkající se vyplácení mezd tam, kde se stal výkon nedostačující.
- Tato komise by měla zvážit důsledky růstu základních mezd pro penzijní systém a s tím spojené další náklady podniku.
- Výpovědní lhůty by měly být stanoveny na rok nebo i méně.

Jedny z nejhlavnějších prvků peněžní odměny ředitelů jsou následující:

a) Základní plat

Tyto platy jsou většinou založeny na základě subjektivního názoru na tržní ceny příslušných pracovníků. Většinou je plat schválen na základě dohody a obvykle také musí být schválen komisí pro odměňování. V případě, že jsou výrazné změny na trhu práce, upravuje se i tento plat. Nebo například i v případě, že pracovník dosáhl určitého úspěchu ve výkonu, který podnik měří. Prémie nebo mimořádné bonusy se vyjadřují jako určité procento ze základního platu.

b) Systémy bonusů

Velké podniky nabízejí každý rok systém pobídek pro vyšší pracovníky, který je založen hlavně na výkonu pracovníka nebo podniku jako celku. U těchto systémů je většinou bonus vyplacen jako podíl na zisku a u většiny případů je zavíčkovaný. To znamená, že je stanoven vrchní strop bonusu.

c) Nabídka akcií

V mnoha firmách se nabízejí i akcie, které se dají pořídit v budoucnu za cenu, která byla v minulosti. Tedy v případě, že dostanu nabídku akcií 1.6. a budu chtít tuto nabídku využít 1.11., budu nakupovat za cenu, která byla platná 1.6. Pracovník je tedy motivován pracovat lépe, jelikož bude mít vidinu, že akci prodá draž než je nakoupil.

d) Systémy „omezených“ akcií pro exekutivní pracovníky

U tohoto systému, je pracovníkovi přidělena zdarma prozatímně akcie. Nejdříve jim nepatří do té doby, než jsou uvolněny nebo fakticky převedeny, proto jsou omezené. Uvolnění pak závisí na výkonu v průběhu stanoveného období. [2]

2) Odměňování pracovníků prodeje

- Zatím neexistuje žádné pevné pravidlo, které by nám upravovalo, jaké by mělo být správné odměňování pracovníků prodeje. Je to složitá oblast, která je závislá hlavně na tom, v jakém typu podniku se pracovníci prodeje pohybují. Zda to jsou výrobky, služby a povaha procesu prodeje. Dále jsou uvedeny některé metody.

Tabulka 2: Přehled peněžních odměn a pobídek pro pracovníky prodeje

Metoda	Rysy	Výhody	Nevýhody	Vhodnot
Plat	Jde pouze o pevný plat, nejsou zde žádné provize ani bonusy.	Nevyvíjí tlak na prodej, avšak povzbuzuje spíše ke službám zákazníkovi. Řeší problém pracovníků, kteří pracují v neproduktivních částech podniku.	Není zde žádné přímé motivování. Může tedy přitahovat méně úspěšné pracovníky. Zvyšuje fixní náklady prodeje, protože výše mzdy není závislá na výsledcích prodeje.	Je vhodné v případě, že je důležitější prezentace podniku před přímým prodejem.
Plat + provize	Základní plat + peněžní provize (která se vypočítá jako určité % z velikosti nebo hodnoty prodeje).	Je zde přímé motivování na výkon podniku. Pracovníci tu mají určitou jistotou ve formě platu.	Je zde riziko, že pracovník prodává produkty ne dle vhodnosti a přání klienta, ale dle toho, z čeho je největší procento provize nebo to, co se lépe prodává.	U systému, kdy věříme, že touto cestou docílíme vyššího prodeje.
Plat + bonus	Základní plat + peněžní bonus, který je založený na dosažení a překročení cílů nebo stanoveného množství prodeje a splnění dalších cílů prodeje.	Je zde velká motivace, ale úkoly jsou pružné, aby bylo zajištěno dosažení konkrétních cílů.	Není vždy jasná vidina spojnice mezi úsilím a odměnou. Administrativa může být složitá a způsob odměňování také.	Důležitá je flexibilita v poskytování odměn. Aby se prodejci zaměřili také na jiné cíle než maximalizace oběmu.
Provize	Provize založená na procentu z prodeje, neexistence základního platu.	Přímá peněžní pobídka. Přitahuje dosti často vysoce výkonné prodejce. Náklady jsou přímo úměrné prodeji.	Nátlakový prodej. Přitahuje špatné druhy lidí.	Když výkon závisí hlavně na výkonu prodejní schopnosti. Když není potřeba pokračování vztahů.
Dodatečné nepeněžní odměny	Automobily, uznání.	Nepeněžní motivátory jsou na některé pracovníky účinnější.	Nejsou přímou pobídkou. Administrativa je dost často složitá.	Když se věří, že je třeba podpořit motivování jinými motivátory.

