



Motivace zaměstnanců při tvorbě inovací v malém a středním podniku

Employee's Motivation in Process of Creating Innovation in the Small and Medium-sized Enterprises

Petra Koudelková

Abstract:

Purpose of the article: This work deals with innovative factors influencing the growth of small and medium enterprises. The most important are innovations. For successful innovation play significant role human resources.

Methodology/Methods: There is used a method, based on the analysis of secondary data, gotten from the economic journals and economic books and articles. It includes theoretical information about innovation and HR in enterprises in the Czech Republic. In the next step was realized primary research. There are addressed 1500 companies acting in the Czech Republic to fill a questionnaire, 321 of them took part in the research. In the article was used qualitative methodology and also empirical statistic method. Results are analyzed and presented using tables. Primary research combines the use of qualitative and quantitative methods. The results obtained from statistical analyzes of primary research are presented in partial and general conclusion. This work consists methodological steps for small and medium-sized enterprises with an interest in growing their businesses

Scientific aim: The main scientific aim of this article is to present results of research executed in the beginning of year 2013 in the Czech Republic and also offer a theoretical and practical overview of innovation in enterprises on the Czech market.

Findings: The analysis shows thinking of Czech businessman about motivation. In the next stop is showed importance of "good" employee's incentives.

Conclusion: The management of innovation or applying the innovation into the enterprises has a great importance and contributes to gain the competitive advantages. For successful implementation of innovation to the business are important good motivated employees.

Key words: Small and medium enterprises, business growth, entrepreneur, innovation, motivation, incentives, business education

JEL Classification: O31, O32, L26

Úvod

Po roce 1989 nastal „boom“ v zakládání malých a středních podniků v České republice. Brzy si tyto podniky vydobily svoje zásadní postavení, které si drží doposud a jsou již několik let hnacím motorem národních ekonomik. Průměrně vytváří kolem 60 % pracovních míst. Jen v ČR je 99,8 % podniků patřících do malých a středních podniků (CZSO, 2012), což vypovídá o mimořádném významu podniků této kategorie. Jsou také důležitým faktorem pro rozvoj obcí, krajů a celého státu. Stále větší množství lidí si uvědomuje jejich rostoucí význam pro společnost, který se odráží i v jejich flexibilitě a adaptabilitě v konkurenčním prostředí. Tuto skutečnost potvrzuje i finanční krize, která se v České republice objevila na přelomu let 2008 a 2009. Právě malé a střední podniky dokázaly rychle a flexibilně zareagovat a přizpůsobit se situaci na trhu na rozdíl od velkých společností, které v tomto období zažívaly těžké časy. Z toho důvodu jsou také malé a střední podniky v naší republice podporovány vládou ČR, Asociací malých a středních podniků a v neposlední řadě Evropskou Unií a dalšími organizacemi. Podle některých odborníků na realitu malých a středních podniků, však není pozornost a podpora ze strany vlády a našich úřadů dostatečná; (Vojík, 2010) přičemž podobný názor sdílí i někteří drobní a malí podnikatelé.

K tomu, aby MSP rostly a neustále se vyvíjely, slouží nepřehledné množství faktorů ovlivňující růst. Jedním z těchto faktorů jsou také inovace. Ovšem pro mnohé podnikatele není zcela jednoduché inovace v podniku řídit tak, aby byly na trhu úspěšné. Velký vliv na to mají také lidské zdroje. Správně motivovaný člověk vytváří lepší výsledky. Touto problematikou se předkládaný příspěvek zabývá.

1. Teoretická východiska

1.1 Růst malého a středního podniku

Ekonomický růst firem je častým předmětem odborných literatur. Problematikou a řízením růstu MSP se zabývala například studie „The Growth, Decline and Survival of Small Businesses“ (Headd, Kirchoff, 2009), ale kořeny zkoumání růstu malých a středních podniků sahají až do devadesátých let minulého století, kdy byl proveden rozsáhlý výzkum. V něm byl srovnáván růst MSP za použití případových studií a vědci pomocí něj reagovali na niku na vědeckém poli, která tu v oblasti MSP byla a mohli vytvořit teoretický model růstu a expanze MSP (Barringer, Greening, 1989).

Ačkoliv u nás „boom“ v zakládání malých a středních podniků začal až po roce 1989, ve vyspělejších západních světech to bylo v průměru o 15–20 let dříve. Další studie z této doby lze nalézt v článku od Dobbsa a Hamiltona (2006).

Růst je dlouhodobě „vznešený“ cíl pro většinu firem a je velice proklamován v médiích (Brush *et al.*, 2009). V literatuře je možno nalézt několik možných metod, jak dosahovat růstu, např. ((Brush *et al.*, 2009):

- geografickou expanzí,
- zacílením nových trhů a zákazníků,
- rozšířením výrobního portfolia,
- připojením nových doprovodných služeb.

