

## ANALÝZA SYSTÉMŮ ODMĚŇOVÁNÍ V MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNICÍCH

M. Staňková

**Došlo: 31. srpna 2010**

### Abstract

STAŇKOVÁ, M.: *Analysis of remuneration systems in small and medium enterprises*. Acta univ. agric. et silvic. Mendel. Brun., 2010, LVIII, No. 6, pp. 473–482

Submitted article is focused on the problem of employees' remuneration. It investigates the importance of remuneration systems at management of companies. The article deals with factors influencing employees, their motivation for reaching company's goals, and with company remuneration systems as well. The observed topic was, is and will be still actual because increasing of employees' performance in connection with concurrent effort for quality employees maintenance is very demanding managerial task in every stage of company's development. Last, but not the least, it is necessary to realize that remuneration systems should lead not only to increase in company's performance, but they should support especially the reaching of company's goals. In present, increasing the value of company is possible to be considered as the highest company's goal. Increase of company's value can be ensured also by the means of value based remuneration as an important and effective tool of value based management. Because it is a tool which is relatively new and not experienced in the Czech environment, the focus is directed on it as well in the article. Then, the aim of the article is to provide complex view on the problem of importance of remuneration systems in small and middle sized companies in the South Moravian Region.

company goals, remuneration, remuneration systems, value based systems of remuneration, small and middle company, strategy

Odměňování patří mezi významnou činnost v oblasti řízení lidských zdrojů, která podporuje formování pracovní síly, rozvoj zaměstnanců, sociální vztahy, komunikaci mezi zaměstnavateli, zaměstnanci a odbory a působí na rozvoj podnikové kultury.

Podle Kleibla, Dvořákové a Šubrt (2001) lze odměňování chápat jako systém, který je tvořen především mzdovou strukturou. Mzdová struktura představuje všechny subsystémy a nástroje, jejichž prostřednictvím lze realizovat zásady mzdové politiky.

V rámci mzdové politiky podniku je utvářen systém odměňování zaměstnanců, který lze chápat jako nástroj účinné stimulace zaměstnanců. Účinnost stimulačních systémů se odvíjí od zavedení jasných kritérií náročnosti jednotlivých pracovních míst a hodnocení jednotlivých zaměstnanců podle jejich přínosu, dovedností, schopností, znalostí a jejich tržní hodnoty (Konečný, 2007).

Odměňování v moderním pojetí řízení lidských zdrojů však představuje nejen mzdu, plat či jiné formy peněžní odměny, ale také např. povýšení, formální uznání nebo zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnanci nezávisle na vykonaném pracovním výkonu (Staňková, 2009).

Vhodnost volby odměňování pro různé podmínky práce, různé zaměstnance, různé jedinečné procesy, mimořádné situace a jiné různé okolnosti záleží na schopnostech vedoucího pracovníka. Ten by měl používat takové kombinace odměn, které budou zaměstnance motivovat, vést k loajalitě k podniku a k lepším výkonům (Armstrong, 2002; Tomšík, 2005; Urban, 2008).

Hodnota použitých odměn sehrává významnou roli v komunikaci se zaměstnanci a významně ovlivňuje jejich žádoucí chování. Systémy odměňování by proto měly být transparentní, spravedlivé, jednoduché a měly by zohledňovat vykoná-

vanou práci a podporovat krátkodobou i dlouhodobou výkonnost (Armstrong, 2002; Remeš, 2008; Konečný, 2007).

Armstrong (2002) uvádí, že: *Systém odměňování vyjadřuje, čeho si organizace cení a je za to připravena platit. Je veden potřebou odměnit správné věci, a tím vyslat správné poselství o tom, co je důležité.*

Účinný a efektivní systém odměňování by měl zajistit do podniku přisun kvalitních uchazečů o pracovní místo, měl by motivovat a udržovat trvalý zájem o pracovní místo u stávajících kvalitních zaměstnanců a méně výkonné zaměstnance motivovat k lepším pracovním výsledkům. Měl by být jednoduchý, komunikativní na všech pracovních úrovních, spravedlivý a objektivní. Měl by vést ke zvyšování výkonnosti podniku, dosahování stanovených podnikových cílů s předpokladem souladu s právními normami, vnitřní politikou a kulturou podniku (Konečný, 2007; Urban, 2007a; Vávrová 2004).

Z tohoto důvodu v průběhu času vznikaly různé orientované systémy odměňování (např. systém cafeteria, sociální program, škodní fond, systém řízení výkonnosti podniku či hodnotově orientovaný aj.). Výběr a tvorba takového systému odměňování je velmi složitý proces, který musí být sladěn se strategickým cílem podniku. Jeho tvorba je ovlivněna širokým spektrem faktorů, které je nutné poznat, sledovat a uvědomit si jejich vlivy (Čadil, 2006). A právě na problematiku systémů odměňování je zaměřen text tohoto článku.

Cílem článku je analýza systémů odměňování provedené v segmentu malých a středních podniků působících v Jihomoravském kraji. Pozornost je soustředěna nejen na mzdově faktory ovlivňující podnikové systémy odměňování, na vybrané formy odměn, intenzitu jejich využívání, na změny mezd a na procentuální výši změn mezd, ale také na analýzu významnosti systémů odměňování s akcentem na hodnotově orientované systémy odměňování.

Hodnotově orientované systémy odměňování patří v současné době mezi moderní systémy odměňování zaměřené na propojení osobních cílů zaměstnanců s cíli vlastníků. Cílem hodnotově orientovaných systémů je zajistit zaměstnancům více peněz vytvářením stále větší hodnoty pro vlastníky. Toho lze dosáhnout vhodně volenou hodnotící veličinou odvozenou z hodnoty podniku a zavedenou do systému odměňování. Úkolem hodnotící veličiny<sup>1</sup> je sladit osobní měřítko regulující aktivity zaměstnanců s cílovými ukazateli podniku tak, aby docházelo významným způsobem k podpoře motivace zaměstnanců s cílem zvyšovat jejich výkonnost a dosahování podnikových cílů (Riegler, 2002). Protože existuje málo publikací zabývajících se problematikou hodnotově orientovaných systémů od-

měňování, je vhodné jim věnovat vzhledem k jejich důležitosti v podnikové praxi v budoucnu větší pozornost.

