



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU
INSTITUTE OF MANAGEMENT

MOTIVACE A EVALUACE ZAMĚSTNANCŮ
MOTIVATION AND EVALUATION OF EMPLOYEES

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. Radka Ondrašíková

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Radka Ondrašíková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Motivace a evaluace zaměstnanců

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je analyzovat současný stav systému motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané makléřské společnosti a následně navrhnout doporučení ke zlepšení stávající situace.

Základní literární prameny:

ARTHUR, D. 70. tipů pro hodnocení pracovníků. 1. vyd. Překlad Daniel Hradilák. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 168 s. ISBN 978-80-247-2937-4.

HAGEMANNOVÁ, G. Motivace. 1. vyd. Překlad Karel Kvapil. Praha: Victoria Publishing, 1995. 212 s. ISBN 80-85865-13-0.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. 350 s.

ISBN 80-85943-01-8.

NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 2004. 270 s. ISBN 978-80-200-0-92-2.

WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Cílem diplomové práce je odhalit možné nedostatky v motivačním systému společnosti a navrhnout doporučení ke zlepšení stávající situace. V první části shrnu teoretické poznatky, které se týkají dané problematiky motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců. V druhé části představím společnost, zanalyzuji současný systém motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců, který společnost používá, a provedu dotazníkové šetření. Z výsledků dotazníkového šetření spolu s teoretickými poznatky poukážu na případné nedostatky či chyby a navrhnou doporučení, která přispějí ke zlepšení současné situace.

Klíčová slova

Motivace, hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, provizní systém.

Abstract

The aim of this thesis is to uncover possible weaknesses in the company's motivation system and propose recommendations to improve the current situation. In the first part I combine theoretical knowledge concerning the issue of motivation, evaluation and rewarding of employees. In the second part I introduce the company, analyze the present system of motivation, evaluation and rewarding employees that the company uses and perform questionnaire survey. From the survey results, along with theoretical knowledge I will point out any shortcomings or errors and suggest recommendations that will contribute to improving the current situation.

Keywords

Motivation, employee evaluation, reward system, commission system.

Bibliografická citace mé práce:

ONDRAŠÍKOVÁ, R. *Motivace a evaluace zaměstnanců*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 110 s. Vedoucí diplomové práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 30. 4. 2017

.....
Radka Ondrašíková

Poděkování

Ráda bych poděkovala především vedoucímu práce panu Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph.D. za odborné vedení, profesionální přístup a cenné rady a připomínky, které napomohly ke zpracování diplomové práce. Také děkuji společnosti Cyrrus, a.s. za poskytnuté podklady potřebné k vypracování této práce.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍL PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
1.1 Motivace.....	13
1.1.1 Základní pojmy.....	13
1.1.2 Motivy.....	14
1.1.3 Teorie pracovní motivace.....	15
1.1.4 Vybrané nástroje motivace.....	20
1.2 Hodnocení pracovníků.....	24
1.2.1 Předmět hodnocení.....	24
1.2.2 Cíl hodnocení.....	25
1.2.3 Hodnotitel.....	25
1.2.4 Proces hodnocení pracovníků.....	28
1.2.5 Metody hodnocení.....	30
1.2.6 Problémy a chyby při hodnocení.....	34
1.2.7 Vztah hodnocení k personálním činnostem.....	36
1.3 Odměňování.....	36
1.3.1 Úkoly systému odměňování.....	39
1.3.2 Politika odměňování.....	40
1.3.3 Pojem plat a mzda.....	41
1.3.4 Funkce mzdy.....	42
1.3.5 Faktory ovlivňující výši mzdy.....	42
1.3.6 Mzdové formy.....	44
1.3.7 Zaměstnanecké výhody.....	47
2 ANALYTICKÁ ČÁST.....	49
2.1 Představení společnosti.....	49
2.2 Historie společnosti.....	51
2.3 Stručný popis činností jednotlivých oddělení.....	52
2.4 Analýza současného systému motivace.....	53
2.5 Analýza současného systému hodnocení.....	56

2.5.1	Roční hodnocení	56
2.5.2	Měsíční hodnocení	59
2.6	Analýza současného systému odměňování	63
2.6.1	Mzda	63
2.6.2	Osobní ohodnocení	63
2.6.3	Provize	63
2.6.4	Podíl na výsledcích společnosti	65
2.6.5	Zaměstnanecké výhody	65
2.7	Dotazníkové šetření	66
2.7.1	Výsledky dotazníkového šetření	66
3	SHRNUTÍ A VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	85
3.1	Změny v systému motivace	85
3.1.1	Informovanost o benefitech	85
3.1.2	Sick days	86
3.1.3	Stravenky	89
3.1.4	Příspěvek na MHD	91
3.1.5	Záměna některých benefitů	92
3.1.6	Motivace přímého nadřízeného	93
3.2	Změny v systému hodnocení	95
3.3	Změny v systému odměňování	96
	ZÁVĚR	99
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	101
	SEZNAM OBRÁZKŮ	104
	SEZNAM TABULEK	104
	SEZNAM GRAFŮ	105
	SEZNAM PŘÍLOH	105

ÚVOD

Ve vyspělých státech je práce považována za důležitější, než je volný čas, víra či rodina. A právě fundamentální role práce v životě jedince je jedním z důvodů, proč se pracovní motivace a evaluace stává velmi důležitým vlivem, který významně ovlivňuje postoje a přístupy zaměstnanců v práci.

Zaměstnavatelé, kteří si chtějí udržet schopné pracovníky, si uvědomují nutnost zdokonalit a zefektivnit svůj systém napříč celou organizací a proto mu věnují stále větší pozornost.

Není tomu jinak ani ve společnosti Cyrrus, a.s., kterou jsem si vybrala pro svou diplomovou práci. Bez lidského faktoru by společnost nemohla existovat, proto je potřeba o své zaměstnance patřičným způsobem pečovat.

Diplomovou práci tvoří tři části a to teoretická část, analytická část a vlastní návrhy na zlepšení. Teoretická část se zabývá správným významem slova motivace a základními pojmy, které s ní úzce souvisí, jsou popsány její teorie a nástroje. Další kapitolu tvoří hodnocení pracovníků. Stručně je vymezen předmět a jeho cíle, proces hodnocení a nejčastější metody se zaměřením na motivačně-hodnotící pohovor a hodnocení podle cílů. Jako poslední jsou definovány úkoly odměňování, její politika a nejběžnější pojmy. Podkladem pro teoretickou část je odborná literatura.

Praktická část je soustředěna na představení společnosti spolu s krátkým popisem činností jednotlivých oddělení. Je provedena analýza současného stavu systému motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Další částí praktické části je vyhodnocení dotazníků, které byly předány či rozeslány zaměstnancům společnosti.

Návrhy na zlepšení stávající situace v systému motivace a evaluace zaměstnanců vycházejí z vyhodnocení dotazníkového šetření.

I přesto, že byla o tématu mé diplomové práce napsána spousta knih i článků, vždy se najde někdo, na koho zvolený přístup nebude platit. Každý z nás je jedinečný a má různé životní postoje a priority.

CÍL PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ

Cílem práce je analyzovat současný stav systému motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané makléřské společnosti a následně navrhnout doporučení ke zlepšení stávající situace.

Teoretická část práce vychází především z rešerše odborné literatury a je zaměřena na oblast motivace, hodnocení a odměňování.

V praktické části byla použita metoda dotazování, jejímž cílem bylo zjistit postoj nebo názor zaměstnanců k uvedené problematice. Ze získaných dat dotazníkového šetření byla provedena analýza za využití programu MS Excel, rozbor a interpretace výsledků. Na závěr diplomové práce byla provedena komparace zjištěných výsledků s teorií a syntéza v jeden celek.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 Motivace

Motivace zaměstnanců a její zajištění je jedním z mnoha klíčových úkolů personálního útvaru a zaměstnanců na manažerských pozicích. Ty doby, kdy k motivaci plně postačily pouze peníze, jsou již dávno pryč. Je to dáno převážně množstvím času, které každý z nás v zaměstnání tráví.

A k tomu, aby zaměstnanec práce bavila a naplňovala a aby svou práci dělali dobře, je potřeba, aby byli motivovaní a vnitřně uspokojení. Pokud si firma takové zaměstnance hýčká a stará se o ně, těží z toho také, protože správně motivovaný zaměstnanec je přínosem pro celou organizaci.

Slovo motivace je v současné době často používaným výrazem. Ne vždy však ve zcela správném významu. Je třeba říci, že existuje celá řada definic, která pojem vymezuje, a také celá řada pojetí a teorií.

1.1.1 Základní pojmy

Potřebu lze definovat jako mít něčeho nedostatek, stav, kdy má jedinec určitý deficit a tuto potřebu se snaží uspokojit. Pojem potřeby má velké množství významových rovin. Mezi ty základní patří ekonomická, fyziologická a psychologická, která je velmi specifická.

Motiv lze definovat jako pohnutku. Vyjadřuje obsah uspokojení a je spojen s afektem, nebo-li s dosažením určitých silných emočních zážitků. Jedná se o předpoklad, který se za pomoci určitého úsilí (fyzického nebo psychického) a vůle přemění na motivaci.