V tomto případě se jedná pravděpodobně o nejvýznamnější faktory, které autor v publikaci zmiňuje, neboť výčet není zcela kompletní, což je možné vidět v tabulkách č. 1 a 2, které nabízejí přehled frekventovaných faktorů růstu MSP.

Existuje několik možných přístupů k růstu podniku. Přístup k růstu malých podniků lze dále rozdělit do šesti hrubě vymezených skupin (Dobbs, Hamilton, 2006):

- stochastický přístup,
- deskriptivní přístup,
- deterministický přístup,
- vývojový přístup,
- učící (se) přístup a
- přístup založený na zdrojích.

1.2 Vztah inovací k růstu podniku

Již v roce 1982 upozorňovali Nelson a Winter na to, že úspěšnost růstu firem je blíže spojena se sklonem podniků k inovacím. Podle autorů Goffina a Mitchellle (2005) každá ekonomická teorie identifikovala vztah mezi inovacemi a ekonomickým růstem, a z toho důvodu i vlády udělaly takové kroky a opatření, aby stimulovaly technologický rozvoj a inovace ve své zemi. Podle Světového ekonomického fóra zejména inovační rozvoj organizace přispívá k udržitelnému růstu podniku, jak ve *střednědobém*, tak i v *dlouhodobém horizontu* (Bondareva, 2012).

Inovace jsou jednou z nejdůležitějších strategií konkurenceschopnosti pro malé, střední a velké společnosti. V současné době se setkáváme stále více s proaktivním přístupem podnikatelů k inovacím, a to jak ve velkých, tak i v malých a středních podnicích. Inovace také představují jeden z důležitých bodů pro hodnocení konkurenceschopnosti, jak je uvedeno výše. Proto se v této části disertační práce podíváme na definice inovací, a na to, jak se k inovacím postavit a řídit je, abychom dosáhli požadovaného cíle (determinovat růst a pokles MSP).

S prvními definicemi inovací přichází Josef Alois

Schumpeter (1883–1950). Od té doby, s rozvojem společnosti a podnikání, se množství definic značně zvýšilo. Je obecně známo, že Schumpeter byl průkopník na poli inovací a do pojmu inovace zahrnoval vše, co je pro podnik nové a může podnik rozvíjet. Do oblasti inovace můžeme zahrnout i ekonomického odborníka Petera Druckera.

Mezi současné definice patří např.: „*Inovace se často stávají kolektivní práci v rámci jedno inovačního týmu, případně v rámci celého podniku*“ (Marcati *et al.*, 2008). Tento výrok byl potvrzen i v článku, který se týkal kolektivní inteligence a znalostního managementu jako nástrojů pro řízení inovací v podniku. (Koudelková, Svobodová, 2011).

Definice inovace podle dokumentu Evropské komise COM (2003) zní: „*Inovace je obnova a rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod a výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly.*“ Jedna z dalších definic, jak vymezit inovace zní:

„*Inovace je úspěšné využívání myšlenek, produktů, jakož i prostředků k podnikání, k prosazení se na trhu a k financování, s konečným cílem dosažení zisku*“ (Connely *et al.*, 2010).

Oslo manuál také obsahuje definici inovací, ale zaměřuje se především na technické inovace produktů a procesů TIPP (Technological product and process innovation). „*TIPP zahrnují technicky realizované nové produkty a procesy a významná technická zdokonalení produktů a procesů. TIPP byly realizovány, jestliže byly zavedeny na trh (inovovaný produkt) nebo užity ve výrobním procesu (inovace způsobu zpracování). TIPP se týkají řady vědeckých, technických, organizačních, finančních a obchodních činností*“. Oslo manuál odlišuje TIPP od organizačních inovací, což svědčí o existenci různých druhů inovací.

Například ve studii „*Government intervention in response to the subprime financial crisis*“ se uvádí, že inovace nemusí být v podstatě vůbec technického rázu, protože k rozvoji trhu nebo podnikatelského inovačního modelu není techniky vůbec zapotřebí (Breitenfellner, Wagner, 2010). Když jde o spolupráci, je dobré využít všech možných sil v podniku, které by mohly daný problém efektivně ovlivnit. Každý člen týmu nebo podniku může přijít s novým řešením.

Inovační proces je charakterizován jako ne-lineární a vysoce interaktivní. Ne-lineární znamená, že inovace je stimulována a ovlivňována mnoha aspekty a zdroji informací, jak vevnitř tak zvenčí podniku (Kaufman *et al.*, 2002).