## POUŽITÉ METODY

V článku jsou aplikovány metody založené na logickém myšlení, a to analýza a syntéza, indukce a dedukce a tzv. metody empirické<sup>2</sup>.

Analýze jsou podrobeny systémy odměňování používané v malých a středních podnicích Jihomoravského kraje. Na systém odměňování je pohlíženo jako na systém mající své prvky, v němž probíhají určité procesy podléhající podrobnějšímu zkoumání se záměrem objasnit jejich vliv na motivaci zaměstnanců k dosažení podnikových cílů.

Syntéza je použita při tvorbě hypotéz o vzájemné závislosti vybraných proměnných pro získání ucelenějšího pohledu na sledovanou problematiku odměňování.

Indukce je použito v oblasti zobecňování poznatků získaných provedeným dotazníkovým šetřením.

Dedukce je použito pro vyvození konkrétních závěrů ze získaných obecných poznatků na základě provedeného sekundárního výzkumu.

Metody empirické jsou v předloženém článku zastřešeny matematickou statistikou, která se opírá o teorii pravděpodobnosti. Jejím úkolem je rozbor dat získaných zkoumáním statistického souboru, a následné rozšíření závěrů analýzy na celý základní soubor, tedy tzv. statistická indukce (Kropáč, 2004).

Metodický postup kvantitativního výzkumu byl koncipován a prováděn s cílem postihnout dostatečně velký a reprezentativní vzorek jednotek, a to prostřednictvím dotazníku.

### Dotazníkové šetření o odměňování v malých a středních podnicích (MSP) zaměřené na Jihomoravský kraj (JK)

Cílem dotazníkového šetření bylo získat informace o používaných systémech odměňování v kategorii malých a středních podniků v Jihomoravském kraji s akcentem na hodnotově orientované systémy odměňování (HOSO).

Dotazník byl koncipován tak, aby postihoval dostatečně velký a reprezentativní vzorek respondentů. K objektivitě a systematičnosti zjištěných informací přispěly takové postupy jako standardizace otázek, výběr vzorku a statistické postupy zpracování dat. Dotazník byl určen k vyplnění osobám odpovědným za systém odměňování v dotázaných podnicích.

Dotazníkové šetření (blíže viz Staňková, 2007) bylo realizováno v období červen až listopad 2007 a bylo zaměřeno na získání údajů:

1 Hodnotící veličiny řeší blíže Remeš, 2008; Riegler, 2002; Vacík, 2004; Wiessendrieder, 1998; Young and O'byrne, 2001.

2 Blíže viz Janíček a Ondráček, 1998.

### 1) Identifikujících podniky

V rámci výzkumu bylo osloveno 475 podniků, z toho dotazník vyplnilo a celkem vrátilo 65 podniků. Předmětem dalšího výzkumu se stalo 60 podniků s členěním na podniky podle:

- **právní formy**, a to 46 společností s ručením omezeným, 4 akciové společnosti a 6 soukromých podnikatelů podnikajících podle živnostenského zákona,
- **velikosti podniku** v souladu s Tab. I na 10 mikropodniků, 43 malých podniků a 7 středních podniků a
- **odvětvové klasifikace ekonomických činností** – největší zastoupení měla činnost v oblasti podnikatelské činnosti, a to 22 podniků, 12 podniků obchod, opravy motorových vozidel a výrobků pro osobní potřebu a pro domácnost a 11 podniků působících ve zpracovatelském průmyslu.

řítek výkonnosti podniku, týmu či zaměstnance (blíže viz Armstrong, 2002; Urban, 2007b);

- interní audity – zaměstnancům jsou vypláceny peněžní prostředky variabilní složky mzdy snížené za případné porušení dodržování předem stanovených zásad a pravidel (Čadil, 2006);
- systém zlepšování – za každý podaný návrh, který má pro podnik smysl a je účelný, dostane zaměstnanec finanční odměnu (Čadil, 2006);
- motivační pojištění – zaměstnavatel platí pojistné na individuální pojistnou smlouvu zaměstnance s cílem udržet zaměstnance v pracovním poměru (Čadil, 2006);
- hodnotově orientovaný systém odměňování – jedná se o systém odměňování založený na hodnotových ukazatelích<sup>3</sup> (Riegler, 2002);
- cafeteria systém – za splnění úkoly dostává zaměstnanec body, které může směřovat za různě oceněné bezhotovostní odměny (Čadil, 2006);

I: Absolutní a relativní četnosti podniků podle velikosti podniku

I: Absolute and relative frequency of companies according to the size

Velikost podniku	Počet podniků	Podíl podniků
Mikropodnik – 1 až 9 zaměstnanců	10	16,66%
Malý podnik – 10 až 49 zaměstnanců	43	71,67%
Střední podnik – 50 až 249 zaměstnanců	7	11,67%

Zdroj: Staňková, 2009

### 2) O mzdově motivujících faktorech ovlivňujících podnikové systémy odměňování

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na zjištění, jaké faktory podniky zohledňují při tvorbě podnikového systému odměňování. Z výsledků výzkumu vyplynulo, že rozhodujícím faktorem ovlivňujícím stanovení mzdy byly dosažené znalosti a schopnosti jednotlivých zaměstnanců (85 % podniků), následovala náplň práce (81,67 % podniků), spravedlivost mezd uvnitř podniku (78,33 % podniků) a funkce zaměstnance a jeho zařazení na organizační úroveň (68,33 % podniků). Mezi jednotlivými kategoriemi podniků byly určité rozdíly. Zatímco pro mikropodnik a malý podnik byly důležité zejména znalosti a schopnosti zaměstnanců, pro střední podnik bylo po náplni pracovníků nejdůležitější postavení zaměstnanců v rámci organizační hierarchie.