V souhrnu lze říci, že potřeby vyjadřují výchozí motivační stav, který se vývojem zpředměťňuje a motivy vyjadřují obsah dovršující reakce (uspokojení) a také neanalyzovatelné psychologické příčiny chování. Potřeby tedy vyjadřují vztahy

k cílovým objektům a motivy spíše smysl interakce motivovaného subjektu (NAKONEČNÝ, 2004).

Stimul se často plete s pojmem motiv, a naopak. Stimul je nějaký podnět, který působí na naši aktivitu a vede ji určitým směrem. Působení je však na rozdíl od motivu vnější. A to je také důvod, proč bývá používán ke změně motivace či k jejímu ovlivňování. V pracovním prostředí je stimulace hodně často vědomá a cílená (ADAIR, 2004)

Motivace podle A. H. Maslowa prostupuje celou psychikou každého jedince a je základním činitelem vnitřní psychické dynamiky, ne jen usměrňováním lidského chování.

Emoce a motivace vystupují jako doplňující se psychické funkce (NAKONEČNÝ, 2004).

Dle A. Bedrnové se motivace dělí na *vnitřní* (vychází z jedince samotného) a *vnější* (vzniká pod vlivem prostředí, které ho obklopuje). Motivace působí v dimenzi směru, intenzity a stálosti. Určuje směr (nebo ho odklání), ovlivňuje intenzitu síly a energie, která je vynaložena na dosažení cíle a vytyčuje schopnost jít si za svým i přes různé překážky, které mu vstoupí do cesty (BEDRNOVÁ, 2002).

1.1.2 Motivy

„Motivy lidské činnosti jsou neobyčejně různorodé, neboť vyplývají z různých potřeb a zájmů, které se u člověka formují ve společenském životě.“ (NAKONEČNÝ, 2004, str. 141-142)

Motivy rozlišujeme tři: potřeby, zájmy a ideály.

Nabízí se celá řada **potřeb**, lze je však rozdělit do dvou skupin:

- *primární* – biologické, fyziologické – jsou to základní potřeby jedinců, jako je potřeba jídla, pití, dýchání, spánku, bezpečí,... Potřeby nezbytné pro život, vrozené;

- *sekundární* – sociální, získané, společenské – potřeby vzdělání, soužití s druhými lidmi, pocit lásky a jiné.

Jestliže chceme uspokojit potřeby sekundární, musejí být prvně uspokojeny potřeby primární.

Zájmy jsou trvalejšího charakteru. Jedná se o činnosti, které jedince baví, chce do něj proniknout hlouběji, má k nim kladný vztah a uspokojuje jejich potřeby. Zájmy jsou kulturní a poznávací činností člověka. Mohou být obchodní, sociální, sběratelské, technické a jiné.

Ideály Se řadí k charakteristickým rysům každé osobnosti. Určují vrozené cíle, stanoviska a jsou tvořeny pod vlivem celé společnosti. Jako příklad je ideál životního partnera nebo zaměstnání či způsobu života.

1.1.3 Teorie pracovní motivace

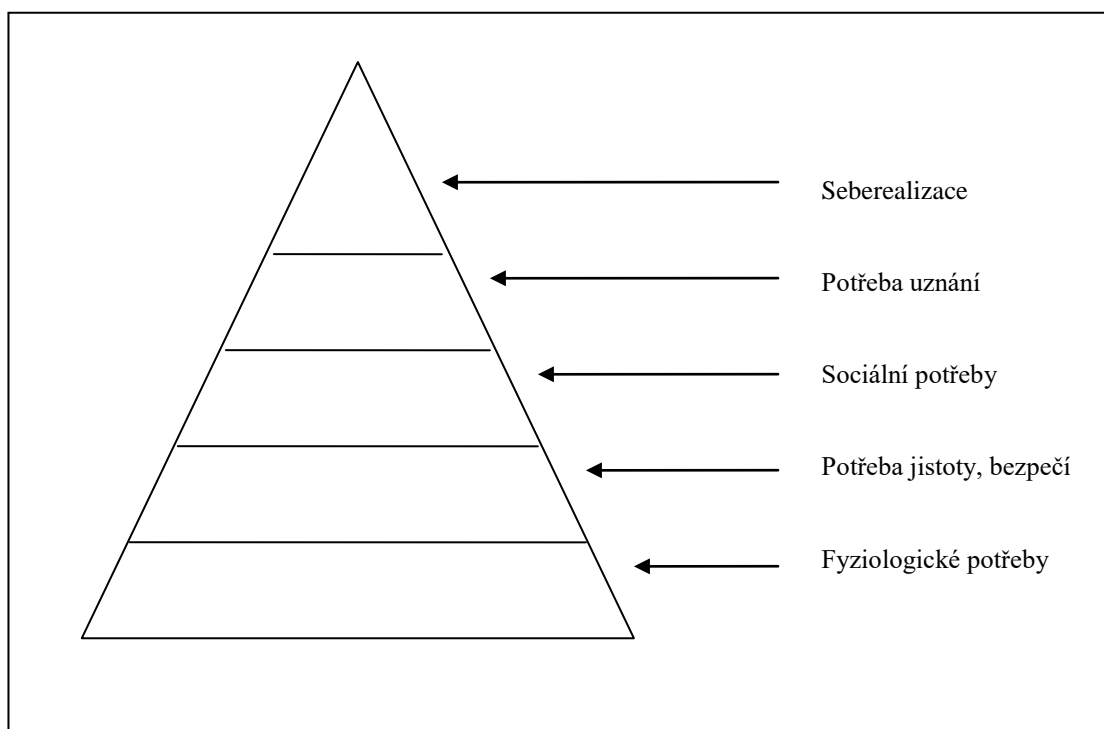
Pokusím se shrnout několik pohledů a teorií motivace. Motivace jedince je různá a již dávno neplatí, že zajistit zdroj obživy je hnací silou, díky které člověk lépe a intenzivněji pracuje.

Teorii můžeme shrnout do dvou skupin. První z nich uvádí, co nás motivuje, určuje faktory, které jsou klíčové k dosahování spokojenosti zaměstnanců, a zabývá se potřebami. Tyto teorie se staly velmi oblíbené a v praxi uplatňované. Jde o Maslowovu hierarchii potřeb a Herzbergovu dvoufaktorovou teorie. Tyto teorie jsou i po tolika letech používané a stále fungují a odpovídají chování jedinců. Druhou skupinou jsou teorie, které vysvětlují proces motivace mnohem více do hloubky. Řadí se sem Porterova a Lewlerova teorie výkonu a spokojenosti, Vroomova teorie valence a očekávání a Adamsova teorie spravedlnosti (HOSKOVEC, RIEGEL, RYMEŠ, aj., 2003).

Maslowova hierarchie potřeb

Pyramidu potřeb sestavil již v roce 1943 Abraham Maslow a jeho teorie se hojně využívá při pochopení nebo i sestavování motivačních faktorů zaměstnanců.

Dle této teorie tvoří potřeby hierarchickou strukturu – pěti patrovou pyramidu – která je seřazena od potřeb nejnižších až po ty nejvyšší, a kde se nacházejí dva druhy potřeb. První kategorii tvoří tzv. D-potřeby¹. Ty tvoří první 4 patra pyramidy a jsou označovány za potřeby nejnižší, fyziologické. Druhou kategorií tvoří tzv. B-potřeby² a jedná se o vrchol pyramidy, jejímž naplněním je jedinec uspokojen a dává mu jeho bytí smysl. Základní myšlenkou je předpoklad, že každý jedinec je motivován neuspokojenými potřebami. Jestliže je uspokojena určitá potřeba, přestává být pro jedince hnací silou a jedinec plynule přejde na potřebu vyšší až do doby, než dosáhne svého vrcholu (MASLOW, 1970).



Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: (NAKONEČNÝ, 1992) – upraveno

¹ D-potřeby – Deficiency Needs – z anglického slova – deficitní potřeby

² B-potřeby – Being Values – z anglického slova – potřeby růstu

Mezi **D-potřeby** patří potřeba dýchání, jídla, pití, spánku, rozmnožování, atd. a jsou základním kamenem pro přežití až do té doby, dokud nejsou uspokojeny. Jakmile jsou uspokojeny fyziologické potřeby, jedinec se přesune do druhého patra pyramidy, na potřebu jistoty a bezpečí. Stejně jako potřeby na samotné základně jsou velmi důležité a jejich neuspokojení může ovlivnit celkový pohled na svět jedince a změnit jeho dosavadní hodnotový systém. Do sociálních potřeb spadá potřeba někam patřit, potřeba lásky a přátelství, být součástí týmu či kolektivu. Poslední D-potřebou je potřeba uznání, kde samotný název napovídá. Uznání, respekt. Ať už od okolí a nebo spokojenost se sebou samým (MASLOW, 1970).

Pakliže jsou všechny nižší stupně uspokojeny, a nemusí být na 100%, dostávají se na řadu ty nejvyšší potřeby, **B-potřeby**. Tato potřeba vzbuzuje v jedinci pocit naplnění a jedinec je velmi dobře motivován. Potřeby jsou velmi individuální a lidé neustále něco potřebují, neustále něco hledají. A pokud to získají, začnou objevovat a hledat něco dalšího, nového. Proto tyto B-potřeby nemohou být nikdy uspokojeny na celých 100 % (MASLOW, 1970).

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Pan Frederick Herzberg byl následovníkem A. Maslowova a doplňuje teorii o dvě skupiny – faktory hygienické a faktory motivační.