Zdroj: [2]

3) Odměňování manuálních pracovníků

- Dosti známe odměňování manuálních pracovníků je časová sazba nebo odměňování dle výsledků, neboli úkolová mzda.

a) Časová sazba

Podnik nabízí pracovníkům předem známou částku za hodinu, kterou skutečně odpracují. Používá se hlavně u prací, kde je nemožné odměňovat za odvedený výkon. Například při údržbářských pracích. Hlavní výhodou tohoto odměňování pro pracovníka je to, že mají stabilní stejný příjem a mohou pracovat ve svém tempu. Nevýhodou se však uvádí, že správně nepobízí k výkonu.

b) Systémy odměňování dle výsledků

Tyto systémy motivují pracovníky k výkonu, tím, že se váží na jejich mzdu. Závisí na počtu položek, které odpracují. Může být také uvedeno odměňování v týmu. [2]

V následující tabulce je uvedeno porovnání systémů.

Tabulka 3: Porovnání systému odměňování dle výsledků pro manuální pracovníky

Volba	Hlavní rysy	Pro zaměstnavatele		Pro pracovníky		Vhodnost
		Výhody	Nevýhody	Výhody	Nevýhody	
Úkolová mzda	Mzda je závislá přímo na tom, jaký bude výkon.	Motivace, jednoduchost, proveditelnost.	Problémem je kvalita.	Možnost regulace tempa. Krátkodobá předvídatelnost mzdy.	Dlouhodobě nepředvídatelný výdělek. Stres. Onemocnění ze stále se opakujících úkonů.	Dostí omezené použití. Pouze na práce, kde může mít množství vyrobených výrobků pod kontrolou.
Systémy normování práce	Normování práce používané ke stanovení standardních úrovní výstupů během určitého období.	Krátkodobě vede k významnému růstu produktivity.	Drahé, časově náročné. V případě špatných norem můžou zvýšit rapidně mzdy.	Pracovníci jsou zapojeni do procesu.	Normování je vždy subjektivní.	Pro výroby, kde se opakují krátké cykly a nemění se výroba.
Mzda s měřeným denním výkonem	Mzda je stanovena nejvyšší sazbou na základě srozumění, že se udrží vysoká úroveň výkonu měřená pomocí standardů.	Musí se odvádět konkrétní stanovená úroveň výkonu.	Cíle se mohou stát snadno dosažitelné.	Vysoce předpověditelné výsledky.	Pracovníci nejsou odměňováni dle svého úsilí.	Oddanost vykonávat svou práci.
Odměna dle výkonu	Odměna k základním sazbám stanovená dle individuálního hodnocení výkonu.	Odměňují individuální příspěvní.	Obtížné měření.	Odměna za vlastní úsilí.	Posuzování výkonu může být zkreslené, nedůsledné a nepodložené.	Součást harmonizace odměňování.
Skupinové nebo týmové odměňování	Odměna vyplácena týmům nebo skupinám na základě jejich výkonu dle plnění norem.	Povzbuzuje týmovost.	Přímá pobídka.	Minimalizuje se kolísání výdělku.	Nerespektuje se individuální úsilí.	Když je důležitá týmová práce.

Zdroj: [2]

3.6 SWOT analýza

Odměňování a motivování se významně odvíjí od postavení firmy na trhu. V případě, že firma nebude konkurenceschopná a nebude dosahovat vysokého zisku, nebude schopna správně odměňovat a motivovat svoje pracovníky, už nejen kvůli nedostatku odborných pracovníků, ale také kvůli nedostatku finančních zdrojů. A proto autorka považuje za důležité se zmínit i o SWOT analýze jako důležitém faktoru, který ovlivňuje odměňování a motivování pracovníků.

V případě, že se podnik rozhodne dělat SWOT analýzu, jejím cílem bude identifikovat, do jaké míry je současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí. SWOT analýza znamená analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Sestává se z původně dvou analýz. Jsou to analýza SW a analýza OT. Většina odborníků doporučuje začít s analýzou OT jako první, což jsou tedy příležitosti a hrozby, které přicházejí z vnějšího okolí podniku, a to jak makroprostředí, kterými se rozumí například dodavatelé, odběratelé, zákazníci, konkurence nebo také veřejnost. V případě, že je hotova OT analýza, může být pokračováno ve SW analýze, která se týká vnitřního prostředí podniku, jsou v ní obsaženy analýzy, cíle systému, procedur, firemních zdrojů, materiálního prostředí, ale také firemní kultury, mezilidských vztahů, organizační struktury a v neposlední řadě také kvality managementu. [13]

Obvyklou klasifikací používanou při zhodnocování silných a slabých stránek podniku se používá klasifikace pomocí nástrojů **marketingového mixu 4 P**, což znamená, že si firma určí, jak je na tom z hlediska:

- produktu,
- ceny a konkurenčních podmínek,
- distribuce, což je místo prodeje,
- marketingové komunikace.