### 3) O používaných systémech odměňování

Provedené výzkumné šetření bylo zaměřeno na posouzení významnosti používání následujících systémů odměňování:

- program řízení výkonnosti podniku – odměňování zaměstnanců, které probíhá na základě splněných krátkodobých i dlouhodobých cílů a mě-

- sociální program – zaměstnanec má individuální účet, ze kterého může čerpat finanční prostředky na vybrané druhy sociálních výhod při splnění určitých podmínek (Čadil, 2006);

- škodní fond – peněžní prostředky fondu po odečtených škodách jsou rozděleny mezi zaměstnance, co nezpůsobili žádnou škodu (Čadil, 2006);
- nemocnost – systém odměňování založený na jejím snižování (Čadil, 2006).

Z výsledků výzkumného šetření vyplynulo, že 75 % podniků používá program řízení výkonnosti podniku a 50,85 % podniků interní audity. Ostatní systémy odměňování používá méně jak 50 % podniků. Jednotlivé procentní podíly o používaných systémech odměňování ilustruje Tab. II.

Mezi jednotlivými kategoriemi podniků bylo zřejmé, že mikropodniky, stejně tak jako malé podniky nejčastěji využívají program řízení výkonnosti a dále interní audity; střední podniky nejčastěji používaly ve stejné míře program řízení výkonnosti, interní audity s motivačním pojištěním. Hodnotově orientovaný systém odměňování používá pět malých a dva střední podniky. Intenzitu využívání systémů odměňování mezi sebou zachycuje Graf 1.

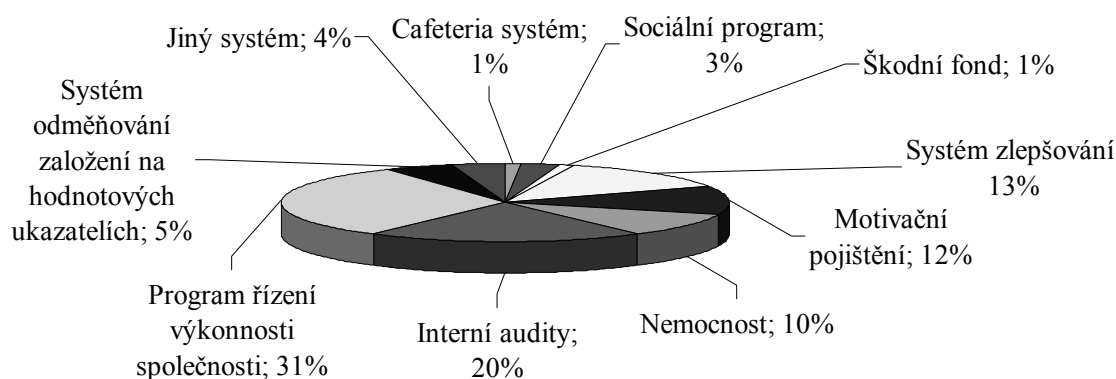
3 Blíže viz např. Damodaran, 2006; Remeš, 2008; Vacík, 2004.

II: Systémy odměňování poskytované dotázanými podniky

II: Provided remuneration systems of questioned companies

Systém odměňování	Počet podniků v %
program řízení výkonnosti podniku	75,00
interní audity	50,85
systém zlepšování	32,20
motivační pojištění	30,51
nemocnost	24,14
hodnotově orientovaný systém odměňování	11,86
jiný systém odměňování	10,17
sociální program	6,78
cafeteria systém	3,39
škodní fond	1,72

Zdroj: vlastní zpracování



1: Podíl systémů odměňování podle jejich intenzity využívání

1: Shares of remuneration systems according to the intensity of use

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4) O poskytovaných zaměstnaneckých výhodách

V oblasti zaměstnaneckých výhod bylo primárním výzkumem posuzováno, kolik procent podniků poskytuje benefity<sup>4</sup> a jaká je intenzita jejich využívání. V dotazníkovém šetření byly sledované zaměstnanecké výhody z oblasti:

- zdravotní péče – jedná se o zajištění závodního lékaře, hrazení pravidelných prohlídek, kondiční péči aj.;
- rozvoje a vzdělávání placeného zaměstnavatelem – např. jazykové, manažerské, PC kurzy, získání řídičského oprávnění, konference;
- volného času – patří sem zejména příspěvky na sportovní akce, relaxaci, dovolenou, kulturu či zájmovou činnost;
- příspěvku na penzijní připojištění a životní, kapitálové či úrazové pojištění,
- finančních výpomocí – lze je poskytovat ve formě zvýhodněných půjček, úvěrů, příspěvku na stavební spoření aj.;

- profesního zázemí – příkladem může být používání mobilního telefonu, automobilu, notebooku i k soukromým účelům, zavedení internetu do bytu, vybavení kanceláře, příspěvek na odívání;
- ostatních výhod – patří sem např. dárky, dárkové šeky, vlastní produkty, členství v klubech apod.

Nejčastěji byl poskytován příspěvek na stravování, stejně tak jako rozvoj a vzdělávání placený zaměstnavatelem (76,67 % podniků). Dále pak profesní zázemí (73,33 % podniků), příspěvek na penzijní, životní, kapitálové či úrazové pojištění (45 % podniků), finanční výpomoc (40 % podniků).