S inovacemi je spojená i velká finanční zátež. Někdy se stává, že podniky jednoduše nemají

dostatečný kapitál k tomu, aby mohli svůj výzkum a uvádění inovací na trh financovat. Musí k tomu použít tedy cizích zdrojů. Využití financování z cizích zdrojů představuje důležité rozhodnutí vedení podniku a je proto vhodné dodržovat obecné zásady plynoucí z této situace (Kaufmann *et al.*, 2002; Pitra 2006):

- Na rozhodnutí o financování inovací a stanovení poměru vlastního a cizího kapitálu musí být nahlíženo z dlouhodobého hlediska. Vedení musí mít na zřeteli i to, aby zajistilo bezproblémové fungování podnikatelských procesů v organizaci.
- Pokud podniky hledají kapitál, je nutné mít propočítané veškeré náklady s ním spojené, protože finanční instituce, banky a investoři jsou ti, kteří obchodují s penězi a jejich podnikatelským záměrem je na tomto podnikání vydělat. Kromě toho, pokud podnik chce půjčit, je v pozici slabšího hráče na trhu.
- Při vyjednávání o půjčce chtějí věřitelé vědět, na jaký podnikatelský záměr půjčují. Někdy ovšem podniky potřebující finance se zdráhají poskytnout informace vztahující se k jejich podnikatelskému záměru a předložit informace o předpokládaném budoucím vývoji. Na jedné straně je to pochopitelné, protože si chtějí chránit svoje know-how, na druhé straně, pokud tyto údaje neposkytnou, jen těžko seženou potřebný kapitál.

1.2 Problematika lidského kapitálu

Kromě averze zaměstnanců k inovacím, která se může na pracovišti objevit, existují i některé skutečnosti vedoucí naopak k vytváření, případně zlepšování kreativního prostředí v podniku. Osobní schopnosti zaměstnanců totiž významně ovlivňují vývoj inovací (Tsai, Chen, Chin, 2010). Ke zlepšování výsledků inovací a k lepšímu přijetí inovací je vhodné v organizaci vytvářet a pěstovat dobré kooperační vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Také je zřejmý vliv osobností k inovacím.

Aby vůbec mohly inovace na růst působit a vzniknout, je zapotřebí lidského faktoru, který je důležitý, jak nasvědčuje úvod této kapitoly. Z toho důvodu se autorka rozhodla tímto bodem v rámci disertační práce zabývat a podat stručný ucelený výtah k pochopení celé problematiky.

Podle výsledků studie (Marcati *et al.*, 2008) bylo zjištěno, že se nejedná jen o zkušenosti a znalosti technologického charakteru, které ovlivňují tvorbu inovace, ale i vnitřní faktory osobnosti člověka, jako jsou vnitřní charakteristiky člověka (podnikatele). Již v roce 1998 vyslovili Barringer a Greening myšlenku, že podnikání bude dříve nebo později

konfrontováno s úkolem transferu znalostí, dovedností a intenzity motivace zaměstnanců kvůli dalšímu růstu podniku, ať už na poli geografické expanze nebo ve zvyšování obrátu tržeb, aktiv a počtu pracovníků. Právě znalosti jsou základem generování inovací. Znalosti do podniku přináší člověk. Existují dva druhy znalostí – *explicitní a implicitní*.

Explicitní znalosti má podnik běžně uložen v databázi a správným řízením je může vhodně použít. Představují majetek podniku.

Implicitní znalosti si naopak firma musí sama pěstovat díky lidské aktivitě (Ruppel, Harrington, 2001). Také firma jako taková má na tvorbu implicitních znalostí vliv, a to tím jaké vytváří sociální prostředí. Díky tomu se stává podnik unikátní a láká nové schopné pracovníky (Isabel, 2011).

Hlavní podmínky, které určují vznik sociálního klimatu vedoucí k podpoře a rozvoji inovačního podnikání, se dají shrnout do dvou bodů (Pitra, 2006):

- zapojení všech pracovníků organizace do tvorby inovačních řešení a vybudování interního souladu v organizaci mezi jednotlivými útvary,
- zbavení všech pracovníků obav z chyb, kterých by se mohli dopustit při hledání nových řešení.

Znalosti, někdy též označovány jako znalostní aktiva, představují pro podnik nehmotný majetek, konkrétně know-how, postupy ve výrobě či v receptu, duševní vlastnictví aj. To vše má velký potenciál na vytváření bohatství a blahobytu (Sheng-Tun Li, Won-Chen Chang, 2007). Tento druh aktiv je sice vlastnictvím organizace, ale je důležité mít na paměti, že původním majitelem je jedinec, který přispívá k rozvoji společnosti a je schopen komunikovat, myslet a řešit problémy (Vaškovičová, Koudelková, Svobodová, 2011). Jedinec se většinou označuje jako znalostní expert nebo jen znalostní pracovník. Někteří autoři se domnívají, že úloha znalostního pracovníka patří jen manažerům a vedoucím pracovníkům – např. Papadakis a Bourantas (1998). Ale na druhé straně se setkáváme s názory, že „každý pracovník patří do skupiny znalostních pracovníků“ (Evan Rosen (2011). Rosen (2011) se dále domnívá, že pojmy „znalostní pracovník“ a „dělník“ se již dále vzájemně nevylučují. Lidé pracující „rukama“ – manuálně mohou také přispět svými znalostmi a zkušenostmi k rozvoji podnikání. Například Nečas (2006) uvádí charakteristické rysy, které by měl mít znalostní pracovník:

- výkonnost,
- odvaha,
- poctivost,
- důvěra,
- morálka,

- spravedlivost.

