

Projekt diplomové práce

# Odměňování zaměstnanců jako motivační faktor

Kalandrová Tereza, 174 936



# Téma a předmět DP

## Téma DP:

- ▶ Odměňování zaměstnanců jako motivační faktor

## Předmět DP:

- ▶ Systém odměňování
- ▶ Finanční odměna
- ▶ Zaměstnanecké výhody
- ▶ Teorie pracovní motivace
- ▶ Stimulace

# Charakterizace podniku

**ABB s.r.o.**

## Org. jedn. Elektro – Praga, Jablonec nad Nisou

- ▶ ABB je přední světová firma poskytující technologie pro energetiku a automatizaci
- ▶ Organizační jednotka Elektro – Praga je významným dodavatelem elektroinstalačního materiálu (v současné době nabízí zákazníkům 13 designových řad spínačů a zásuvek, doplňujícím sortimentem jsou snímače pohybu – domovní strážci, hlásiče kouře, přístroje pro instalaci ve zdravotnických zařízeních,...)
- ▶ Na DP budu spolupracovat s personálním oddělením
- ▶ Největší počet zaměstnanců pracuje na dělnických a THP pozicích – na ty bych se chtěla v dotazníkovém šetření zaměřit
- ▶ Společnost prováděla přibližně jednou za 2 roky průzkumy spokojenosti zaměstnanců. V posledních letech ale žádný průzkum k dispozici nemá.

# Charakterizace podniku

- ▶ Ve společnosti proběhla asi před rokem změna systému odměňování. Důvody pro změnu byly následující:
  - Objektivizace a vnitřní spokojenost – panovala jistá nespokojenost se zařazením jednotlivých pozic
  - Navázání na hodnocení a zařazení pozic – v celosvětovém ABB byla zavedena nová metoda hodnocení pozic (metodika HAY) a bylo třeba na tuto metodiku navázat systém odměňování
  - Srovnání historicky vzniklých rozdílů
  - Flexibilita – možnost přecházet na jiné pozice bez problémů v odměňování
- ▶ Kvůli nesouhlasu odborů, se ale nepovedlo ve společnosti prosadit všechny zamýšlené změny. Nedošlo k úplnému navázání na HAY metodiku hodnocení pozic, kdy výše základní mzdy měla být pro jednotlivé pozice stanovena na základě bodů získaných ohodnocením této pozice. Místo toho byly zavedeny mzdové tarify. V budoucnu by společnost tuto změnu ráda ještě provedla. Postupně by také mělo docházet ke sjednocení procentní sazby osobního ohodnocení a prémie u všech pozic.

# Cíl DP

- ▶ Analýza systému odměňování v konkrétním podniku, posouzení jeho funkčnosti a účinnosti z hlediska pracovní motivace a návrh doporučení a možných změn v rámci tohoto systému.

# Hypotézy

- ▶ **1. Současný systém odměňování ve společnosti má stimulační účinky na pracovníky.**
  - Ve společnosti byla před rokem provedena změna systému odměňování. V diplomové práci bych chtěla zjistit, jestli tato změna byla úspěšná, zaměstnanci ji dobře přijali a zda tedy současný systém odměňování zaměstnance motivuje při plnění pracovních úkolů.
  - Pro potvrzení pravdivosti této hypotézy provedu empirické šetření formou anonymního dotazníku. Dotazník bude obsahovat konkrétní otázky ohledně jednotlivých složek odměny zaměstnanců a zaměstnanci tak budou moci vyjádřit míru spokojenosti s těmito složkami své odměny.

# Hypotézy

- ▶ **2. Postoj zaměstnanců vůči změně výpočtu základní mzdy je negativní.**
  - Při změně systému odměňování, jak už jsem uváděla, se vedení společnosti nepovedlo, kvůli nesouhlasu odborů, prosadit všechny zamýšlené změny. Nedošlo k úplnému navázání na HAY metodiku hodnocení pozic, kdy výše základní mzdy měla být pro jednotlivé pozice stanovena na základě bodů získaných ohodnocením této pozice. Místo toho byly zavedeny mzdové tarify. Odbory se domnívaly, že nový systému výpočtu základní mzdy by pro zaměstnance nebyl dost přehledný a jasný. Vedení společnosti by rádo tuto změnu v budoucnu ještě provedlo a chtějí tedy znát postoj zaměstnancům vůči této změně.
  - V prováděném empirickém šetření, bych tedy do dotazníku zahrnula i otázky týkající se této změny, aby se k ní mohli jednotliví zaměstnanci vyjádřit a hypotéza byla potvrzena nebo vyvrácena.

# Hypotézy

- ▶ **3. Zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti delší dobu a dosáhli stropu v rámci svého tarifního stupně ztrácí motivaci.**
  - Vedení společnosti se domnívá, že zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti delší dobu a dosáhly stropu v rámci svého tarifního stupně, ztrácí motivaci. Pokud je tato hypotéza pravdivá, tak by je zajímalo, co by tyto zaměstnance stimulovalo (např. nepeněžní benefity, uznání od spolupracovníků nebo nadřízených, delegování pravomocí, apod.)



# Postup a metody

## Teoretická část

- ▶ Rešerše odborné literatury, kompilace a syntéza poznatků

## Praktická část

1. **Analýza sekundárních zdrojů – vnitropodnikových směrnic a dalších dokumentů společnosti** – z dokumentů poskytnutých společností se seznámím se situací ve společnosti a s předpisy, kterými se řídí.
2. **Strukturované rozhovory s pracovníky personálního oddělení** – po prostudování poskytnutých dokumentů si případné nejasnosti a další potřebné informace ujasním osobně při setkání s pracovníkem personálního oddělení.
3. **Deskripce a analýza současného systému odměňování**– na základě nastudované literatury a získaných a dohledaných informací systém a jeho prvky posoudím, zda je vhodný či nikoliv a proč a identifikuji slabé stránky systému (první krok k naplnění cíle DP).
4. **Metoda dotazování – formou anonymního dotazníku.** Po shromáždění všech potřebných informací vytvořím dotazník. Bude obsahovat převážně uzavřené otázky, kde bude zaměstnanec vybírat jednu z odpovědí. Uzavřené otázky volím proto, že u takového dotazníku je pro respondenty snadnější a rychlejší jeho vyplnění a také se dá dobře vyhodnotit. Pro doplnění a vyjádření názorů zaměstnanců bude obsahovat i několik otevřených otázek.
5. **Vyhodnocení výsledků empirického šetření a následné doporučení změn, které by mohly proběhnout,** bude druhým krokem k naplnění cíle DP. Pokusím se stanovit několik variant změn, které by mohly být v rámci systému odměňování uskutečněny, včetně jejich ekonomické a organizační náročnosti.

# Literatura

- ▶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 9788024714073.
- ▶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 9788072611683.
- ▶ BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy : cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Vyd. 1. Praha : Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 8071750107.
- ▶ WRIGHT, Patrick M; NOE, Raymond A. *Management of organizations*. Boston : Irwin, 1996. 857 s. ISBN 0256174725.
- ▶ TOMŠÍK, Pavel. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Brno : Mendelova zemědělská a lesnická universita, 2005. 105 s. ISBN 8071578452.
- ▶ HORVÁTHOVÁ, Petra; ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Systémy odměňování v organizacích*. 1. vyd. Ostrava : Vysoká škola báňská. Technická univerzita, 2007. 110 s. ISBN 9788024816296.
- ▶ KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; HÜTTLOVÁ, Eva. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998. 147 s. ISBN 8070792027.
- ▶ ADAIR, John; VORLÍČKOVÁ, Lenka. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 8086851001.