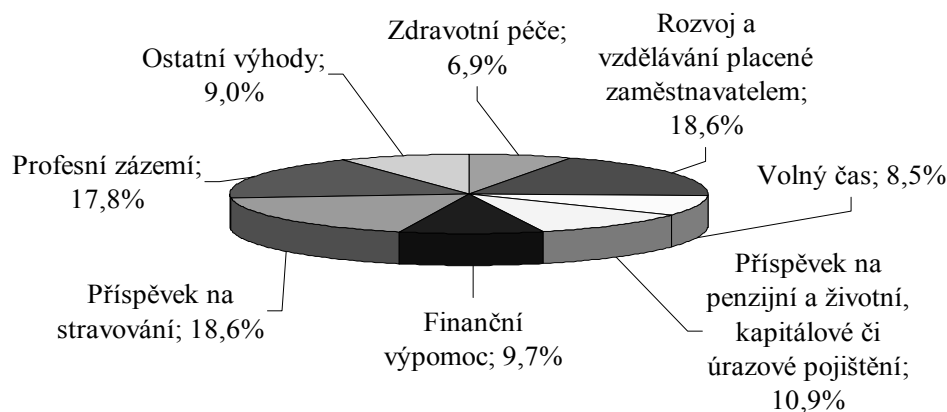
Zaměstnanecké výhody podle intenzity jejich využívání zachycuje Graf 2.

#### 5) O frekvenci změny mezd a její procentuální výši

V rámci dotazníkového šetření bylo zjišťováno, jak často a v jaké výši mění podniky mzdy svých zaměstnanců s cílem zlepšit jejich pracovní výsledky<sup>5</sup>. V podnicích dochází ke změnám mezd nejčas-

<sup>4</sup> O zaměstnaneckých výhodách pojednává např. Čadil, 2006; Duda, 2007; Kořínková a Marholdová, 2005.

<sup>5</sup> Touto problematikou se blíže zabývá Urban, 2007a,b a Janda, 2004.



2: Podíly zaměstnaneckých výhod podle intenzity jejich využívání

2: Shares of employees benefits according to the intensity of use

Zdroj: vlastní zpracování

těji jednou za rok (52,73 % podniků), neplánovaně (45,61 % podniků), jednou za půl roku (33,33 % podniků) a jednou za tři měsíce (22,64 % podniků). Mikropodniky mění mzdy svých zaměstnanců nejčastěji jednou za tři měsíce (50 % podniků), malé podniky jednou za rok (57,89 % podniků) a střední podniky neplánovaně (71,43 % podniků).

Pomíne-li se nejvyšší četnost odpovědí, že podniky nemají možnost stanovit výši procenta změny mzdy, odpovědělo 28,33 % podniků, že v průměru zvyšuje mzdy svých zaměstnanců o 4 až 6 % a 15 % podniků o 7 až 9 %.

#### 6) O vývojových trendech a jejich vlivu na systém odměňování

Za nejčastější trendy významně ovlivňující systémy odměňování považují dotázané podniky zejména závislost růstu významu odměňování s rostoucí úrovní znalostí a schopností zaměstnanců, a to celkem 89,83 % podniků, dále pak, že roste význam vyplácených výkonových odměn u vedoucích pracovníků a specialistů (72,88 % podniků) a 67,80 % podniků podpořilo tvrzení, že dochází k individualizaci zaměstnaneckých výhod. S velikostí podniku se individualizace zaměstnaneckých výhod zvyšuje. Mezi jednotlivými kategoriemi podniků nevznikly v názorech o vývojových trendech rozdíly.

#### 7) O zohledňování potřeb zaměstnanců a uvědomění si vybraných charakteristik

Že systém odměňování rozhodně zohledňuje zaměstnanecké potřeby, potvrdilo 13,79 % podniků, spíše je zohledňuje 56,90 % podniků, spíše je nezohledňuje 27,59 % podniků a rozhodně je nezohledňuje 1,72 % podniků. Tab. III poskytuje kladné odpovědi v procentním vyjádření na dotazy zaměřené, zda stávající systém dotázaných podniků splňuje významné charakteristiky pro následnou práci se systémy odměňování.

#### 8) O provázanosti systémů odměňování s celkovou podnikovou strategií

Celkovou podnikovou strategii se svým podnikovým systémem odměňování rozhodně propojuje 44,83 % podniků, spíše propojuje 37,93 % podniků, spíše nepropojuje 15,52 % podniků a rozhodně nepropojuje 1,72 % podniků. Nedostatek v propojování podnikové strategie se systémem odměňování byl zaznamenán zejména u malých podniků.

#### 9) O významu ukazatelů výkonnosti při tvorbě systémů odměňování

Dotázané podniky nejčastěji používají ukazatele typu: vědomosti, znalosti, zkušenosti, odbornost, schopnosti a dovednosti, a to přibližně 17,89 % podniků. 14,74 % podniků využívá ukazatele výkonu a výkonnosti stejně tak jako kvalitu práce a svědo-

III: Charakteristiky systému odměňování dotázaných podniků

III: Characteristics of remuneration system of questioned companies

Stávající systém odměňování podniku:	Kladné odpovědi
vytváří zdravé motivační prostředí pro zvyšování výkonu zaměstnanců a jejich rozvoj	84,2%
měří nejen „co“, ale také „jak“	82,1%
pobízí zaměstnance k určité činnosti s cílem zvýšit jejich výkonnost	86,2%
vytváří objektivní a transparentní pravidla pro stanovení výše platového ohodnocení zaměstnanců	77,6%
umožňuje komunikovat se zaměstnanci jejich pracovní výkon	82,8%

Zdroj: vlastní zpracování



mité plnění úkolů. Výzkumným šetřením se prokázalo využívání jak kvantitativních, tak i kvalitativních ukazatelů.

### Statistické testování výsledků dotazníkového šetření pomocí testu Chí-kvadrát

Výsledky získané dotazníkovým šetřením byly použity pro stanovení a testování statistických hypotéz, prostřednictvím čehož bylo možné získat ucelenější pohled na sledovanou problematiku odměňování. V článku jsou provedeny testy vzájemné závislosti vybraných proměnných pomocí chí-kvadrát testu. Při realizaci chí-kvadrát testu se pracuje se skutečně naměřenými četnostmi kombinací hodnot jednotlivých proměnných, které byly pozorovány u každé z jednotek statistického souboru, zde u šedesáti statistických jednotek, a s četnostmi teoretickými. Test pracuje s Pearsonovým rozdělením pravděpodobnosti.