Těmto jednotlivým kritériím, která byla vybrána s použitím různých výzkumných technik, jako je dotazování nebo diskuze je přidána určitá **váha**. Například 1-5 a následně se pokračuje vyhodnocením pomocí **škálování**. Obvykle firmy používají škály od mínus 10 do plus 10. kritérium, které není zařazeno ani mezi silné, ani slabé stránky, tomu se přiřazuje hodnota 0.

Avšak SWOT analýza má také určité nevýhody a to takové, jak již z předchozího textu jasně vyplývá, je hodně subjektivní a příliš statická. [13]

Při tvoření SWOT analýzy by měly být dodrženy určité zásady:

- Závěry SWOT analýzy by měly být relevantní, měl by být tedy zachován účel, proč se analýza provádí.
- Měla by se zaměřovat na podstatná fakta a jevy. Příliš mnoho dat ve SWOT analýze komplikuje návrh strategie.
- Měla by být objektivní, což v případě, že je vzat fakt, že analýzu tvoří firma sama, je dost těžké tento požadavek dodržet. Proto je lepší nechat provést analýzu externími odborníky.
- Síla faktorů by měla být ohodnocena. [15]

Na následujících obrázcích je znázorněna nejdříve obecná SWOT analýza a následuje již konkrétní SWOT analýza.

<p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obrázek 9: Obecná SWOT analýza

Zdroj: [13]

<p>Silné stránky (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> > Aplikace know-how > Aplikace efektivních procesů > Flexibilita > Zkušenost se širokou škálou klientů > Znalost problematiky 	<p>Příležitosti (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> > Růst podniku a generování zisku > Posílení pozice na trhu > Čerpání nových znalostí v oboru podnikání klienta > Rozšíření spolupráce s dalšími firmami z oboru, dalšími pobočkami atd.
<p>Slabé stránky (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> > Nedostatečná komunikace s klientem > Nekvalitní account management > Fyzická vzdálenost klienta 	<p>Hrozby (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> > Špatně definované procesy > Cenová válka > Změna ve vedení – neochota nadále spolupracovat > Zvýšení nákladů na správu klienta

Obrázek 10: Příklad konkrétní SWOT analýzy

Zdroj: [23]

Shrnutí

Ve 3. kapitole diplomové práce bylo zaměřeno na odměňování, které je hlavním parametrem pracovního poměru a jedním z nejsložitějších rozhodnutí vedení firmy. Jelikož je to právě onen nejvíce fungující způsob, jak motivovat většinu zaměstnanců k vyššímu výkonu. Samozřejmě, že tento způsob motivace nepůsobí na veškeré pracovníky, jsou hranice, kdy finanční odměna přestává být motivátorem.

Každá firma má na výběr z mnoha druhů a forem odměňování. Je mnoho forem základního ohodnocení, stejně tak i benefitů, ze kterých může firma vybírat, právě dle vlastností, respektive neuspokojených potřeb konkrétního zaměstnance.

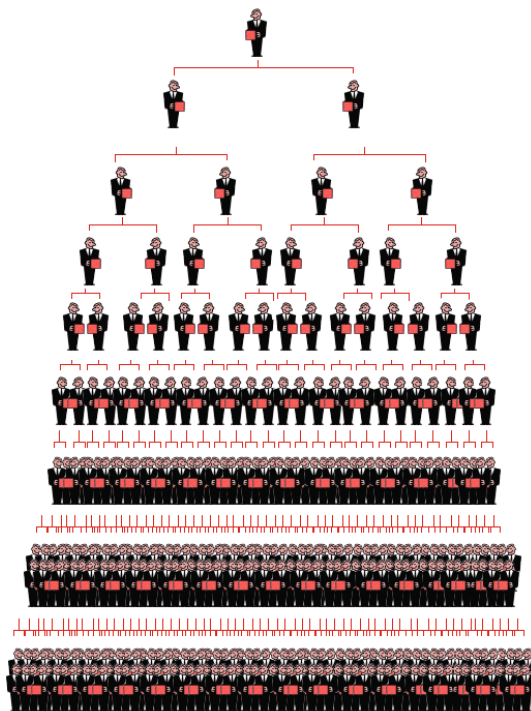
V následující kapitole budou zmíněny trendy v oblasti odměňování a motivování.