Hygienické faktory neboli faktory vnější odměny (též neuspokojivé) jsou mezilidské vztahy, mzda, pracovní podmínky i politika. Jejich absence způsobuje nevoli, ale jejich přítomnost nevyvolává spokojenost (DEIBLOVÁ, 2005).

Motivační faktory neboli faktory vnitřní odměny (též motivátory) jsou možnosti zodpovědnosti, růstu, uznání od ostatních apod. Jsou-li tyto faktory uspokojovány, roste pracovní spokojenost. Naopak pokud tyto faktory nejsou vůbec přítomny, nespokojenost se vůbec nedostaví (DEIBLOVÁ, 2005).

Jestliže je jedinec finančně odměněn, bývá tato motivace krátkodobá. Naopak pokud je odměna nespravedlivá, může to vést až k pracovní demotivaci.

Hygienické faktory	Motivátory
Plat a prémie	Úspěch
Motivační bonusy	Uznání
Pracovní prostředí	Obsah práce
Vztahy na pracovišti	Delegování
Komunikace	Rozvoj kariéry
Jistota a bezpečí	Vzdělávání zaměstnanců

Tabulka č. 1: Rozdělení motivačních faktorů

Zdroj: (BĚLOHLÁVEK, 1996) – upraveno

Teorie valence a očekávání

Americký profesor Victor Harold Vroom ve své teorii využívá VIE³ teorii. Valencí neboli hodnotou se má na mysli subjektivně vnímaná hodnota stanoveného cíle jedince, instrumentalista představuje činnosti, které vedou ke stanovenému cíli a expektací neboli očekáváním rozumíme pravděpodobnost, s jakou jedinec dosáhne svého cíle.

Teorie dále říká, že čím větší hodnotu má pro jedince stanovený cíl, tím větší úsilí k jeho dosažení bude vyvinuto (ŠTIKAR, 2003).

Pro Vrooma nebylo podstatné, co je pro jedince podstatné a hodnotné, nezajímalo ho *proč*, ptal se pouze *jak*. Zajímala ho jen *hodnota* jako taková (KOLMAN, 2012).

Porterova a Lawlerova teorie výkonu a spokojenosti

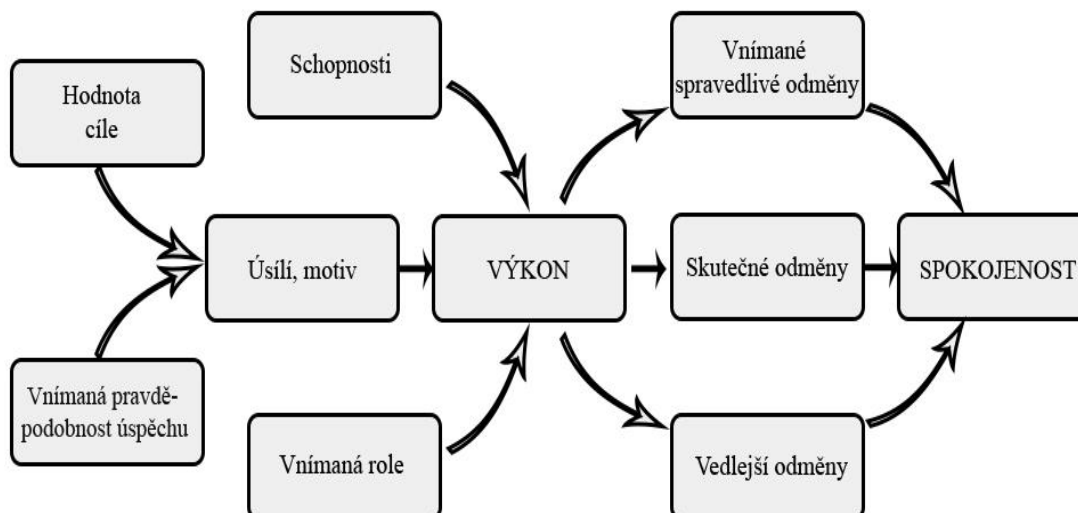
Vroomovu teorii dále rozšířili L. W. Porter a E. E Lawler roku 1968.

Toto rozpracování používá pojmy jako je: pracovní úsilí, výkon, odměna a spokojenost.

Pracovní úsilí je závislé na množství vynaložené energie a výše odměny, **výkon** je proces, který je měřitelný a je závislý na předmětu činnosti či vykonávaném úkolu, **odměna** představuje vnitřní i vnější hodnoty a odvíjí se od výsledků jedinců. **Spokojenost** je spojena s výší odměny a s vykonávanou prací (NAKONEČNÝ, 1992).

Teorie je závislá na tom, jak jedinec vnímá svoji odbornou roli a své schopnosti.

³ VIE - Valence – Instrumentalita – Expektace



Obrázek 2: Model motivace dle Portera a Lawlera

Zdroj: (ŠTIKAR, 2003) – upraveno

Adamsova teorie spravedlnosti

Jako předešlé dvě teorie se i tato zabývá obsahem potřeb a motivů jedinců a snaží se zjistit a vysvětlit, jak motivace vzniká.

John Stacey Adams v této teorii zmiňuje čtyři pojmy. Prvním jsou **vstupy**, které mohou představovat vzdělání, inteligenci, věk, zkušenosti. Jsou to jakékoliv výhody, které jedinec přináší pro svou práci. Druhým pojmem jsou **výstupy**, které představují odpovídající ohodnocení z vykonané práce, uznání, sociální status atd. Dalším pojmem je **poměr** těchto vstupů a výstupů a také **referenční veličina** (Personální management, řízení, organizace, 2005).

Základem teorie je vnímání jedince a jednání s ním v porovnání s jinými jedinci. Spravedlnost je tedy v tomto slova smyslu chápáno jako rovné (spravedlivé) zacházení s lidmi, kteří vykonávají obdobné činnosti. Jestliže dospějeme k názoru, že naše vstupy jsou mnohem větší, než výstupy, znamená to, že budeme nespokojeni a demotivovaní k práci a začneme pracovat méně nebo práci změníme. Jestliže dospějeme k názoru, že jsou vstupy a výstupy v rovnováze, budeme spokojeni, situace je spravedlivá. Chybí zde ale motivační účinek. Poslední variantou je, pokud bude náš vstup nevyhovující

vzhledem k výstupu. V tomto případě vznikne motiv k odstranění nerovnosti (Personální management, řízení, organizace, 2005).

Za nedostatek této teorie lze zmínit fakt, že neřeší systém odměňování.

1.1.4 Vybrané nástroje motivace

Vybrat a sestavit správnou motivační politiku organizace je velmi těžký a důležitý úkol. Firmy se snaží vycházet z obecných motivů, které většinou fungují, ale pravdou je, že každý zaměstnanec je individuum a motivuje ho k lepším pracovním výkonům něco jiného. Proto je nutné znát jejich potřeby a koho co motivuje. Pokud je spokojený zaměstnanec, odrazí se to na celé organizaci. Je loajální k organizaci, oddaný a šetří náklady i čas. Takového jedince práce naplňuje a dělá ji rád a ne proto, že musí.

V České republice se hojně využívá jako zdroj motivace finanční ohodnocení. Hlavně tedy u nižších nadřízených a manuálně pracujících jedinců.

Čtyři základní motivy: (NAKONEČNÝ,1992)

- samotná *vykonávaná práce*, kterou dělá zaměstnanec rád je obrovskou motivací. A jestliže se v ní i seberealizuje, jedná se o ideální situaci;
- *plat, mzda, peněžní odměna* hraje stále silnou roli a jsou významným měřítkem úspěchu a prostředkem k dosahování mnoha potřeb;
- *styl vedení* je důležitým aspektem. Hlavně spravedlivé jednání, individuální přistupování k zaměstnancům, informovanost, pochvala a jiné;
- *sociální motivy* jsou poslední skupinou, kde hrají důležitou roli spolupracovníci, mezilidské vztahy, klima, komunikace a jiné.

Motivační systém organizace musí být nastaven tak, aby fungoval, a k tomu je třeba splnit několik kroků.

Mezi ty nejzákladnější patří: (BEDRNOVÁ & NOVÝ, 2002)

- zanalyzovat motivační profil zaměstnanců;

- stanovit krátkodobé i dlouhodobé motivační cíle;
- sestavit profil výkonnosti zaměstnanců;
- stanovit eventuální stimulační podněty;
- vybrat konkrétní stimuly a stanovit předpoklady užívání;
- předat zaměstnancům informaci o novém motivačním systému.

Ještě představím dva pracovní nástroje, jak motivovat zaměstnance, které mají podobné základy a které popsal ve své knize Urban:

1. Pracovní prostředí

Zahrnuje sociální prostředí, firemní kulturu a manažerský styl a Urban definoval 6 faktorů, které jsou pro pracovní prostředí nejdůležitější:

- *pozornost vůči úspěchům* – pochvala nebo uznání. V dnešní době velmi opomíjená forma motivace;
- *„presumpce neviny“* – nevytýkat zaměstnanci chyby, které neudělal záměrně, ale snažit se ho navést správným směrem, aby se to příště již neopakovalo;
- *důvěra a respekt ve schopnosti zaměstnanců* – dodávat sebevědomí a důvěřovat, umožnit přispět svými vlastními nápady nebo pracovat samostatně na projektu. Zaměstnanec se bude cítit více potřebný a odvede práci co nejlépe umí a vtiskne i nové nápady;
- *omezení obav z neúspěchu* – potlačit pocit nejistot a vyvolat pocit důvěry;
- *otevřená komunikace* – velmi podceňovaný nástroj k úspěchu organizace. Základní stavební kámen stabilních vztahů, pocitu partnerství, projevu uznání, přehledu cílů organizace a jiné;
- *rozvoj zaměstnanců* – úkolem vedení organizace by mělo být umožnit zaměstnancům se rozvíjet, vzdělávat, zdokonalovat. Zaměstnanci nezamrzou na jednom místě, ale budou mít potřebu podávat lepší výsledky (URBAN, 2003).