O tom, že znalosti jsou důležité pro vytváření hodnotných aktiv, svědčí nejen ekonomické příspěvky a pojednání, ale i statistické výzkumy, které jsou zaměřeny na využívání informací¹ při generování inovací. Průzkumy jsou prováděny Eurostatem napříč evropskými zeměmi. Pro potřeby statistik člení Eurostat informace do 4 základních skupin:

- vnitřní zdroje,
- zdroje informací z trhu,
- institucionální zdroje a
- ostatní zdroje informací.

Přičemž nejvíce využívanými zdroji informací, znalostí v EU v podniku, jsou vnitřní a tržní zdroje. Zhruba 40–50% všech informací přichází z vnitřního prostředí. Největší podíl ve využívání interních inovací je na Kypru, a to 86%, nejméně s vnitřními informacemi pracuje Litva 32%. Pokud jde o informace a následně znalosti získané z trhu, tak největší podíl těchto znalostí přichází od zákazníků a od dodavatelů. Opět je tento trend viditelný napříč Evropskou Unií. Podnikatelé v ČR získávají nejvíce informací buď z vnitřního prostředí podniku, okolo 39% anebo z tržních zdrojů, zejména od zákazníků 32%. Pouze něco málo přes 4% tvoří institucionální zdroje a cca 5% jsou informace a znalosti získané jiným způsobem. (Parvan, 2007). Ačkoliv je trend napříč Evropou takový, že podnikatelé využívají opravdu mizivé procento informací z různých státních a evropských institucí, tak tyto organizace nabízí širokou škálu užitečných informací.

Inovace založená na znalostech, si jako každá jiná, sebou nese riziko. Aby byla úspěšná, musí být pozitivně přijímána (Drucker, 1993).

Hlavní funkci při zahajování procesu tvorby inovací mají řídicí pracovníci (ředitel a management) v podniku. Jejich komerční úspěšnost závisí na kreativité řídicích pracovníků podniku a vedoucích projektů. Navíc vrcholový management musí zajistit ve všech časových horizontech účelnou koordinaci unikátních a kreativních řešitelských přístupů, které tvoří předpoklad podnikatelského úspěchu inovace (Pitra, 2006). Většina inovačních projektů se neobejde bez zapojování dalších elementárních inovací.

Valenta (2000) uvádí tři hlavní funkce řídicích pracovníků:

1. Provedení změny náležející do příslušné inovační akce.
2. Příprava projektu a koordinace při realizaci inovační akce.
3. Schválení realizace inovační akce.

¹ Informace vytváří znalosti.

Další důležitou rolí managementu, vedoucí k dosažení úspěchu, je zajistit v dlouhodobém časovém horizontu účelnou koordinaci unikátních a zároveň kreativních přístupů, které se zakládají na reálném předpokladu úspěchu inovací (Pitra, 2006). Nesmí být zanedbána ani skutečnost, že vývoj inovací a jejich příprava pro zavedení vstupu na trh musí fungovat zároveň s ostatními běžnými činnostmi podnikatelské jednotky a nelze promeškat okamžik správného načasování se zahájením inovací v podniku.

Důležité pro vedení organizace, která usiluje o inovační rozvoj podniku, je podporovat vznik inovačních nápadů, a to na jakémkoli stupni v podniku. Jinými slovy, inovační rozvoj podniku by dle slov Pitry (2006) nemělo zajišťovat pouze oddělení Vědy a výzkumu. Naopak, tato činnost by se měla stát součástí každodenního záležitostí všech pracovníků organizace.

Významným aspektem, který může pomoci k úspěchu podniku je přijímání téměř výhradně jen vnitřně disciplinovaných a profesně způsobilých lidí. Tito lidé nepotřebují neustálou kontrolu vedení, a to se díky tomu může věnovat své práci a své úloze v procesu tvorby inovací. Tento jev je nazýván disciplinovaná firemní kultura, která je vhodná zejména k tomu, že podporuje vznik sociálního klimatu v organizaci. Dá se jí dosáhnout jak správným výběrem

zaměstnancům, tak flexibilním uspořádáním firemní struktury.

Další bod, který by měl být zmíněn, je motivace zaměstnanců do práce na inovacích. Motivace patří mezi jeden ze základních nástrojů manažera. Vedení má k dispozici různé motivační stimuly, pomocí nichž mohou lidi směřovat správným směrem (Farace, Mazzotta, 2011).