Při realizaci testů závislosti vybraných proměnných byla použita hladina významnosti 5%, která je považována v podstatě za standardní. Nulová hypotéza testu pak předpokládá, že mezi sledovanými proměnnými neexistuje statisticky významná závislost.

Níže popsané výsledky testů chí-kvadrát vzájemných závislostí dvou nominálních proměnných byly provedeny s využitím software XLStatistics.

Tyto testy (blíže viz Staňková, 2009) byly realizovány na základě výsledků primárního výzkumu a vedly k:

### 1) Vyvrácení hypotézy o vzájemné závislosti hodnotově orientovaného systému odměňování a využívání benefitů

V rámci testu byla zkoumána vzájemná závislost využívání zaměstnaneckých výhod dle jejich druhu a rozdělení a používáním hodnotově orientovaného systému odměňování v podniku.

Z výsledků Tab. IV vyplývá nezávislost mezi používáním hodnotově orientovaných systémů a používáním benefitů. Tzn., že se potvrdila správnost nulové hypotézy. Používání hodnotově orientovaných systémů odměňování vzájemně nesouvisí s používáním zaměstnaneckých výhod.

Mimo potvrzení vzájemné nezávislosti používání hodnotově orientovaných systémů odměňování a používání zaměstnaneckých výhod bylo provedeno další hlubší posouzení využívání benefitů s ohledem na hodnotově orientované systémy odměňování.

Je možné konstatovat, že v podnicích, kde jsou v rámci systému odměňování zavedena hodnotově orientovaná měřítka, je využíváno zaměstnaneckých výhod, které jsou k celku zastoupeny určitým podílem.

IV: Souhrnné výsledky testu chí-kvadrát hypotézy o vzájemné závislosti hodnotově orientovaného systému odměňování a využívání benefitů  
IV: Overall result of chi-square test of hypothesis about mutual dependence of value based remuneration system and the use of employees benefits

Analysis of r x c tables; (Pearson) Chi-square Test; (For independence of V and H)

$H_0$ : Variables are independent (no interaction between variables)

$H_1$ : Variables are dependent (interaction between variables)

Chi-square	3,430284052
DF	7
p-value =	14,1

Zdroj: vlastní zpracování

V: Pořadové srovnání zaměstnaneckých výhod podle intenzity jejich využívání dle podniků rozdělených na podniky využívající a nevyužívající hodnotově orientované systémy odměňování

V: Order comparison of employees benefits according to the intensity of use in companies divided into using and non-using value based remuneration systems

Pořadí nejčastěji využívaných benefitů u podniků			
nevyužívajících hodnotově orientovaný systém odměňování		využívajících hodnotově orientovaný systém odměňování	
1.	příspěvek na stravování	1.	rozvoj a vzdělávání placené zaměstnavatelem
2.	rozvoj a vzdělávání placené zaměstnavatelem	2.	profesní zázemí
3.	profesní zázemí		volný čas
4.	příspěvek na penzijní připojištění a životní, kapitálové či úrazové pojištění	3.	ostatní výhody
5.	finanční výpomoc		příspěvek na penzijní připojištění a životní, kapitálové či úrazové pojištění
6.	ostatní výhody	4.	zdravotní péče
7.	volný čas		finanční výpomoc
8.	zdravotní péče		příspěvek na stravování

Zdroj: Staňková, 2009

Ze zjištěných procentních podílů je možné u podniků využívajících hodnotově orientované systémy odměňování uvést, že na prvním místě společně s těmito systémy odměňování využívají rozvoj a vzdělávání placené zaměstnavatelem, a to z 21,2 %. S podílem 18,2 % pak využívají tzv. profesní zázemí, na třetí pozici s 12,1 % volný čas společně s ostatními výhodami, jako jsou např. dárky, dárkové šeky či vlastní produkty. Další pozici zaujímá s 9,09 % podílem příspěvek na penzijní připojištění a životní, kapitálové či úrazové pojištění společně se zdravotní péčí, finanční výpomocí a příspěvkem na stravování.

V podnicích, které nevyužívají k odměňování hodnotové ukazatele, nejčastěji používají ve svých systémech odměňování příspěvek na stravování, a to z 20,1 %, dále pak z 18,2 % rozvoj a vzdělávání, ze 17,8 % profesní zázemí a z 11,2 % příspěvek na penzijní připojištění a životní, kapitálové či úrazové pojištění.

Pro názorné porovnání nejčastěji používaných benefitů s ohledem, zda podnik využívá či nikoliv hodnotově orientovaný systém odměňování, slouží Tab. V.

## 2) Vyvrácení hypotézy o vzájemné závislosti velikosti podniku a používání hodnotově orientovaných systémů odměňování

Provedeným testem byla zkoumána závislost mezi velikostí podniku a hodnotově orientovaným systémem odměňování.

Nulová hypotéza tvrdí, že velikost podniku vzájemně nezávisí na využívání hodnotově orientovaných systémů odměňování.

Ze souhrnných výsledků testu *chi-kvadrát* Tab. VI lze konstatovat, že velikost podniku s používáním hodnotově orientovaných systémů odměňování vzájemně nezávisí.

## 3) Vyvrácení hypotézy o vzájemném vlivu odvětví působnosti podniku a používáním hodnotově orientovaných systémů odměňování

Posledním testem se měla potvrdit správnost nulové hypotézy.  $H_0$  tvrdí, že se odvětví, ve kterém podnik působí, vzájemně neovlivňuje s využíváním hodnotově orientovaného systému odměňování.