2. Systém odměn

Odměňováním není myšlen pouze stanovený plat, ale především variabilní složky platu a nemusí se jednat pouze o finanční odměnu.

- *vztah k cílům organizace* – snaha o propojení odměňování v souladu s cíli jednotlivých oddělení či celé organizace. Výsledkem bude takové chování zaměstnanců, které je velmi žádoucí;
- *spoluúčast zaměstnanců* – myšleno na celém systému odměňování. Jestliže zaměstnance zapojíme do utváření takového systému, bude samotná implementace i účinnost mnohem efektivnější;
- *frekvence odměn* – je mnohem více účinnější pokud jsou zaměstnanci odměňováni za dílčí úkoly s pravidelností měsíce nebo maximálně čtvrt roku. Cíle organizace je většinou vytyčeny na delší období a odměnit zaměstnance například jednou za půl roku není vhodné. Nespojí si to s jeho konkrétním úspěchem a tato forma odměňování ztrácí svou motivační povahu;
- *sledování efektivnosti odměn* – jakmile přestane být systém odměn účinný, je třeba přijít s něčím novým, co zaměstnance bude i nadále motivovat. Proto je důležité sledovat, zda systém stále funguje, či si zaměstnanci zvykli na odměny a berou je jako samozřejmost (URBAN, 2003).

Peníze jako takové jsou velmi silným motivačním prvkem. Ovšem pouze do určité míry. Postupem času přestanou zaměstnancům stačit a ti začnou pociťovat nespokojenost a jinou potřebu. V tu chvíli přicházejí na řadu jiné prvky odměn, než pouze ty finanční. Příkladem může být článek z internetových stránek smallbusiness s titulkem **The Role of a Reward in Employee Motivation:**

„Many employees are motivated by two goals: earning a paycheck and doing work that makes them proud. The offer of an additional reward gives an employee that extra motivation to go above and beyond. Some rewards may cost money, whereas others are investments in time and effort. All can contribute to a more pleasant work environment.

Incentive

Employees must know that hard work and a high level of achievement will be rewarded financially. According to Microsoft's Business website, a policy that offers incentives in exchange for achievement can motivate all employees to prove their worth. When worker productivity goes up, the bottom line often increases far in excess of the monetary rewards distributed.

Uniting the Team

Employees are motivated by a workplace atmosphere of mutual respect. A reward emphasizes your respect for your employee and encourages fellow employees to show respect to each other. When the team is united, the lines of communication are open, and employees are likely to share good ideas and put forth additional effort in the interest of the company's success. The Business Research Lab points out that rewards motivate employees to see the company's mission as their own. Instead of working for his own financial benefit, an employee who is amply rewarded is more likely to personalize the company mission.

Employee Retention

An employee who has been rewarded is often more motivated to remain with the company. It can cost a business quite a bit to deal with the loss of old employees and the training of new ones. Rewards, given to employees who are considering leaving the company, may increase your employee retention statistics and decrease your long-term training costs.

Self-Motivation

A good manager can encourage an employee to work harder and better from time to time, but a reward can go a long way toward building employee self-motivation. According to Carter McNamara, writing for the Free Management Library, the most effective rewards are tailored to an employee's needs. When deciding what kind of rewards to give to employees, think of their needs. An employee with children, for example, may be highly motivated to achieve more in the workplace if you offer him additional time off to spend with his family. “ (PENDLETON, online)

1.2 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků patří mezi důležité personální činnosti, které plní řadu podstatných úkolů.

Dle Koubka se hodnocení zabývá *zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci*. Jedná se především o kontrolu, zda plní zadané úkoly a požadavky a zda se chová jak nejlépe umí ke svým spolupracovníkům a zákazníkům. Další činností, kterou se hodnocení zabývá je *sdělování výsledků zjišťování* pracovníkům, kterých se to týká a *hledáním cest ke zlepšení výkonu* a uskutečnění opatření na pomoc tohoto zlepšení (KOUBEK, 1995).

Systemy hodnocení se v praxi liší ve svých principech. Existuje jich celá řada, využívají se různé metody a kritéria.

V podstatě lze rozlišit dvě podoby hodnocení pracovníků a to:

- *neformální hodnocení*, které vykonává nadřízený průběžně a zcela nepozorovaně. Nemá vliv na žádné personální rozhodnutí, protože je ovlivněno aktuálními pocity a rozpoložením hodnotícího a jeho náladou;
- *formální hodnocení*, které je naopak vykonáváno periodicky, plánovaně, v pravidelných intervalech. Průběh je standardizovaný a systematický a pořizují se z něj záznamy, které se zakládají do karty jednotlivých zaměstnanců (KOUBEK, 1995).

1.2.1 Předmět hodnocení

Hodnocení pracovníků se soustřeďuje na **výsledky práce**, kde se řeší měřitelné charakteristiky jako je kvalita, kvantita, včasnost, reklamace, náklady a mnohé další nebo **pracovní chování**, které je hůře měřitelné se subjektivním přístupem a jedná se především o kvalitu práce, ochotu, umění jednat s lidmi, rozvážnost, disciplinovanost, technické znalosti, rozvážnost a mnohé další.

Ještě je třeba doplnit hodnocení o posudek, zda je pracovník dostatečně kvalifikovaný a odpovídá požadavkům na určité pracovní místo (KOUBEK, 1995).

1.2.2 Cíl hodnocení

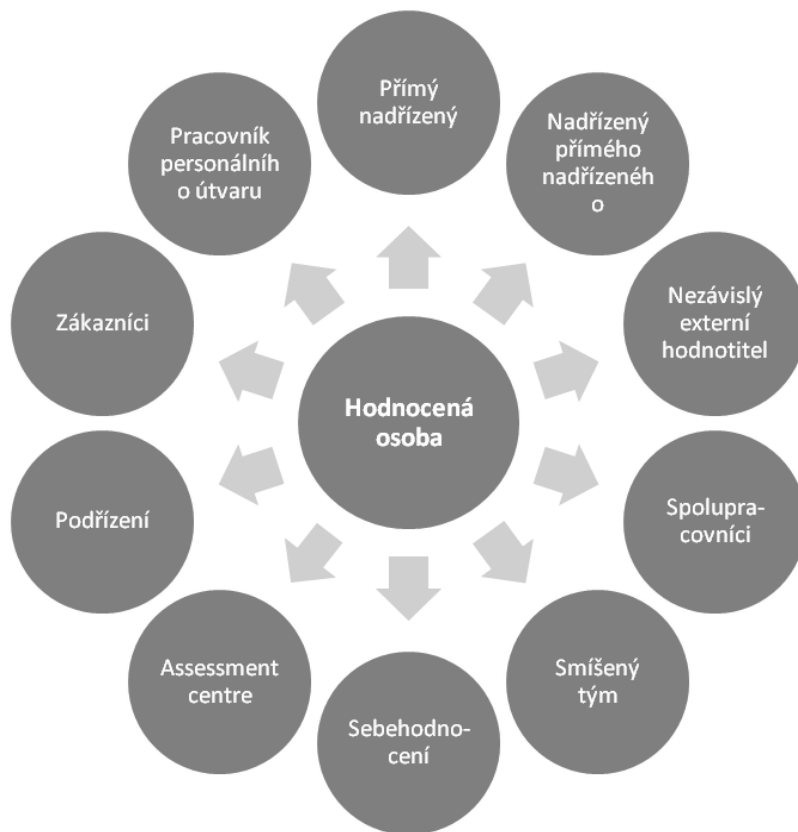
Dle Hroníka jsou cíle následující:

- sledovat pracovní výkon zaměstnance, který proběhl v minulosti dle stanovených norem a cílů;
- podporovat rozhodnutí v oblasti odměňování;
- objevovat schopnosti jednotlivých pracovníků;
- poskytovat zpětnou vazbu;
- nalézt potřeby v oblasti rozvoje;
- umožnit pracovníkům vyniknout;
- zdokonalit výkon v budoucnosti, který proběhne dle stanových cílů, postupů a podmínek (HRONÍK, 2008).

Především by se měl klást důraz na komunikaci ve smyslu projednání potřeb pracovníka, jeho potenciálu růstu či rozvoje a jeho pracovních výkonů.

1.2.3 Hodnotitel

Hodnotitel, neboli ten, kdo bude hodnocení provádět, musí být pečlivě vybrán a řádně připraven a proškolen. Jedinců, kteří mohou hodnotit, je celá řada (jak je znázorněno na následujícím obrázku).