4 NOVÉ TRENDY V OBLASTI ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVOVÁNÍ

V dnešní době má každá větší a prosperující firma výborně propracovaný systém motivace a odměňování. Některé firmy se ubírají pozitivní cestou a některé firmy jdou cestou negativního vyhrožování. Co je účinnější, to ukáže až čas. Na toto posouzení je ještě zdaleka brzo, jelikož tak propracované motivační programy a takový důraz nikdy na motivaci v minulosti kladen nebyl. Po dlouhých letech studií samozřejmě zaměstnavatelé došli k názoru, že nejenom peníze mohou motivovat, některé pracovníky dokonce ani penězi nenamotivují.

Většina firem v dnešní době se snaží oproti situaci, která tu byla před 10-ti lety, kdy mzdy jen rostly, značně ušetřit. Je to určitě dáno také stále se zvyšující nezaměstnaností, firmy si tedy mohou diktovat, jakou budou nabízet mzdu, ale také ekonomickou krizí, která je snad již u konce. Avšak pracovníky, kteří jsou pro podnik významní, se snaží každý podnik náležitě odměnit i přes to, že podnik prochází kritickým obdobím.

- 1) Největším trendem v motivování a odměňování zároveň je bezpochyby **Multi-Level Marketing**, dále jen MLM. Tento systém odměn je a byl nejvíce používán v pojišťovnictví, ale také v kosmetice, potravinových doplňcích a finančních službách. Historie MLM není jasná, avšak někteří autoři tvrdí, že sahá až na začátek 20. století, kdy se v USA obchodníci snažili dostat přes hranice zboží, odměňovali pašeráky nejen dle množství, které propašovali, ale i dle toho, kolik kompliců zahrnují do těchto obchodů. Díky MLM mohou na trh proniknout i firmy, které nemají dostatečné prostředky na to, aby mohly zafinancovat reklamu nebo nějakou alternativní cestu k zákazníkovi. MLM je výraz pro víceúrovňový nebo síťový marketing. Pracovníci dostávají zaplacené nejen za prodané produkty, které prodávají při přímém prodeji, ale i za nově přivedené distributory a jejich prodejní činnost. Jde tedy o systém provizí všech pracovníků, kteří mají někoho „pod sebou“. Následující obrázek trefně zobrazuje MLM. Každý pracovník má „pod sebou“ několik dalších pracovníků, ze kterých pobírá provize z prodeje. [7]



Obrázek 11: Multi-Level Marketing

Zdroj: [7]

Výhody MLM se dají pozorovat ze dvou hledisek.

Výhoda pro distributora:

- Možnost nakupovat výrobky nebo služby pro svoji rodinu za nižší cenu.
- Možnost vytvořit si svoji síť zákazníků.
- Možnost vytvořit si svoji síť distributorů a získat tak určité procento ze zisku distributorů.
- Neomezená možnost růstu sítě, tedy i zisku.
- Možnost zisku s nepoměrně nízkými náklady.

Výhoda pro pořádající firmu:

- Vysoká stabilita s budoucím trvalým růstem.
- Nízké náklady na prodej a reklamu.
- Vysoká efektivita v pronikání na trh.

Nevýhody MLM

- Lidský faktor
 - *Nevhodné chování* – vidina rychlého zisku, nekorektní nabízení produktů, které jsou pro určitého zákazníka nevýhodné až podvodné.

- *Nedostatečná vzdělanost*, což mateřská společnost jen zřídka kdy je schopná kontrolovat, stejně tak i předchozí bod. [7]

2) Dalším moderním trendem je odměňování na základě **podílu na zisku neboli provizní systém**. Pro firmu je tato forma odměňování značně funkční, jelikož odměna pro pracovníky souvisí úměrně i s výdělkem firmy. Pro pracovníka je samozřejmou výhodou to, že má pocit, že za jeho práci je konkrétní odměna, kterou je schopen ovlivňovat. Pracovníci se mnohem více snaží, když vidí, že snaha je úměrná výdělkem. Nejen, že je podíl na zisku nutí pracovat efektivně v práci, ale i v soukromém životě mají touhu přinést podniku nové zákazníky, jelikož si jsou vědomi náležité odměny ve formě podílu na zisku.

3) **Kafeterie**

Hodně rozšířeným motivačním programem, který se rozmáhá i u nás je Kafeterie. Jde o pružný systém, často fungující on-line, s rozšířeným spektrem nejrůznějších možností (včetně oblíbených stravenek), který pracovníci mohou jakkoliv využívat v rámci předem určeného počtu bodů. Každý pracovník si vybere oblíbený benefit ke své vlastní spokojenosti. Podnikatel má zase dozor nad konečnou výší nákladů, má přesné informace o tom, na co jsou jeho peníze vynaloženy a jak intenzivně jsou pracovníci benefity využívány. V tomto systému je možno zohlednit i účely daňové. Daňově výhodné benefity budou pro pracovníky „levnější“ (budou na ně potřebovat méně bodů), a ty nevýhodné zase „dražší“. Bude tedy jen čistě na pracovníkovi, jakou výši bodů bude ochoten zaplatit. Většina pracovníků tedy přistoupí na levnější benefity, tedy ty, které budou daňově zajímavé i pro podnikatele. [26]