Existují dva základní způsoby „ovlivňování“, tzv. neosobní a osobní faktory řízení. Neosobní neboli také „tvrdé (hard) faktory řízení“ jsou spojeny s působením závazných pravidel pro řízení podniku a pracovními normami, které jsou závazné. V kladném slova smyslu o nich můžeme mluvit jako o faktorech, které zabezpečují řád a pravidla, ovšem ne na všechny pracovníky působí příznivě.

Druhým druhem jsou osobní, neboli také „měkké (soft) faktory řízení“. Snaží se vcítit do potřeb a přání člověka, vyzdvihnout jeho důležitost v týmu a vytvářet v něm kladný vztah k práci. Osobní faktory jsou obtížně měřitelné.

Pro správné fungování podniku se doporučuje obě metody řízení kombinovat. Absence jednoho z nich může vést ke zhoršení klimatu ve firmě. Proto je vhodné používat motivační stimuly. Ty mohou být různého charakteru od finančního ohodnocení, sportovních a kulturních akcí, vyhlášení nejlepšího zaměstnance měsíce, vyřknutí pochvaly, přes pocity

Tab. 1. Tabulka významných zdrojů mapující současný stav vědeckého poznání.

Oblast	Autor (autoři)	Název práce	Rok vydání
MSP	L. E. Greiner	<i>Evolution and Revolution as Organizations Grow</i>	1972
	R. Hisrich, M. Peters	<i>Entrepreneurship: Starting, Development and Managing a New Enterprise.</i>	1992
	G. C. Brush a kol.	<i>Pathways to entrepreneurial growth: The influence of management, marketing, and money</i>	2009
	B. Head, B. Kirchoff	<i>The Growth, Decline and Survival of Small Businesses: An Exploratory Study of Life Cycles</i>	2009
	F. P. Drucker	<i>Inovace a podnikavost</i>	1993
	F. Valenta	<i>Od Schumpetera k nové ekonomice</i>	2000
Inovace	L. Čichovský a kol.	<i>Moderní pojetí inovací a jejich typologií pro praxi</i>	2012
	B. C. Barringer, D.W. Greeningb	<i>Small business growth through geographic expansion: A comparative case study</i>	1989
Růst podniku a inovace	J. A. Schumpeter	<i>Kapitalismus, socialismus a demokracie</i>	2004
	J. A. Schumpeter	<i>Kapitalismus, socialismus a demokracie</i>	2004
	Z. Pitra	<i>Management inovačních aktivit</i>	2006
	Marcati a kol.	<i>The role of SME entrepreneurs' innovativeness and personality in the adoption of innovations</i>	2008
Lidské zdroje a inovace	M. T. Tsai, CH. Chen, W. CH. Chin	<i>Knowledge workers' interpersonal skills and innovation performance</i>	2010
	S. Farace, F. Mazzota	<i>The causes and the effects of innovation in small and medium firms</i>	2011
	E. Rosen	<i>Every Worker Is a Knowledge Worker</i>	2011

Zdroj: Vlastní zpracování.

smysluplnosti práce, volnosti, bezpečnosti, k pocitu, že je zaměstnanec v týmu nepostradatelný, a mnoho dalších.

V následujícím přehledu jsou zachyceny základní literární prameny udávající směr ve zkoumané problematice.

2. Použité metody

Pro práci byly stanoveny následující výzkumné otázky.

VO1: Jaké motivační stimuly jsou v podniku používány, aby zaměstnanci vytvářeli úspěšné inovace?

VO2: Jsou zaměstnanci spokojeni s používanými motivačními stimuly?

Aby mohly být otázky zodpovězeny, bylo provedeno dotazníkové šetření. **Dotazníkové šetření** patří do kvantitativních metod. Dotazník se provádí většinou za účelem zjištění názorů respondentů o tématech uvedených v dotazníku (Řezanková, 2010). Dotazníkové šetření bylo vyhodnocováno statistickými metodami, které jsou popsány a aplikovány níže ve formě grafů a tabulek.

Otázky pro dotazník byly jako otevřené, tak i uzavřené, přičemž uzavřené otázky se dále dělí na alternativní (dvě možné varianty výběru) a selektivní (více než dvě varianty výběru). V tomto případě je nutné zahrnout všechny možné odpovědi

(Řezanková, 2010).

Dotazník byl distribuován celkem do 1500 podniků, a to do 59 středních podniků, 151 malých a 1290 drobných podniků. Podniky byly vybrány ze seznamu získaného od Českého statistického úřadu. Sběr dat pomocí dotazníkového šetření se uskutečnil ve druhém kvartálu roku 2013 a trval 2 měsíce. Návratnost dotazníků byla 321 odpovědí od podnikatelů a 322 odpovědí od zaměstnanců.

Výsledky byly statisticky zpracovány pomocí tabulek četností, které jsou v textu dále uvedeny.

3. Výsledky výzkumu a následná diskuze

VO1: Jaké motivační stimuly jsou v podniku používány, aby zaměstnanci vytvářeli úspěšné inovace?