Obrázek 3: Osoby, jež mohou být hodnotiteli

Zdroj: (KOUBEK, 1995) – upraveno

Bezprostřední nadřízený je tím nejkompentnější hodnocícím, jaký existuje. Zná své podřízené, jejich úkoly, rozsah práce, podmínky, za nichž podřízení pracují a možné vlivy na něj. Hodnocení je od přímého nadřízeného pracovníky lépe přijímáno. Ovšem může se zde objevit i náznak neformálního hodnocení, které nebude mít pozitivní efekt.

Hodnocení může provádět i *nadřízený bezprostředního nadřízeného*, který pouze kontroluje, že hodnocení proběhlo řádně a spravedlivě nebo i sám hodnotí. Zde se eliminují negativní vlivy přímého nadřízeného, jako je například nedostatečná autorita. Na druhou stranu zde chybí kontakt se zaměstnanci a může se jednat o hodnocení z příliš velkého odstupu.

Jestliže hodnocení provádí *pracovník personálního útvaru* tak s největší pravděpodobností neexistuje přímý nadřízený zaměstnanec. Není to častý jev a

hodnotitel se v tomto případě většinou zaměřuje na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců nebo chce obsadit nové místo z interních zdrojů podniku.

V případě, že se zaměstnanec přímo stýká se zákazníkem, je občas od managementu vyžadováno hodnocení *zákazníkem*. Personální oddělení by se o takové hodnocení neměla vůbec opírat, protože zákazník dost často nehodnotí zaměstnance, ale službu nebo produkt jako takový. A pokud není spokojen, odrazí se to v hodnocení i za těch okolností, že zaměstnanec jednal ukázkově.

Spolupracovníci znají náplň práce i svého kolegu, tudíž toto hodnocení je přijatelné. Problémem ale zůstává, že s hodnocením svého kolegy nechtějí spolupracovníci mít nic společného a od hodnocení se distancují.

Hodnocení *podřízenými* nebývá využíváno často. Je zaměřeno spíše na to, jak podřízení vnímají svého nadřízeného a ten se k tomu poté může postavit a přizpůsobit tomu svou práci.

Čím dál častěji se využívá *sebehodnocení*. Ve většině případů se vyplňuje hodnotící formulář, který je dále konzultován na rozhovoru s přímým nadřízeným nebo jiným hodnotícím. Nevýhodou je, že se zaměstnanci v určitých směrech mohou přeceňovat a slova na papíře se liší od skutečnosti.

K překonání subjektivního hodnocení se využívá *týmové* hodnocení, které je nejčastěji složeno z přímého nadřízeného, spolupracovníků a externího hodnotitele.

*Assessment centre*⁴ je technika využíváná k výběru uchazečů na určitou pracovní pozici bez vlivu lidského faktoru na hodnocení zaměstnanců. Hodnocení je komplexnější, náročnější, neosobní a tudíž bez subjektivních vlivů (KOUBEK, 1995).

⁴ Assessment centre – hodnotící středisko.

1.2.4 Proces hodnocení pracovníků

Proces hodnocení pracovníků je téměř v každé organizaci jiný. Nejčastěji je prováděn od shora směrem dolů a řídí se dle schematických standardů (WAGNEROVÁ, 2008).

Samotný proces hodnocení má své fáze a časové období a dle Koubka ho lze rozdělit:

Přípravné období

- **První fázi** je určení předmětu hodnocení, stanovení zásad, principů, pravidel, postupů a vytvoření formulářů;
- **druhá fáze** se zaměřuje na pracovní místo a jeho specifika. Provede se analýza pracovních míst, případně kontrola již existujících, kontrola požadavků na pracovníka i o různých kategoriích;
- **třetí fáze** formuje kritéria výkonu, jeho hodnocení, výběr norem, volba metod a rozhodného časového období;
- **čtvrtá fáze** má informovat zaměstnance o plánovaném nadcházejícím hodnocení, jeho účelu, principu, kritériích a normách.

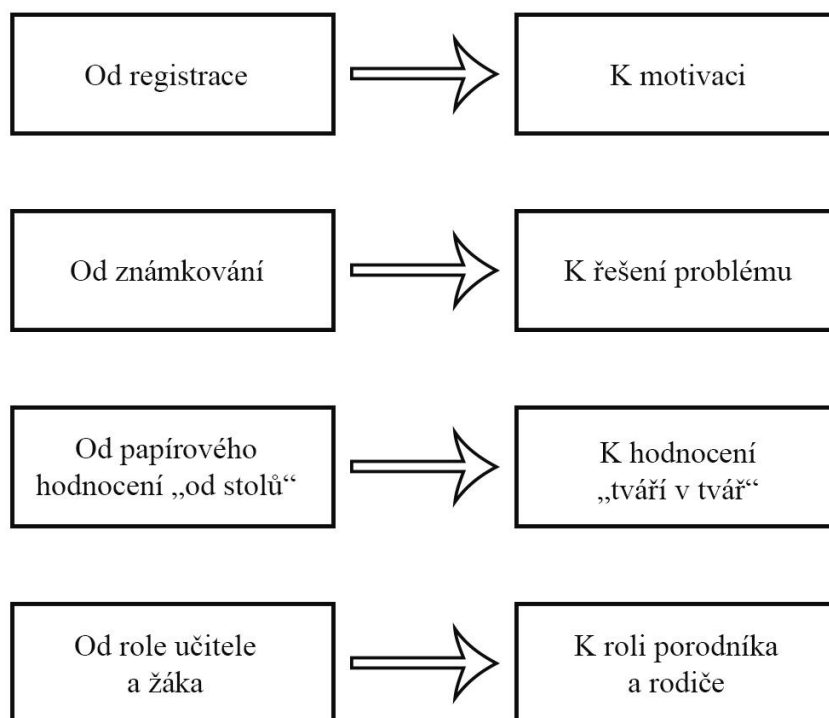
Období získávání informací a podkladů

- **pátou fázi** je zkoumání pracovních výsledků či pozorování pracovníků, což je jednou z činností, která je velmi důležitá. Vystává zde otázka, kdo samotné hodnocení bude provádět;
- **šestou fázi** je dokumentace. Pořízení záznamů z hodnocení je důležité z toho důvodu, že se k nim dá kdykoliv vrátit a do spisů nahlédnout. Poskytují zpětnou vazbu jak hodnocenému, tak i hodnotiteli a pořízení by mělo být standardizované – vždy prováděné stejným způsobem.

Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu

- **sedmá fáze** je fáze vyhodnocování výsledků v písemné formě a s trochou subjektivního zabarvení. Porovnávají se skutečné pracovní výsledky s normami či očekávaným nebo plánovaným stavem, schopnosti zaměstnanců s požadavky na konkrétní pracovní místo nebo chování pracovníků;
- **osmou fází** je pohovor s hodnoceným. Je důležitá z důvodu, že výstupem bude pro zaměstnance motivační efekt nebo demotivační. Výsledkem hodnocení jsou určitá rozhodnutí, které se zaměstnanec přímo či nepřímo dotknou;
- poslední, **devátou fází**, je pozorování, zda bylo hodnocení efektivní a zda zaměstnanec pracuje lépe či nikoliv (KOUBEK, 1995).

Proces hodnocení pracovníků se postupně vyvíjí a zefektivňuje. Jak ilustroval Hroník ve své knize, viz níže, systém potlačuje hledání chyb, které se staly v minulosti, ale zaměřuje se na budoucnost a vyvarování se možným chyb pomocí motivace a řešení problémů (HRONÍK, 2006).



Obrázek 4: Posuny v hodnocení pracovníků

Zdroj: (HRONÍK, 2006) – upraveno

1.2.5 Metody hodnocení

Metod hodnocení je v dnešní době celá řada. Rozdělují se podle různých hledisek a každá se hodí do jiné organizace. Výběr té správné metody závisí na hodnocené oblasti, podmínkách podniku nebo samotném charakteru dané situace.

Metoda dle Hroníka je rozdělena podle časového horizontu na metody zaměřené na minulost, na přítomnost a na budoucnost a podle oblasti hodnocení na hodnocení vstupů, procesu a výstupů, viz tabulka níže: (HRONÍK, 2006)

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupů
Metody zaměřené na minulost	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčové události	Záznam výsledků
			Srovnání výsledků
Metody zaměřené na přítomnost	Assessment centre	Sociogram	Pozorování na místě
	Development centre		
	Manažerský audit	360° zpětná vazba	Mystery shopping
	Zkouška		
Metody zaměřené na budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize	MBO, BSC
		Intervize	

Tabulka č. 2: Matice metod hodnocení

Zdroj: (HRONÍK, 2006) – upraveno

Při této metodě by bylo nejméně ideální, kdyby hodnocení zaměstnance spadalo do všech možných průniků metod dle časového horizontu a oblastí hodnocení.

Metody, které jsou nejvíce používané, jsou motivačně-hodnotící pohovor a hodnocení podle cílů. Metody jako je například Assessment centre, Development centre, 360° zpětná vazba, metoda klíčové události, sociogram, manažerský audit, Mystery shopping, hodnocení potenciálu supervize a intervize lze považovat jen za doplňkové metody. (HRONÍK, 2006).

1. Motivačně-hodnotící pohovor

Jedná se o základní metodu hodnocení, která se zabývá hodnocením vstupů, procesu i výstupů a to ve všech časových úrovních.

Pohovor má dvě části. V té první hodnotí zaměstnanec sám sebe a text pro hodnocení dostává s patřičným časovým předstihem, aby se mohl připravit. V části druhé hodnotí zaměstnanec sám nadřízený. Pohovor je standardizovaný nebo polostandardizovaný a má svou strukturu.