4) **Předplacená karta Ticket Benefits**

Moderní benefiční programy by měly zahrnovat rozmanitou nabídku produktů pro aktivní odpočinek, relaxaci či osobní rozvoj, ale měly by také odrážet životní styl zaměstnanců. Za novodobé čerpání benefitů se mohou považovat nové předplacené karty Ticket Benefits. Tato karta představuje moderní a atraktivní výrobek, který umožňuje podnikům mnohem více efektivní poskytování benefitů klíčovými zaměstnancům, která je součástí určitého firemního image. Karta funguje jako klasická platební karta, která umožňuje majiteli výběr z široké nabídky produktů a služeb, které se týkají následujících oblastí: zdravotní péče, školení a vzdělávání, cestování, kultura, wellness, zábava a sport. V současné době lze kartu použít v síti, která pokrývá 60 % provozoven, které akceptují papírové poukázky. Tyto předplacené

karty nabízejí také atraktivní daňová zvýhodnění jak pro podnikatele, tak i pro zaměstnance. Zaměstnanec je osvobozen od platby daně z příjmu fyzických osob a odvodů na sociální a zdravotní pojištění. Oproti tištěným poukázkám mají předplacené karty Ticket Benefits mnoho praktických vylepšení. Nabízejí mnohem vyšší bezpečnost při placení, stejně jako v případě ztráty, kartu je možné zablokovat a nechat si vydat kartu náhradní, což u starých poukázek nebylo možné. Účet lze ovládat přes internet nebo přes automatického telefonního operátora. Pro zaměstnavatele je výhodou méně administrativy a menší provozní náklady. [27]

5) Určitým novým trendem v oblasti motivace je přesvědčení o **mýtech na téma motivace**, které literatura do teď považovala za tvrzení, která jsou pravdivá.

a) Dle Řezníčkové je první mýtus na téma **pozitivní motivace**. Tvrdí, že nadprůměrné výkony jsou dosahovány i bez jakékoliv pozitivní motivace, dokonce i pod zcela masivním tlakem. Vychází z určité zkušenosti podnikatelů.

Avšak tato zkušenost byla pozorována v době vysoké nezaměstnanosti, otázkou zůstává, jestli v případě dostatečné zaměstnanosti by pracovníci místo vysoké výkonnosti raději nezměnili zaměstnavatele. [22]

b) Druhý mýtus - **sociální kompetence**. Na trh jsou na toto téma uváděny určité jednoduché koncepty a v manažerské literatuře jsou bezmyšlenkovitě odřikávány. Význam sociální kompetence při řešení úlohy ve skupinách je častokrát přeceňován. Efektivní skupiny se od „naříkajících kroužků“ výrazně odlišují. To se zdá být pravděpodobné, protože příslušníci takové skupiny si mohou vzájemně aktivně naslouchat, přikyvovat, souhlasit, povzbuzovat se, uznávat se a mít porozumění pro druhé, ale současně mohou samozřejmě diskutovat mimo téma. „Naříkající kroužky“ se empaticky a s pochopením podporují ve svém naříkání, ale nekompetentně diskutují mimo téma odborně a metodicky. Průzkum, který zveřejnila socioložka Kathrin Leuze zpochybňuje tento častý a zároveň oblíbený pojem „sociální kompetence“. Přestože skoro všechny inzeráty na volné pracovní pozice zahrnují zmínku o sociální kompetenci, nemá ani vědecká literatura, ani osoby zodpovědné za personalistiku v podnicích jasnou představu o kvalifikacích, které s tím souvisí. Často je přitom sociální kompetence redukována na jednoduchý výraz, že se nový zaměstnanec musí „nějak hodit“ k firmě, k oddělení nebo ke kolegům. Zpravidla pak

rozhoduje pouze vnímání posuzovatele o tom, zda je zaměstnanec považován za „sociálně kompetentního“, či ne. A v tom tkví největší problematičnost a nebezpečnost tohoto výrazu – pokud pro tuto kompetenci nejsou dohodnuta kontrolovatelná měřítka. Ve svém velmi naučném průzkumu dochází Kathrin Leuze k zjištění, že ohodnocení jako „sociálně nekompetentní“ se znamenitě hodí k vyčlenění nepříjemných zaměstnanců. [22]