Motivace jsou důležitou součástí podnikatelského úspěchu. Proto se tato práce problematikou motivace zabývá více. Klade si za cíl získat odpověď na otázku VO1.

V rámci dotazníkového šetření byly sestaveny dva dotazníky, jeden pro podnikatele a druhý pro zaměstnance. V obou se vyskytovala stejná otázka směřující k používaným motivačním stimulům při motivaci zaměstnanců v procesu tvorby inovací. Jak podnikatelé, tak i zaměstnanci měli zvolit ty motivační stimuly, které jsou v jejich podniku používány.

Tab. 2 Používané motivační stimuly.

	Podnikatelé							
	absolutní četnosti				relativní četnosti			
	ano	ne	nevyplněno	celkem	ano	nevyplněno	ne	celkem
Pochvala, uznání	139	182	0	321	43,3	0	56,7	100
Finanční odměna	175	146	0	321	54,5	0	45,5	100
Volnočasové aktivity	100	221	0	321	31,2	0	68,8	100
Zdraví	45	276	0	321	14,0	0	86,0	100
Vzdělání	163	158	0	321	50,8	0	49,2	100
Žádné	16	305	0	321	5,0	0	95,0	100
Jiné	0	321	0	321	0,0	0	100,0	100
	Zaměstnanci							
	absolutní četnosti				relativní četnosti			
	ano	ne	nevyplněno	celkem	ano	ne	nevyplněno	celkem
Pochvala, uznání	115	206	1	322	35,7	64,0	0,3	100
Finanční odměna	162	159	1	322	50,3	49,4	0,3	100
Volnočasové aktivity	101	220	1	322	31,4	68,3	0,3	100
Zdraví	45	276	1	322	14,0	85,7	0,3	100
Vzdělání	164	157	1	322	50,9	48,8	0,3	100
Žádné	18	303	1	322	5,6	94,1	0,3	100
Jiné	34	288	0	322	10,6	89,4	0,0	100

Zdroj: Vlastní zpracování.

Podnikatelé volili motivační stimuly, které oni běžně používají při motivaci a zaměstnanci volili motivační stimuly, kterými jsou za odvedenou práci při tvorbě inovací odměňování.

V tomto případě se pro výzkum zvolily otázky jak z dotazníku pro podnikatele, tak i pro zaměstnance:

1. Otázka – *Jaké stimuly (odměny) používá vedení k tomu, aby Vás motivovali k tvorbě inovací?* – zaměstnanci.
2. Otázka – *Jaké stimuly k motivaci zaměstnanců k tvorbě inovací používáte?* – podnikatelé.

Odlišnosti odpovědí podnikatelů a zaměstnanců jsou v přehledu vyznačeny červenou barvou. Je patrné, že odpovědi podnikatelů a zaměstnanců se významně neliší. Větší rozdíl byl zaznamenán u tří typů stimulů, a to finanční odměny, pochvaly a uznání a jiné. Do finančních odměn jsou zařazeny jak přímé finanční částky zvyšující mzdu, tak i příspěvky na penzijní připojištění, životní pojištění, na úroky z úvěru při úvěru nebo hypotéky na bydlení.

Jelikož dotazníky vyplňovali jak podnikatelé dané firmy, tak i její zaměstnanci, můžeme odhadovat, že za odlišnými odpověďmi stojí jiné pochopení odměny, nepozornost při vyplňování dotazníků nebo záměrné zkrácení odpovědí z jedné strany.

Dalším důvodem může být i to, že v případě ostatních nejmenovaných stimulů (zde označeno jako *jiné*), zaměstnanci většinou uváděli notebook a mobil. Podnikatelé však notebook a mobil neoznačili za stimuly, neboť je berou spíše jako „pracovní pomůcky“.

VO2: Jsou zaměstnanci spokojeni s používanými motivačními stimuly?

K pochopení problematiky motivace a s ní spojených stimulů byli zaměstnanci dále tázáni na to, zda jsou spokojeni s motivačními stimuly, které získávají od svých zaměstnavatelů při tvorbě inovací. Opět základní četnosti jsou uvedeny v následující tabulce, které dávají odpověď na VO2. Pro statistickou analýzu četností byla použita jednoduchá otázka z dotazníku pro zaměstnance: *Jste s těmito motivačními stimuly (odměnami) spokojen/a?*

Podíváme-li se do tabulky četností, zjistíme, že celých 73 zaměstnanců nejsou určité s nabízenými motivačními stimuly spokojeni. Plně spokojených je pouhých 41 z 322 dotázaných zaměstnanců. Většinou zaměstnanci využívali odpovědi spíše ano a spíše ne. Tyto dvě možnosti vyjadřují neurčité postavení nebo nerozhodnost zaměstnanců. Nelze tedy jednoznačně konstatovat, zda jsou zaměstnanci s motivačními stimuly spokojeni nebo nejsou.