Provedeným testem se potvrdila platnost nulové hypotézy. S 95 % pravděpodobností se odvětví podniku vzájemně neovlivňuje s používáním hodnotově orientovaných systémů odměňování. Verifikaci nulové hypotézy dokazuje hodnota testového kritéria, která je menší než kritická hodnota a je zachycena v Tab. VII.

## DISKUSE

Z výsledků dotazníkového šetření v kategorii MSP vyplynulo, že zejména v malých podnicích nedochází k dostatečnému propojování celkové podnikové strategie se systémem odměňování. Tento nedostatek je nezbytné odstranit, aby mohly být definovány jednotlivé dílčí strategie (Vávrová, 2004). Vhodným řešením se jeví formulace jednotlivých strategií v písemné podobě a jejich následná komunikace (Čadil, 2006).

Je důležité věnovat velkou pozornost vytvoření funkčního systému odměňování, jehož předpokladem je vytvoření strategie podniku vycházející z jeho poslání. Se strategií podniku je systém odměňování provázán, pokud podporuje strategii podniku, jeho cíle a současně zohledňuje podnikovou kulturu. Systém odměňování by sám o sobě měl být jednoduchý a přehledný tak, aby mohl být komunikován na všech zaměstnaneckých úrovních a byl všemi zaměstnanci pochopen (Young a O'byrne, 2001; Remeš, 2008; Konečný, 2007; Vávrová, 2004).

VI: Souhrnné výsledky testu *chi-kvadrát* hypotézy o vzájemné závislosti velikosti podniku a používání hodnotově orientovaných systémů odměňování

VI: Overall result of chi-square test of hypothesis about mutual dependence of size of a company and use of value based remuneration systems

Analysis of r x c tables; (Pearson) Chi-square Test; (For independence of V and H)

$H_0$ : Variables are independent (no interaction between variables)

$H_1$ : Variables are dependent (interaction between variables)

Chi-square	3,261903269
DF	2
p-value =	5,99

Zdroj: vlastní zpracování

VII: Souhrnné výsledky testu *chi-kvadrát* hypotézy o vzájemném vlivu odvětví na používání hodnotově orientovaných systémů odměňování

VII: Overall result of chi-square test of hypothesis about mutual dependence of business branch and use of value based remuneration systems

Analysis of r x c tables; (Pearson) Chi-square Test; (For independence of V and H)

$H_0$ : Variables are independent (no interaction between variables)

$H_1$ : Variables are dependent (interaction between variables)

Chi-square	13,81452140
DF	11
p-value =	19,7

Zdroj: vlastní zpracování

Za nejčastěji poskytované systémy odměňování je 75 % podniků uváděn program řízení výkonnosti podniku. Pouze 11,8 % uvedlo, že používá hodnotově orientovaný systém odměňování. Výsledky dotazníkového šetření byly dále použity k vyvrácení vzájemné závislosti mezi hodnotově orientovaným systémem odměňování a využíváním benefitů, stejně tak jako vzájemné závislosti velikosti podniku či jeho odvětví a hodnotově orientovaného systému odměňování. Testováním se potvrdila s 95 % pravděpodobností vzájemná nezávislost sledovaných znaků.

Z výzkumných výsledků dále vyplynulo, že by si mnohé podniky myslí, že vytvářejí pro své zaměstnance vhodné motivační prostředí, tak zaměstnavatelé, a to zejména malé podniky, mají sklony spíše určovat, co zaměstnanec potřebuje. Častokrát nerespektují potřeby svých zaměstnanců, což může v nejhorších případech vést až ke ztrátě svých nejlepších zaměstnanců, a tím také ovlivnění budoucího vývoje podniku. Důležité je proto vytvářet systémy odměňování odrážející zejména potřeby a přání zaměstnanců s ohledem na jejich pracovní chování a výsledky. Opatření pro zlepšení motivace pracovníků by pak spočívala v kategorizaci zaměstnanců a volby vhodného stimulačního nástroje (Čadil, 2006; Urban, 2007a).

Dalším směrem rozvoje odměňovacích systémů je individualizace zaměstnaneckých výhod. Z provedeného výzkumu vyplynulo, že tuto oblast opomíjejí zejména mikropodniky. Ty by měly věnovat větší pozornost individualizaci zaměstnaneckých výhod a to zejména v možnosti volby zaměstnance z podnikem připravené nabídky odměn. Důvodem individualizace zaměstnaneckých výhod je skutečnost, že některé zaměstnanecké výhody se stávají dle Kořínkové a Marholdové (2005) samozřejmostí.

Samotné zaměstnanecké výhody je vhodné volit s ohledem na přání zaměstnanců a současně i s ohledem na daňové zvýhodnění benefitů, tzn. u zaměstnavatele jde o daňově uznatelný náklad a u zaměstnanců nepodléhají dani z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a současně nepodléhají pojistnému na sociální a zdravotní pojištění jak ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele.

U zaměstnanců mají v konečném důsledku tu výhodu, že prostřednictvím zaměstnanecké výhody ušetří takovou hodnotu, kterou by musel z běžné mzdy odvést do státní pokladny. V současné době se jedná např. o rozvoj a vzdělávání placené zaměstnavatelem, kde je důležité tzv. prohlubování kvalifikace zaměstnance, dále pak o preventivní zdravotní péči, pracovní prostředí, technické vybavení aj. Poskytováním takových zaměstnaneckých výhod by mohl podnik dosáhnout významné úspory finančních prostředků. U podniků se zavedeným hodnotově orientovaným systémem odměňování lze považovat dle výsledků šetření za nejčastěji poskytované benefity rozvoj a vzdělávání placené zaměstnavatelem a profesní zázemí.