Příkladem může být u sebehodnocení:

- silné a slabé stránky;
- největší úspěch a nezdár;
- profesionální cíle;
- silné a slabé stránky firmy;
- co by ve firmě změnil;
- apod. (HRONÍK, 2006).

Pohovor by měl probíhat v uvolněné atmosféře, v partnerské rovině a hodnocený by měl vést takový menší monolog. Doporučuje se firemní, formální prostředí, v klidné části.

2. Hodnocení podle cílů

MBO (Management by Objectives) – jedná se o metodu, která je zaměřena na budoucnost. Dle Hroníka obsahuje tyto prvky:

- stanovení cílů – jádro procesu MBO. Formulace dlouhodobých cílů, přes cíle organizace a organizační jednotky až k cílům individuálním. Důležitým aspektem je měřitelnost;
- plánování akcí, úkolů;
- sebeřízení – kvalitní motivace, znalost MBO a úsilí plnit úkoly jsou předpokladem úspěchu;
- průběžná, pravidelná kontrola, respektive koučování – kvalitní sebeřízení není dostačující, je potřeba průběh kontrolovat, usměrňovat a poskytovat zpětnou vazbu (HRONÍK, 2006).

3. 360° zpětná vazba

Metoda, při níž je jednomu zaměstnanci poskytována zpětná vazba větším počtem respondentů. Hodnocený stojí uprostřed pomyslného kruhu a odezvy se mu dostává

od všech, kteří jej obklopují, neboli s ním přicházejí do bezprostředního kontaktu. Tato metoda poskytuje komplexní pohled na zaměstnance.

Tato metoda je neocenitelným zdrojem podnětů pro diskusi se zaměstnanci.

Koubek rozlišuje zcela jiné metody. Je to hodnocení podle stanovených cílů (podle výsledků), hodnocení na základě plnění norem, volný popis, hodnocení na základě kritických případů, hodnocení pomocí stupnice, Checklist, metoda BARS – metoda klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování, metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu. (KOUBEK, 1995).

Další metodou může být tzv. „**Rank and Yank**“ uvedenou na internetových stránkách economist: *„It is a brutal management technique in which bosses grade their employees' performance along a “vitality curve” and sack those who fall into the lowest category. Known as “ranking and yanking”, it had its heyday in the 1980s and 1990s. In America its popularity faded somewhat after it was seen to have contributed to the fall of Enron. Now it is back in the headlines.“*

„The reason such gradings have not died out entirely is because employers still “need to find ways to fairly evaluate their employees and have a basis for compensation differences,” says Robert Kaplan of Harvard Business School. This is especially true when there is a wide gap between the remuneration of top performers and the rest. To avoid lawsuits claiming unfair discrimination, firms need to be able to show they have a clear basis for decisions on pay and bonuses.“ (Ranked and yanked, online).

Podle uvedeného článku se jedná o metodu, kterou společnost používá k ukončení pracovního poměru s tím zaměstnancem, který je na úplném konci pořadí:

„The purported purpose of rank and yank is that by firing the worst performers, and replacing them, the company will end up with a better workforce. While Jack Welch and GE had considerable success while using this technique, it's likely that their success had nothing to do with this particular technique, and much more to do with the leadership ability of Jack, himself.“

The technique, at least on the surface, sounds logical. However, it will only work if certain conditions hold. And, the cost of hiring people to replace the fired employees can be significant.

Also, there's no guarantee that the new employees will be better than the old, unless the hiring process is extremely effective. On top of that when rank and yank is used, the new employees need to learn their jobs, and will take a significant amount of time to come up to speed.“(Bacal & Associates, online)

Taková metoda k nám do České Republiky zatím nedošla, i když by se v některých investičních bankách či velkých poradenských firmách docela hodila. Z uvedeného vyplývá, že smyslem může být nábor velkého počtu nových zaměstnanců a jejich motivace v podobě příslibu partnerského vztahu.

„In other types of business, the evidence suggests that it may work at first, if a firm needs to cut away dead wood (as Ms Mayer seems to think necessary at Yahoo). But the benefit can disappear and turn into a cost if the ranking and yanking is done repeatedly, says Denise Rousseau of Carnegie Mellon University. “You can quickly end up with the people in the bottom quartile being average performers rather than poor performers,” she notes. “There is nothing wrong with being average in an above-average workforce. A lot of good work is done by average people.” (Ranked and yanked, online).

1.2.6 Problémy a chyby při hodnocení

Hodnocení je úspěšné tehdy, je-li správně vybrán hodnotitel, který je objektivní, hodnocení provádí pravdivě a vybere správnou techniku – metodu hodnocení. Některé chyby jsou však obtížně identifikovatelné.

Mezi nejčastější chyby při hodnocení patří:

- *přílišná shovívavost* – hodnotící pracovník je příliš mírný, pozitivní a pohybuje se pouze na jednom konci stupnice;
- *přílišná přísnost* – je opakem přílišné shovívavosti;

- *hodnocení ze středu stupnice* – většina pracovníků mají průměrné hodnocení, nikdo není označen za dobrého, ani za špatného;
- *hodnocení na základě svých vlastních měřítek* – hodnotitel hodnotí na základě svých vlastních preferencí;
- *tendence nechat se ovlivňovat osobními sympatiemi či předsudky*;
- *halo-efekt* – jedná se především o první dojem – pozitivní či negativní – první dojem, na základě kterého hodnotí všechny ostatní vlastnosti zaměstnance nebo složky jeho pracovního výkonu;
- *přihlížení k sociálnímu postavení, známostem, rasovým znakům, stranické příslušnosti, pohlaví atd.*;
- *přílišné přihlížení k hlavnímu účelu hodnocení* (KOUBEK, 1995).

Uvedené chyby jsou v rozporu se smyslem a účelem hodnocení a výsledky jsou personálnímu oddělení prakticky k ničemu.

Wagnerová dělí chyby jiným způsobem, ale chyby jsou prakticky stejné. Její výčet je následující: Zaujatost, kontrast, centrální tendence, metodické chyby, politikaření, zvýhodnění přátel a známých, chyby časového sledu, sériový efekt, předčasné závěry, nesprávná měřítka, egocentrická chyba, kumulativní chyba, efekt nedávnosti, aroganční chyba, přehlušovací efekt, efekt svatozáře, vliv cizích názorů, posuzovatel je „dobrotisko“, sympatie-antipatie (WAGNEROVÁ, 2008).

Aby se předcházelo chybám, byly ve vyspělých zemích přijaty předpisy a zásady, jako je například:

- zpracování písemných pokynů pro hodnotitele a důkladně je proškolit;
- prošetření zda je předmět hodnocení, kritéria i metody v souladu s platnými zákony;
- pečlivá analýza pracovních míst;
- předložení výsledků hodnoceným k jejich vyjádření;
- právo hodnoceného argumentovat, změnit hodnocení ve svůj prospěch (KOUBEK, 1995).

1.2.7 Vztah hodnocení k personálním činnostem

Hodnocení pracovníků lze využít například k přepracování pracovních míst, ke zlepšení pracovních podmínek, k odstranění nežádoucích vlivů, které ovlivňují práci.

Hodnocení nám může pomoci odhalit, zda je získávání a výběr zaměstnanců efektivní, a zda organizace používá správné metody výběru zaměstnanců.

Jak již bylo řečeno, výsledky hodnocení jsou také podkladem pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Velmi důležitou oblastí je oblast odměňování. Určuje zařazení zaměstnance, výši jeho mzdy, odměny, výhod a benefitů. Jestliže je odměna přiměřená a spravedlivá, zaměstnanec je spokojen a odrazí se to na jeho pracovním chování.

Další oblastí, do které hodnocení výrazně zasahuje je rozmisťování zaměstnanců. Je podkladem pro povýšení, rozhodnutí o převedení na jinou pracovní pozici, přeřazení na nižší funkci či propouštění nebo penzionování.

Hodnocení může objevit i nedostatky v oblasti péče o zaměstnance. Výrazným motivátorem je zlepšování péče o ně. Velmi pozitivně se to odrazí na jejich pracovním výkonu. (KOUBEK, 1995).

1.3 Odměňování

Systém odměňování je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personální činností, do které nespadá jen otázka výše mzdy nebo platu, které uděluje zaměstnavatel pracovníkovi za odvedenou práci, ale moderní pojetí systému odměňování je mnohem širší.

Dělí se na odměny **vnější** a **vnitřní**. Mezi ty nejznámější vnější formy patří povýšení, pochvala, zaměstnanecké benefity (výhody) nebo také přidělení PC, mobilního telefonu či služebního automobilu. Vnitřní odměny nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností zaměstnance z vykonané práce, s radostí a příjemnými pocity, které mu

práce přináší, s pocitem užitečnosti a úspěšnosti, s jeho potřebami, zájmy, postoji a hodnotami. Za významnou vnitřní odměnu je označována autonomie, spravedlivé hodnocení zaměstnance, participativní způsob řízení. Povaha takové odměny je především velmi individuální a je dána samotnou osobností zaměstnance. (KOUBEK, 1995).

Dle Armstronga je možné odměny rozdělit do tří skupin:

- *finanční* (vnější) – mzda, plat, benefit, bonus;
- *nefinanční* (vnitřní) – uznání, úspěch, ocenění;
- *zaměstnanecké výhody* (nepřímé) – stravenky, příspěvky, pružná pracovní doba, možnost práce z domu a podobně (ARMSTRONG, 1999).