- c) Jako poslední mýtus, který uvádí Řezníčková je **tým a týmová práce**. Pravidlo, že jen týmová práce vede k úspěchu, bylo v personalistice alfou a omegou. Avšak nyní se o této formě práce tvoří mnoho pochybností. Německý časopis Capital prohlásil, že se jedná o filozofii řízení ze sedmdesátých let založenou na mottu „všichni jsme si rovni“, nýbrž nyní může působit jako zabiják motivace. Dle výzkumu provedeného Institucí pro ekonomiku práce na univerzitě v Bochumi jsou zaměstnanci v mnoha podnicích znechuceni právě četnými a zdoluhavými zasedáními. Tvrdí, že v podnicích je potřeba jasné ujednání pevných pravidel a cílů, které vedoucí zaměstnanec se svými pracovníky dohodne a později také kontroluje. Na většině porad se většinou zaměstnanci pouze vyhýbají práci a jasné zodpovědnosti. Fredmund Malik, který je poradcem ve Švýcarsku v Management Zentrum v St. Gallenu tvrdí, že týmová práce je v dnešní době neskutečně přeceňovaný systém. Většina zaměstnanců stráví až 84 dní neproduktivní prací. Především ve zbytečných a neplodných poradách vidí Malik velkou překážku produktivity. Malik tvrdí, že týmy fungují pouze tak dlouho, dokud je zaměstnanec motivován přispívat svými nápady k realizaci. To trvá pouze do té doby, dokud se jeho osobní návrhy setkávají s odezvou. Nejtěžší pro zaměstnance je, aby si uvědomil, že jeho osobní vědomosti nejsou tím nejdůležitějším. Nejdůležitější v týmové práci je, aby zaměstnanec dokázal pracovat sebevědomě a s orientací na cíl, sám vypracovával řešení a nečekal, až mu budou řešení nabídnuta, což jsou oblasti, které jsou pro zaměstnance těžko dosažitelná a z týmové práce je mnohdy porada s neproduktivním výsledkem nebo o „počasí“. Tento problém by mohl částečně vyřešit vedoucí diskuze, jehož úkolem by bylo držet pracovníky v určitém koridoru.

V týmové práci mají problémy pracovníci, kteří jsou uzavření, nemají rádi diskuze, avšak pokud jsou zavřeni sami v kanceláři, jsou schopni vyprodukovat mnohem lepší výsledky než v týmu. Závěrem autorka Řezníčková tvrdí, že vedoucí pracovník by měl více vést a méně motivovat. [22]

Shrnutí

Ve 4. kapitole autorka považovala za důležité, zmínit nové trendy v oblasti motivování a odměňování, kterým je bez pochyby Multi-level, při kterém záleží jen a jen na zaměstnanci, kolik za určitý časový úsek utrží peněžení prostředky. Dalšími trendy, které kapitola obsahuje, je podíl na zisku podniku - provizní systém. Poslední dobou začíná být velmi populární Kafeterie, ve které si zaměstnanec může dle svých potřeb a zájmů vybrat, který benefit je pro něho ideální. Tyto benefity zaměstnanec čerpá na základě bodů, které mu jsou uděleny. Podobným systémem je předplacená karta Ticket Benefits, což jsou platební karty, se kterými může zaměstnanec platit za své benefity. Tuto kartu nabíjí zaměstnavatel.

Předchozí kapitoly patří mezi teoretickou část práce, proto je třeba doplnit tuto práci o praktickou část, kterou se autorka bude zabývat dále.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2000, viii, 100 s. ISBN 80-722-6308-0.
- [4] BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: distanční opora*. Vyd. 2. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010, 113 s. ISBN 978-807-3953-096.
- [5] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [6] CLEGG, Brian. *Motivace*. Vyd. 1. Překlad Jitka Vejmělková. Brno: CP Books, 2005, iv, 115 s. ISBN 80-251-0550-4.
- [7] *Co je to vlastně Multi level marketing?* [online]. 2008 [cit. 2014-03-14]. Dostupné z: <http://ori-prace.blog.cz/0804/co-je-to-vlastne-multi-level-marketing-mlm>.
- [8] DELL, Twyla a Twyla DELL. *Motivating at work: empowering employees to give their best*. Rev. ed. Menlo Park, Calif.: Crisp Publications, c1993, vii, 96 p. Fifty-Minute series. ISBN 15-605-2201-1.
- [9] DĚDINA, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [10] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [11] DOYLE, Shawn. *The manager's pocket guide to motivating employees*. Amherst, MA: HRD Press, c2005, iii, 142 p. ISBN 08-742-5846-4.
- [12] HÁLEK. *Nákupní chování* [online]. 2014 [cit. 2014-02-25]. Dostupné z: <http://halek.info/www/prezentace/marketing-cviceni4/mcvp4-print.php?projection&l=05>.
- [13] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