Dle Jandy (2004) existence platu nepřispívá ke každodennímu zvyšování motivace a očekávání výplaty na konci měsíce má minimální dopad na ochotu lidí pracovat. Zaměstnanci pocítují po uplynutí tří měsíců po zvýšení mzdy, že by mohli dostat opět přidáno. Z uvedeného vyplývá, že jsou zaměstnanci motivováni k vyšším výkonům očekáváním odměny. Janda (2004) proto doporučuje za nejvhodnější délku pro stanovení motivačních odměn období tří měsíců. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnavatelé přistupují ke změně mezd nejčastěji jednou za rok či neplánovaně. Jednou za tři měsíce mění mzdy svých zaměstnanců pouze mikropodniky.

Co se týká navyšování mezd, je možné navyšovat mzdy jak absolutní částkou, tak i procentem ze základní mzdy. Výhodnější je procentní vztah, neboť podporuje udržovat stabilitu mzdového systému podniku (Urban, 2007a). Výše navýšení mzdy by se měla odvíjet od specifík každého podniku a měla by zohledňovat disponibilní finanční prostředky určené na vyplácení mezd. Při stanovování četnosti a míry zvyšování mezd je důležité brát ohled na přidanou hodnotu zaměstnance, tzn. aby míra zvýšení mzdy byla odpovídající přinejmenším míře zvýšení přidané hodnoty zaměstnancem. Podniky musejí sledovat, zda jejich mzdové náklady nezačínají ve snaze motivovat své zaměstnance nekontrolovaně růst.

## SOUHRN

Předložený článek se zabývá odměňováním zaměstnanců. Pozornost je soustředěna na mzdotvorné faktory, zaměstnanecké výhody, intenzitu jejich využívání, na změny mezd, na procentuální výši změn mezd a na podnikové systémy odměňování s akcentem na hodnotově orientované systémy odměňování v podniku. Hodnotově orientované systémy odměňování se v současné době dostávají do popředí zájmu řídicích pracovníků. Důvodem je, že se nabízí řídicím pracovníkům možnost motivovat zaměstnance ve snaze propojit jednání zaměstnanců ve smyslu cílů stanovených vlastníky podniku skrze variabilní odměnu v závislosti na hodnotově orientovaných ukazatelích. V českých podmínkách se jedná o oblast relativně novou a neprobádanou. Z tohoto důvodu je nutné ji věnovat



větší pozornost a podrobit ji mnohým výzkumům za účelem podpořit tvorbu cest vedoucích k maximalizaci hodnoty podniku.

Cílem článku je analýza systémů odměňování v segmentu malých a středních podniků v Jihomoravském kraji. Pro dosažení tohoto cíle se vycházelo v předloženém článku nejen z poznatků získaných sekundárním výzkumem, ale také z údajů získaných primárním výzkumem. Primární výzkum byl realizován prostřednictvím dotazníkového šetření. Výsledky získané dotazníkovým šetřením byly dále vyhodnoceny s využitím aplikace Microsoft Office Excel a software XLStatistics při ověřování existence vzájemných závislostí vybraných proměnných. Při zpracování článku byly aplikovány tzv. párové metody založené na logickém myšlení, a to analýza a syntéza, indukce a dedukce a tzv. metody empirické.

Výzkumným šetřením bylo zjištěno, že mezi nejčastěji vyskytující se faktory ovlivňující motivaci zaměstnanců k růstu výkonnosti a zainteresovanosti na dosahování podnikem stanovených cílů patří individualizace zaměstnaneckých výhod zaměstnanců, chování zaměstnanců a jejich dosahované výsledky. Při tvorbě systémů odměňování by měly být zohledňovány, a nejen tyto faktory, ale také pravidelné změny mezd a jejich výše či volba vhodných stimulačních prostředků, mezi kterými lze zmínit i tzv. benefity. Za nejčastěji poskytované benefity v MSP lze považovat stravenky a rozvoj a vzdělávání placené zaměstnavatelem. Co se týče samotných systémů odměňování, nejčastěji se v podmínkách MSP vyskytuje program řízení výkonnosti a zainteresovanost zaměstnanců na ukazatelích typu vědomosti, znalosti, odbornost, schopnosti či dovednosti a dále na ukazatelích výkonových. Hodnotově orientované systémy odměňování jsou aplikovány 11,8 % podniků. Používání HOSO vzájemně nezávisí na odvětví, velikosti podniku či poskytovaných benefitech. Negativním faktorem v oblasti odměňování MSP lze zmínit nerespektování potřeb zaměstnanců a v malých podnicích nedosta- tečné propojování celkové podnikové strategie se systémem odměňování.

cíl podniku, odměňování, systémy odměňování, hodnotově orientované systémy odměňování, malý a střední podnik, strategie

## SUMMARY

Submitted article is focused on the remuneration of employees. Attention is paid especially on wage-creation factors, on employees' benefits and intensity of their use, on changes in wages and a frequency of these changes and a percentage of these changes, and on companies' remuneration systems with the focus on value-based remuneration systems. Currently, value-based remuneration systems come to the foreground of managers' interest. The reason for this is that these systems enable managers to motivate employees in their effort for interconnection of employees' activities with goals set by company's owners through variable payments in dependence on the value based indicators. In the Czech environment, it is an area which is relatively new and not experienced. Because of this, it is necessary to pay greater attention to it and to subject it to investigation in order to encourage a creation of channels leading to maximization of company's value.

The aim of this article is to analyze the remuneration system of small and medium enterprises in the South-Moravian Region. In order to fulfil this aim, the author has proceeded not only from the materials gained from a secondary research, but she has proceeded from the data of primary research as well. The primary research has been realized via questionnaires while the results were elaborated and evaluated at application of MS Excel and XLStatistics software in order to observe the relations between chosen variables. At the article elaboration, the pair logic methods have been used as well, i.e. especially analysis and synthesis, induction and deduction, and then also the empirical methods. Results gained through questionnaires have been used for determination of the most important factors influencing the motivation of employees to increase their performance and involvement in reaching company's objectives.