Mezi klíčové otázky řadíme otázku přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování, jaká pravidla, jaké nástroje a jaké postupy budou použity (KOUBEK, 1995).

„Odměny mohou mít peněžní či nepeněžní formu, mohou být vázány na povahu vykonávané práce a její význam, na odvedenou práci, na výkon pracovníka, nebo vyplývají z pracovního poměru, mohou mít podobu zajímavých a podnětných pracovních úkolů, veřejného uznání zásluh a dobré práce, péče o individuální pracovní prostředí, o zdokonalování pracovních a mezilidských vztahů v organizaci atd. A protože odměňování je jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, který má organizace a její vedoucí pracovníci k dispozici, determinuje odměna za odvedenou práci a odměny další i množství a kvalitu práce budoucí.“ (KOUBEK, 1995, str. 237-238.)

Jiný pohled na problematiku odměňování uvádí pan David Sarokin na webových stránkách smallbusiness:

„As a business owner or manager with employees who report to you, one of your main challenges is keeping workers enthusiastic, motivated and performing at their peak.“

One way to accomplish this goal is to use employee rewards. Rewards are offered in two broad categories. Performance rewards cover core job-related activities, such as awards for most quarterly sales or for completing an important project under budget. Non-performance rewards pertain to employee behaviors, such as recognition for community service activities or for the best team spirit. There are several factors to consider in deciding which type of reward best suits your workplace.

Financial Rewards

It will come as no surprise that money is highly regarded by employees as a reward for their services. There are many different ways to provide financial awards. Use an end-of-the-year bonus as a reward for excellent performance during the year just past. Offer cash spot awards during the year to recognize particular achievements, such as reaching a sales goal or creating a new website for your business. In addition to cash, you can provide items or services with significant value, including gift cards, extra time off, club memberships, tuition assistance, vacation packages, use of a company car, or the latest iPad or other gee-whiz technology.

Recognition Awards

Gold stars have their place in the working world as well as in school. Employees thrive on recognition from their boss and peers. Formal ceremonies that award an employee a medal, plaque or certificate gives him a chance to be recognized in front of the entire organization. A write-up of the award in the company newsletter, or even the local newspaper, adds to the merit. You might also consider an employee-of-the-month parking spot or other perk. Even a hand-written note of appreciation from a senior executive will have a positive effect on the employee. These kinds of non-monetary rewards are especially useful when times are lean and business is down.

Job-Related Rewards

The best type of reward can be as simple as giving an employee more work, along with an appropriate change in status. Giving an employee additional responsibilities carries the message that she has earned the trust and respect of the organization. A change in job title to foreman, team leader, supervisor or other job advancement is a welcome reward. Of course, a salary increase is the reward that employees are usually most

happy with. You might also consider offering a top-performing employee equity in your firm, or increasing her flexibility by allowing some work-at-home time.

Factors to Consider

Although rewards are welcomed by employees who get them, reward programs can also breed resentment among some staff members. This is especially true if there is a perception that the boss is "playing favorites," or that awards are being handed out arbitrarily. Make sure employees understand the criteria by which rewards are decided. Employee rewards should reflect the goals and culture of your organization. A business that values its community support should consider rewarding employees for their community efforts. A company that emphasizes teamwork above individual accomplishment can reward team efforts, including giving the entire workforce and annual profit-sharing bonus.“ (SAROKIN, online)

Při stanovení systému odměňování stojí proti sobě zaměstnanec, který má své potřeby, zaměstnavatel, který má zájem na výsledku a vnější faktory, které tento systém ovlivňují. Takovým vnějším faktorem může být například populační vývoj, kvalifikovanost žadatelů o práci, životní styl a především legislativa. Obecným ustanovením je zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce (KOUBEK, 1995).

1.3.1 Úkoly systému odměňování

System odměňování by měl plnit několik základních úkolů.

Koubek ve své knize vytyčuje následující:

- přilákat tolik kvalitních uchazečů o zaměstnání, kolik organizace potřebuje;
- udržovat potřebné množství žádoucích pracovníků;
- odměňovat pracovníky za vykonanou práci, dosažené výsledky, zkušenosti;
- dosáhnout konkurenceschopnosti a udržení pozitivního stavu na trhu;
- být akceptován a v souladu s právními normami a veřejnými zájmy;
- stimulovat vyšší kvalifikovanost zaměstnanců;
- zajistit kontrolu a měřitelnost nákladů práce s ohledem na příjmy a náklady ostatní (KOUBEK, 1995).

Naproti tomu existuje i alternativní přístup – dle Armstronga:

- odměňování na základě důležitosti v organizaci, za vykonanou práci, vytvořenou hodnotu, správné věci;
- vytvářet pozitivní vztahy mezi spolupracovníky;
- motivovat;
- odměňovat spravedlivě a rovně;
- být důslední a konat srozumitelně (ARMSTRONG, 1999).

1.3.2 Politika odměňování

Jedná se o soubor opatření a zásad, kterými se organizace musí řídit a dodržovat je. Klíčovými otázkami, na které by se měla zaměřit, dle Armstronga, jsou:

- *konkurenceschopná peněžní odměna* – s ohledem na situaci na trhu práce, státní regulaci, odbory a možnosti podniku;
- *vnitřní spravedlnost* – srovnatelnost v odměňování, a aby byli všichni zaměstnanci na srovnatelných pracovních pozicích odměňováni stejně;
- *odvozenost či zásluhovost odměny* – míra diferenciací v závislosti na kvalifikaci, schopnostech a zkušenostech;
- *pohyblivá odměna* – rozsah v jakém by neměla být zásluhová odměna (výše mzdy, platu, bonusů) zahrnuta do základní odměny;
- *individuální nebo týmové odměňování*;
- *zaměstnanecké výhody* – jaké výhody mohou být pracovníkům poskytovány, v jakém rozsahu a v jakém časovém období si je mohou vybrat;
- *složení celkové odměny* – kolik prostředků bude činit základní odměny, pohyblivé odměny a zaměstnanecké výhody vztaženo k celkové odměně;
- *struktura* – hierarchická či relativně formální ne flexibilní s širokým rozpětím;
- *priority odměňování* – odměňovat neustále za pracovní úspěchy či odměňovat „hromaděním odměn do výše“;

- *diferenciace* – rozdílnost odměn v závislosti na výkonu, schopnostech zaměstnanců, pozicích v organizační struktuře a mezi starými a novými zaměstnanci;
- *flexibilita* – stanovení do jaké míry může být systém odměňování flexibilní;
- *uniformita* – stanovení poměru mzdové (platové) struktury a politiky v celé organizaci a přizpůsobení jednotlivým úrovním a kategoriím zaměstnanců;
- *postoupení pravomocí* – určení, které složky z odměňování a v jaké výši budou při rozhodování o odměnách v kompetenci liniových manažerů;
- *kontrola* – zajištění kontroly z top managementu;
- *neutralita z hlediska pohlaví* – vyloučení diskriminace. Za stejnou práci bude poskytnuta stejná odměna, bez rozdílu pohlaví;
- *partnerství* – podíl pracovníků na dosaženém úspěchu organizace;
- *zapojení a spoluodpovědnost* – možnost zapojení zaměstnanců do rozhodování o systému odměňování;
- *transparentnost* – zveřejňování nebo utajování informací o politice odměňování (ARMSTRONG, 2002).

1.3.3 Pojem plat a mzda

„Mzda a plat se poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Složitost, odpovědnost a namáhavost práce se posuzuje podle vzdělání a praktických znalostí a dovedností potřebných pro výkon této práce, podle složitosti předmětu práce a pracovní činnosti, podle organizační a řídicí náročnosti, podle míry odpovědnosti za škody, zdraví a bezpečnost, podle fyzické, smyslové a duševní zátěže a působení negativních vlivů práce.“ (Zákon č. 262/2006 Sb., § 109 - § 110).

„Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.“ (Zákon č. 262/2006 Sb., § 109).

Plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je:

- a) Stát,*
- b) územní samosprávný celek,*
- c) státní fond,*
- d) příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpis, nebo*
- e) školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona.“ (Zákon č. 262/2006 Sb., § 109).*

1.3.4 Funkce mzdy

Existují čtyři základní funkce mzdy:

- *funkce alimentární a sociální* – základní funkce mzdy, k zajištění životních potřeb jedince a základní životní úrovně;
- *funkce regulační* – tržní mechanismus, který je ovlivňován nabídkou a poptávkou na trhu práce;
- *funkce kompenzační* – kompenzuje zaměstnanci nepříjemnosti, které vyplývají z popisu práce, jako jsou například rizikové práce, práce fyzicky náročné, práce v noci, práce ve státní svátek a podobně;
- *funkce motivační a stimulační* – přispívá k co nejlepším výkonům zaměstnanců (BĚLINA, 2001).

1.3.5 Faktory ovlivňující výši mzdy

Vzhledem k tomu, že je pracovní výkon velmi těžce měřitelný, je také složité vymezit faktory, které na něj mají vliv nebo ho dokonce ovlivňují.

Svou úlohu při odměňování jistě hraje vzdělání, praxe, zkušenosti a předchozí zaměstnání či délka zaměstnání na současné pozici.