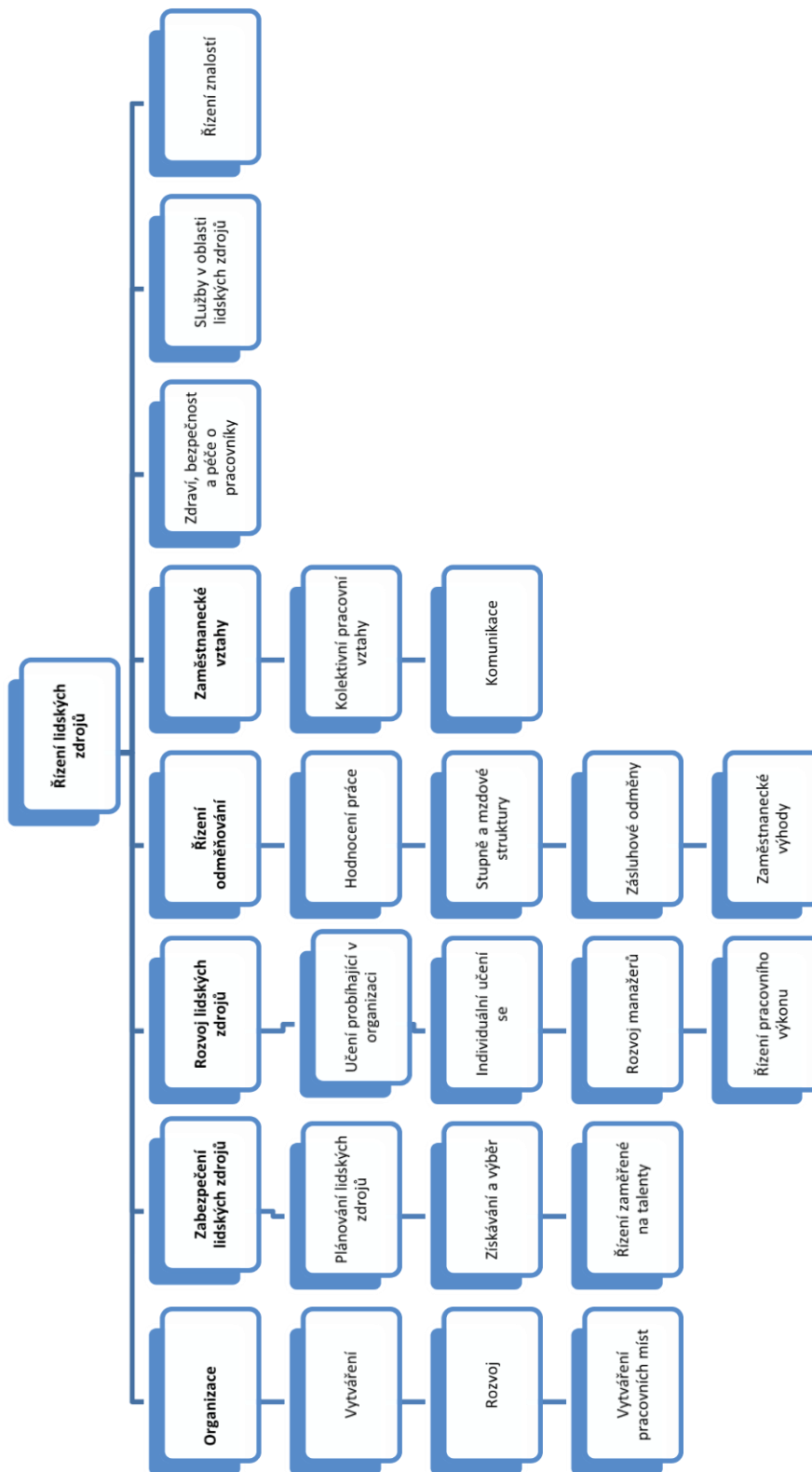
- [14] KAMP, Di. *Manažer 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000, 212 s. ISBN 80-247-0005-0.
- [15] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
- [16] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998, 350 s. ISBN 80-859-4351-4.
- [17] LAUBY, Sharlyn J. *Motivating employees: Information life line*. Alexandria, Va: ASTD Press, 2005. ISBN 15-628-6397-5.
- [18] MANAGEMENTMANIE [online]. 2013 [cit. 2014-02-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mcclellandova-teorie-ziskanych-potreb>.
- [19] *Multi Level Marketing* [online]. 2013. vyd. [cit. 2014-03-14]. Dostupné z: <http://marknutting.com/blog/tag/multi-level-marketing/>.
- [20] POUCHOVÁ, Lenka. Pracovní motivace a spokojenost v kontextu hospodářské krize. [online]. 2011 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/42511/1/PouchovaL_WorkMotivation_SP_FES_2011.pdf.
- [21] PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 226 s. ISBN 80-247-0470-6.
- [22] ŘEZNÍČKOVÁ, Romana. *Motivace, Kompetence a týmová práce: realita versus moderní mýty* [online]. [cit. 2014-04-02]. Dostupné z: http://www.consim.cz/download/CSQ_Reznickova.pdf
- [23] SVOBODA, Martin. *Mzdy* [online]. 2012 [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-54629470-proc-volit-outsourcing-mezd>.
- [24] TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 122 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.
- [25] URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 166 s. ISBN 978-80-247-3176-6.
- [26] WEBKARIERA: *Co dělat, aby benefity nebyly jen nákladovou položkou* [online]. 2011 [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-53032040-co-delat-aby-benefity-nebyly-jen-nakladovou-polozkou>