Based on the research, the most frequent factors influencing performance motivation of employees were defined. These factors influence also employees' motivation to reach company's goals. The most important factors here are individualization of employees benefits, employees behaviour and their working results. At creating remuneration systems, these factors are necessary to be taken into account. But not only the factors mentioned above, are playing substantial role in remuneration process. Other important factors are regular changes in wages and their amounts or selection of proper stimulation tools among which the employees benefits are counted as well.

As the most frequent employees benefits in SMEs, it is possible to consider especially meal vouchers and education of employees granted by employer. As of the remuneration systems in SMEs, the most frequent are programs of performance management and employees interest based on indicators like knowledge and skills or education, and on the indicators of performance as well. Value based remuneration system are applied in 11,8% of investigated companies. The using value based remuneration systems don't dependence on the business branch, on size of business and on types of provided

benefits neither. As a negative factor in area of remuneration in SMEs, it is possible to mention especially a disrespecting of employees' needs, and in small businesses, it is also insufficient interconnection between company strategy and remuneration system.

#### Poděkování

Výsledky dotazníkového šetření byly zpracované za podpory Interní grantové agentury Fakulty podnikatelské VUT v Brně a jsou součástí výstupů projektu *Aplikace hodnotového řízení podniku v oblasti lidských zdrojů*.

#### LITERATURA

- ARMSTRONG, M., 2002: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- ČADIL, H., 2006: *Tvorba motivačních a stimulačních systémů*. 130 snímků. Praha: Controller-Institut.
- DAMODARAN, A., 2006: *Damodaran on Valuation. Security Analysis for Investment and Corporate Finance*. 2nd ed. USA: John Wiley & Sons, 685 p. ISBN 0-471-75121-9.
- DUDA, J., 2007: Hodnocení poskytování zaměstnaneckých výhod v souvislosti s pohlavím zaměstnanců. *Acta Universitatis agriculturae et silviculturae Mendelianae Brunensis*, sv. LV, č. 6, s. 209–214. ISSN 1211-8516.
- JANDA, P., 2004: Motivuje nás měsíční plat? *Moderní řízení*. Praha: Economia, a. s., 39. roč., č. 6, s. 52–53. ISSN 0026-8720.
- JANIČEK, P. a ONDRÁČEK, E., 1998: *Řešení problémů modelováním – Téměř nic o téměř všem*.
- KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z. a ŠUBRT, B., 2001: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- KONEČNÝ, M., 2007: *Podniková ekonomika*. Brno: CERM, s.r.o., 184 str. ISBN 978-80-214-3465-3.
- KOŘÍNKOVÁ, J. a MARHOLDOVÁ, D., 2005: Některé výhody se stávají samozřejmostí. *Finanční management*. Praha: Economia, a. s., s. 21–24. ISSN 1214-9292.
- KROPÁČ, J., 2004: *Pravděpodobnostní statistika*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2004. ISBN 80-214-2738-8.
- REMEŠ, D., 2008: *Zvyšování výkonnosti podniku pomocí využití propojení konceptů Balanced Scorecard a ekonomické přidané hodnoty*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. Vedoucí disertační práce: doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavlová.
- RIEGLER, Ch., 2002: Hodnotově orientované systémy odměňování. *Controller News*, roč. VIII, č. 1, s. 5–7. Praha: Contrast Consulting, spol. s r.o. ISSN 1214-5149.
- STAŇKOVÁ, M., 2007: *Aplikace hodnotového řízení podniku v oblasti lidských zdrojů*. Závěrečná zpráva o řešení projektu IGA FP. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 36 s.
- STAŇKOVÁ, M., 2009: *Možnosti využití principů hodnotového managementu k tvorbě systémů odměňování*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 143 s. Vedoucí disertační práce doc. Ing. Mária Režňáková, CSc.
- TOMŠÍK, P., 2005: *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. Brno: PEF MZLU v Brně, 105 s. ISBN 80-7157-845-2.
- URBAN, J., 2007a: *Odměňování a motivace jednotlivých kategorií zaměstnanců*. 32 s. Praha: VOX, a. s.
- URBAN, J., 2007b: Správné odměňování za výkon může zaměstnance motivovat. *Finanční management*. Praha: Economia, a.s., roč. IV, č. 6, s. 51–54. ISSN 1214-9292.
- URBAN, J., 2008: Zásady posílení motivace prostřednictvím odměňování. *Finanční management*. Praha: Economia, a.s., roč. V, č. 3, s. 17–20. ISSN 1214-9292.
- VACÍK, E., 2004: *Měření výkonnosti podnikatelských projektů i podniků, metody a postupy při řízení podniku na základě sledování růstu jeho hodnoty (Value Based Management)*. (poslední změna: 7. 4. 2004). [online]. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická. [citováno 2007-12-26]. Dostupné na: <<http://www.kip.zcu.cz/kursy/SM/index2002.htm>>. 53 s.
- VÁVROVÁ, V., 2004: *Praxe strategického řízení*. Rubrika: Trendy pro manažery. [online]. *Ekonomika a management*, roč. 47, č. 6, str. 373. Dostupné na: <<http://www.automatizace.cz/article.php?a=139>>.
- WIESSENDRIEDER, F., 1998: *Value Based Management: Economic Value Added or Cash Value Added?* (December 1, 1997). [online]. FWC AB Study No. 1997:3. Göteborg: Gothenburg University, Department of Economics. [cited 2007-09-17]. Available online at SSRN: <<http://ssrn.com/abstract=156288>>. 42 p.
- YOUNG, S. D. and O'BYRNE, S. F., 2001: *EVA and value based management: a practical guide to implementation*. New York: McGraw Hill, 493 p. ISBN 0-07-136439-0.

#### Adresa

Ing. Marie Staňková, Ph.D., Ústav financí, Fakulta podnikatelská, Vysoké učení technické v Brně, Kolejní 2906/4, 612 00 Brno, Česká republika, e-mail: [stankova@fbm.vutbr.cz](mailto:stankova@fbm.vutbr.cz)