Již v této části je vidět lehký trend negativního postoje ke stimulům používaným v podnicích, neboť celých 102 respondentů uvedlo v odpovědi, že s poskytovanými stimuly spíše nejsou spokojeni. Ačkoliv se v tomto případě hovoří zhruba o polovině z dotázaných, výsledky mohou být směrodatné. Pro podnikatele jsou základem úspěchu spokojení pracovníci.

Proto proběhl další výzkum týkající se toho, o jaké stimuly (motivační nástroje), by měli zaměstnanci zájem, které by je motivovali a uspokojovali více.

Informace, které se zdá být zásadní pro řízení lidských zdrojů.

Otázka se vyskytla v dotazníku pro zaměstnance a nebyla povinná, proto na ni odpovědělo jen určité množství respondentů (celkem 121 odpovědí, z nichž jedna byla vyřazena).

K motivaci pracovníků pro vytváření inovací jsou nejvíce žádanými finanční stimuly, dále uznání a dovolená navíc. Finanční odměny jsou asi jedny z nejžádanějších benefitů. Není proto jejich prvenství nijak překvapivé. Zajímavější je požadavek uznání a s tím související pochvala.

Někteří pracovníci se vyjádřili ve výzkumu negativně k odměnám z toho důvodu, že podnikatelé poskytují motivační balíčky jen některým pracovníkům v podniku, zpravidla managementu nebo obchodníkům. Ostatní pracovníci (z jiných oddělení nebo pracovních pozic) nejsou do motivačního programu nijak zahrnuti, i když i na nich úspěšnost inovací také závisí.

Tab. 3 Četnosti pro výzkumnou otázku VO2.

Jste spokojeni s poskytovanými motivačními stimuly?	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)	Validní procentuální vyjádření	Kumulativní součet relativních četností
určitě ano	41	12,7	12,7	12,7
spíše ano	106	32,9	32,9	45,7
spíše ne	102	31,7	31,7	77,3
určitě ne	73	22,7	22,7	100,0
Celkem	322	100,0	100,0	

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tab. 4 Zaměstnanci požadované stimuly.

	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)	Validní procentuální vyjádření	Kumulativní součet relativních četností
Nevyplněno	202	62,7	62,7	62,7
Cokoliv, hmotné či nehmotné	10	3,1	3,1	65,8
Dovolená	14	4,3	4,3	70,2
Finanční odměny	35	10,9	10,9	81,1
Bez kritiky	1	0,3	0,3	81,4
Pochvala	5	1,6	1,6	82,9
Pochvala před celou firmou	2	0,6	0,6	83,5
Používání moderních technologií	1	0,3	0,3	83,9
Rekreace	2	0,6	0,6	84,5
Sick days	8	2,5	2,5	87,0
Soutěž o nejlepšího zaměstnance	1	0,3	0,3	87,3
Stravenky	6	1,9	1,9	89,1
Uznání	25	7,8	7,8	96,9
Volnočasové aktivity	2	0,6	0,6	97,5
Vouchery na nákupy	4	1,2	1,2	98,8
Vyčlenění pracovní doby na práci na inovacích	1	0,3	0,3	99,1
Vzdělání	3	0,9	0,9	100,0
Celkem	322	100,0	100,0	

Zdroj: Vlastní zpracování.

4. Doporučení pro motivaci zaměstnanců

„Motivuji své zaměstnance správně a včas“, tak by měla znít odpověď podnikatelů na otázku, zda motivují svoje zaměstnance k tvorbě inovací v podniku.

Problematika inovací je značně obsáhlá, jak vypovídají statistické analýzy a odborné řešerše. Správná a včasná motivace dokáže významně ovlivnit úspěch inovací. Správně motivovaní zaměstnanci dokážou odvést lepší práci. Problém tkví v tom, jak a čím zaměstnance ohodnotit a za jakých podmínek. Podnikatelé by měli postupovat dle následujících kroků:

1. Stanovení kritérií, jejichž splněním dosáhne pracovník na danou odměnu.
2. Motivování pracovníků včas (ještě před zahájením projektu, nikoliv až po zahájení nebo při jeho konci).
3. Používání správných motivačních stimulů jako odměn pro pracovníky (zeptat se zainteresovaných pracovníků, o jaký typ odměny by měli zájem; zjistit si jejich potřeby nebo zájmy).
4. Tvorba motivačních stimulů (například motivačních balíčků) pro všechny zúčastněné pracovníky, nikoliv jen pro vybranou skupinu².

² Zlepší se tak nálada v pracovním kolektivu a pracovníci nebudou demotivováni závistí.

5. Dodržení slíbených motivačních odměn.

V případě trvání projektu po dlouhou dobu může podnikatel rozdělit odměny do několika etap. Pokud dojde k porušení pravidel nebo projekt nebude dokončen, je možné požadovat vrácení odměn, nastavit penalizaci aj.