[27] *Zprávy Měšec: Moderní nástroj efektivní motivace zaměstnanců* [online]. 2010 [cit. 2014-04-02]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/tiskove-zpravy/moderni-nastroj-efektivni-motivace-zamestnancu/>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Aktivity řízení lidských zdrojů	120
Příloha B - Dotazníkové šetření	121

Příloha A - Aktivita řízení lidských zdrojů



Příloha B – Dotazníkové šetření

Dotazník na odměňování a motivování zaměstnanců ve firmě Ferda, česká reklamní společnost

Vážení zaměstnanci,

Jsem studentkou posledního ročníku navazujícího studia na fakultě ekonomicko-správní v Pardubicích. V rámci spolupráce se společností Ferda, česká reklamní společnost na diplomové práci, která je zaměřena na odměňování a motivování pracovníků, Vás žádám o vyplnění následujícího dotazníku.

Dotazník je určen jak pro dělnické pozice v „tančírně“, tak i pro manažerské pozice na „ferdovně“. Dotazník objektivně prokáže, zda je pro Vás stav z hlediska motivace uspokojivý, zda byste uvítali jiné motivátory, zda jste informováni o benefitech ve Vaší společnosti. A zda jste celkově spokojeni s odměňováním.

Dotazník je anonymní a výsledky budou použity pouze v diplomové práci.

Prosím, věnujte pár minut pro vyplnění tohoto dotazníku.

Jste: muž žena **Pracovní kategorie:** Tančírna Ferdovna

1) Máte pocit, že je odměňování spravedlivé?				
ano	spíše ano	spíše ne	ne	
2) Jste dostatečně motivován/a k výkonu?				
ano	spíše ano	spíše ne	ne	
3) Vyhovuje Vám nyní úkolová mzda nebo starý model fixní mzdy? (Ferdovna nevyplňuje)				
úkolová mzda	fixní mzda	nevím		
4) Jste dostatečně informován/a o poskytovaných benefitech?				
ano	spíše ano	ne	spíše ne	nevím

5) Využívá Vás zaměstnavatel spíše pozitivní druhy motivace (dobré pracovní podmínky, pochvala) nebo negativní druhy motivace (hrozba snížení platu nebo nižší pracovní pozice)?

Negativní Pozitivní Nevím Obojí

6) Jak dlouho pracujete ve společnosti?

do 1 roku 1 – 5 let 5 – 10 let Více jak 10 let

7) Je možný kariéerní růst?			
ano	spíše ano	spíše ne	ne
8) Jaké jsou Vaše vztahy na pracovišti?			
dobré	špatné	nevím	

9) Jak vnímáte pracovní prostředí?			
čisté	pěkné	nevyhovující	špinavé
10) Jaký je Váš vztah s vedoucím pracovníkem?			
dobry	spíše dobrý	spíše špatný	špatný

11) Který z benefitů by Vás motivoval k vyššímu výkonu? Obodujte, nejvíce motivující - 13 bodů, nejméně motivující - 1 bod.

Motivátor	Body
Dovolená navíc	
Pracovní volno	
Příspěvek na stravování	
Příspěvek na životní pojištění, životní a penzijní připojištění	
Příspěvek na dovolenou	
Více zodpovědnosti a pravomocí	
Příspěvek na bydlení nebo oblečení	
Odměna za přivedení nového zákazníka	
Zvýhodněné zaměstnanecké účty, úvěry	
Příspěvek na vzdělání dětí	
Dárkové, zážitkové poukázky	
Veřejná pochvala	
Podíl na zisku	

12) Důvodem pro práci ve Vašem zaměstnání je pro Vás? Nejdůležitější 5 bodů, nejméně důležitý 1 bod.

Potřeba	Body
Potřeba uspokojit své základní potřeby. (hlad, žízeň)	
Uspokojit potřebu jistoty a bezpečí, ochrany	
Uspokojit společenské potřeby (láska, sounáležitost)	
Uspokojit potřebu uznání, sebeúcty, ocenění	
Uspokojit potřebu seberealizace, rozvoj osobnosti	

13) Patříte do věkové kategorie?

18 – 30

30 – 50

50 a více

Děkuji za Vaši ochotu a čas, který jste vynaložil/a na vyplnění tohoto dotazníku.

Zdroj: vlastní zpracování