Závěr

Článek se zabýval přístupem podnikatelů k motivování svých zaměstnanců při procesu tvorby inovací. Jelikož se z výzkumu ukázalo, že polovina dotázaných zaměstnanců není zcela spokojeno se současnými motivačními stimuly, které jim nabízí jejich zaměstnavatelé, byli dále dotázáni na to, o jaké stimuly by měli zájem. V žebříčku požadovaných stimulů se na prvním místě objevily finanční odměny, což jsou stále oblíbené stimuly. Druhé pořadí zaujímá „uznání“, což je docela zajímavé zjištění, protože lze předpokládat, že zaměstnanci cítí od svých zaměstnavatelů malé uznání.

Výsledky výzkumu byly podkladem pro vytvoření metodologických kroků vhodných pro motivaci zaměstnanců při tvorbě inovací v podniku, které jsou rovněž součástí tohoto příspěvku.

Malé a střední podniky jsou významným činitelem ve všech národních hospodářstvích a jejich

význam by mohl růst díky podpoře jednotlivých vlád a Evropské unie. Díky tomu by mohlo dojít k upevnění jejich výsadního postavení v hospodářství. Proto by měl být i nadále vhodnými metodami zkoumán jejich růst, úspěch, životní cyklus a mnoho

dalšího. Výsledky by se měly stávat důležitou součástí teoretického poznání nejen pro vědeckou obec, ale i pro širokou odbornou veřejnost, např. formou publikací výsledků nebo vzděláváním podnikatelů a zájemců o tuto problematiku.

Literatura

Barringer, B. C., Greening, D. V. (1989). Small business growth through geographic expansion: A comparative case study. *Journal of Business Venturing*, s. 467–492.

Bondareva, I. (2012). Finanční aspekty hodnocení inovačního potenciálu podniku. *MANEKO*, IV(2), s. 117–128.

Breitenfellner, B., Wagner, N. (2010). Government intervention in response to the subprime financial crisis: The good into the pot, the bad into the crop. *International Review of Financial Analysis*, 19(5), s. 289–297.

Brush, C. G., Ceru, D. J., Blackburn, R. (2009). Pathways to entrepreneurial growth: The influence of management, marketing, and money. *Business Horizons: Indiana university* 5(52), s. 481–491.

Čichovský L. (2011). *Nejvýznamnější trendy marketingu*. 1. vydání. Praha. CD verze. 182 s.

Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. Butterworth-Heinemann. Oxford.

Dobbs, M., Hamilton, R. T. (2006). Small business growth: recent evidence and new directions. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 5, s. 296–321.

Goffin, K., Mitchell, R. (2005). *Innovation management: strategy and implementation using the pentathlon framework*. XIX., 409 s.)

Kaufmann, A., Tödtling, F. (2002). How effective is innovation support for SMEs? An analysis of the region of Upper Austria. *Technovation*, 22(9), s. 147–159.

Marcati, at al. (2008). The role of SME entrepreneurs' innovativeness and personality in the adoption of innovations. *Research Policy*, s. 1–21.

Papadakis, V., Bourantas, D. (1998). The Chief Executive

Officer as Corporate Champion of Technological Innovation: An empirical investigation. *Technology Analysis and Strategic Management*, s. 89–109.

Parvan, V. S. (2007). Community Innovation Statistics 81(2).

Pitra, Z. (2006). *Management inovačních aktivit*. 1. vyd., Professional Publishing, Praha, 438 s.

Rosen, E. (2011). Every Worker Is a Knowledge Worker. Dostupné z: http://www.businessweek.com/managing/content/jan2011/ca20110110_985915.htm.

Ruppel, C. P., HARRINGTON S. J. (2001). *Sharing knowledge through intranets: A study of organizational culture and intranet implementation*.

Řezanková, H. (2010). *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 2. vyd. Professional Publishing, Praha, 217 s.

Scheng-Tun, L., Won, Ch. (2009). Exploiting and transferring presentational knowledge assets in R&D organizations. *Expert Systems with Applications*, s. 766–777.

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Boston.

Tsai, W. M. H., Macmillan, I. C., M. B. Low (1991). Effects of strategy and environment on corporate venture success in industrial markets. *Journal of Business Venturing*, 6(1), s. 9–28.

Valenta, F. (2008). *Od Schumpetera k nové ekonomice* [online].

Vaškovičová, J., Koudelková, P., Svobodová, A. (2011). Interpersonal skills as an aspect of innovation. BUT, Brno, s. 1–8.

Doručeno redakci: 10. 11. 2013

Recenzováno: 3. 12. 2013

Schváleno k publikování: 30. 12. 2013

Ing. Petra Koudelková
Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská, Ústav management
Kolejní 2906/4, 612 00 Brno
Česká republika
e-mail: koudelkova@fbm.vutbr.cz