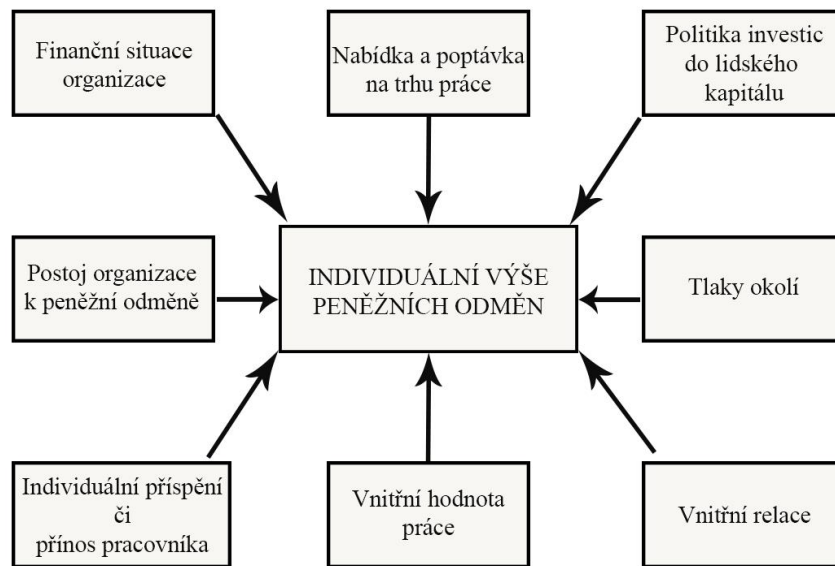
Dle mezinárodního úřadu práce by měly být při odměňování brány v úvahu následující faktory, viz tabulka:

Analýza a úsudek	Obratnost	Rozhodování
Bystrost	Obtížnost práce	Řešení problémů
Dělání chyb a jejich dopad	Odborná příprava a zkušenosti	Řízení a kontrola lidí
Dovednosti	Odpovědnost za peníze, materiál, informace	Sociální dovednosti
Duševní úsilí	Odpovědnost za evidenci a zpracování hlášení	Soudnost
Duševní zátěž	Odpovědný přístup k práci	Stresovost práce
Fyzické požadavky	Plánování a koordinace	Tvořivost
Hospodaření se zdroji	Plnění úkolů	Úsilí
Iniciativa	Pracovní podmínky	Vzdělání
Komplexnost v přístupu	Přesnost	Znalost práce
Kontakt s lidmi a diplomacie	Rizikovost práce	Znalosti všeobecně

Tabulka č. 3: Seznam faktorů

Zdroj: (KOUBEK, 1995) – upraveno

Další faktory, které uvádí Armstrong ve své knize a které ovlivňují výši mzdy, jsou znázorněny na následujícím obrázku:



Obrázek 5: Faktory ovlivňující výši peněžní odměny

Zdroj: (ARMSTRONG, 2007) – upraveno

1.3.6 Mzdové formy

Úkolem mzdových forem je ocenit výsledky práce zaměstnance, jeho výkon v nejširším slova smyslu, včetně jeho pracovního chování. „*Některé mzdové formy mají nedostatečný pobídkový účinek (časová mzda nebo plat) a tak bývá pozornost v případech, kdy výkonové cíle mají klíčový význam (objem produkce, produktivita práce), upnuta na tzv. pobídkové či výkonové formy. Pobídkové formy jsou odměny nabízené jako dodatek k časové mzdě či platu nebo existují samostatně a jsou obvykle přímo úměrné pracovnímu výkonu.*“ (KOUBEK, 1995, str. 263).

Pobídkové formy jsou nejčastěji tříděny podle různých hledisek, například podle toho, zda se používají na individuální, skupinové nebo podnikové úrovni, pro management a specialisty nebo pro manuální či administrativní pracovníky. K tomu, aby systém odměňování fungoval efektivně, musí být splněny dva požadavky. Prvním je

spravedlivé hodnocení výkonu všech pracovníků a druhým je vztah mezi pracovním výkonem a následujícími odměnami.

Je třeba zajistit, aby zaměstnanec necítil přílišný tlak na jeho výkon. Mohlo by to mít negativní dopad na kvalitu vykonávané práce. Dále je třeba zajistit, aby byly dodržovány technologické postupy, efektivní a účelné hospodaření a v neposlední řadě aby nebylo ohroženo zdraví pracovníků.

Aby nedošlo k tomu, že přestanou pobídkové systémy fungovat, je zapotřebí se o ně starat a vylepšovat je. (KOUBEK, 1995).

„Někdy se používá nejrůznějších kombinací jednotlivých mzdových forem. Ty mají např. zachovat výhody časové mzdy a k tomu přidat některé výhody pobídkových forem, nebo zajistit, aby při uplatňování pobídkových forem byla respektována minimální mzda nebo taková úroveň odměny, která by přispěla k získávání a stabilizaci pracovníků.“
(KOUBEK, 1995, str. 264).

Časová mzda

Jedná se o základní formu mzdy používanou tam, kde není možné spolehlivě měřit výsledky práce, jako je administrativa, řemeslné práce, řídicí či tvůrčí. Často je časová mzda založena na tarifech, které vycházejí z relativní hodnoty práce s přihlédnutím k vnějším faktorům. Za účelem zvyšujícího se tlaku kladeného na výkon se zavádí používání dvou nebo více mzdových tarifů pro stejnou práci. Zároveň se tak předchází možné demotivaci zaměstnanců, kteří jsou výkonnější než jiní, ale jsou stejně odměňováni, resp. podle stejného tarifu. (KOUBEK, 1995).

Úkolová mzda

Nejpoužívanější mzda u dělnických profesí, kdy je dělník placen dopředu dohodnutou částkou za každou jednotku práce, kterou vykoná. Úkolem pro organizace je vytvořit takový systém odměňování, v kterém budou správně stanoveny výkonové normy, které uvádějí předpokládanou spotřebu živé práce. Úkolová mzda evokuje pracovníka ke kvantitě, nikoliv však ke kvalitě. Proto není vhodné použít ji v případě, kde je kladen důraz právě na jakost produktu. (KOUBEK, 1995).

Podílová (provizní) mzda

Odměna, která pracovníkovi náleží je zcela nebo alespoň z části závislá na prodaném množství či dosaženém obratu a je nejčastěji používaná v obchodních činnostech. Je zde možný i garantovaný základ a k němu pracovník dostává provizi za dosažené tržby či obrat. Výhodou je, že je zde přímý vztah k výkonu, nevýhodou je dosti složitý provizní systém nastavením procentních podílových sazeb či vliv mnoha faktorů jako je například změna preference zákazníků, změna počasí, nahrazení dosavadního výrobku či služby novým, lepším či levnějším a mnohé další. (KOUBEK, 1995).

Dodatkové mzdové formy

Používají se v případě, že časová mzda nebo plat jsou nedostačující. Často bývají jednorázové či pravidelně se opakující a vázány na individuální nebo kolektivní výkon.

Dodatkových mzdových forem je spousta, uvedu jen ty nejzákladnější:

- *odměna za úsporu času* – dodatková odměna, která je vhodná například pro dělníky. Jsou odměněni za to, že stihnou práci v kratším časovém intervalu;
- *prémie* – poskytnuta může být komukoliv, nejčastěji k časové nebo úkolové mzdě. Může být vyplácena pravidelně, opakovaně, pak je součástí mzdy. Jednorázová prémie (bonus) bývá vyplácena za vynikající, neobyčejný výkon či za iniciativu. Bonus může mít i nepeněžní formu, jako například výlet nebo víkendový pobyt;
- *osobní ohodnocení* – označováno také jako osobní příplatek. Zaměstnanec je odměněn za náročnost práce nebo za dosažení určitého cíle. Je velmi individuální odměnou;
- *podíl na výsledcích hospodaření organizace* – nejčastější formy jsou podíl na zisku, podíl na výnosu či podíl na výkonu. Určuje se procentem z podílu a může být vypláceno stejně pro všechny zaměstnance, kteří se na podílu podíleli nebo diferencovaně dle zkušeností či pracovní pozice;

- *zaměstnanecké akcie* – dříve určeny spíše pro manažery, v současné době i pro zaměstnance. S akciemi mohou získat podíl ve společnosti či participaci, angažovanost na výsledcích;
- *příplatky* – dělí se příplatky, které jsou ze zákona povinné (příplatek za práci přesčas, za práci o víkendů či ve svátek, za práci v noci nebo ve ztíženém prostředí atd.) a nepovinné (příplatek na dopravu, na kadeřnici či oblečení nebo ubytování);
- *ostatní výplaty* – představují dodatečné zvýhodnění, jako například 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou a náborový příspěvek (často ve sportu). Také se může jednat o odstupné nebo o vyplacení jednorázové částky, pokud zaměstnanec odchází do důchodu (KOUBEK, 1995).

1.3.7 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody většinou nebývají vázány na výkon pracovníka, občas se však přihlíží k jeho funkci, k postavení v organizaci, k zásluhám a k tomu, jak dlouho v organizaci působí.

Existuje velké množství zaměstnaneckých výhod, v Evropě se člení do tří skupin:

- *výhody sociální povahy* – životní pojištění, podnikové půjčky aj.;
- *výhody mající vztah k práci* – stravování, vzdělávání aj.;
- *výhody spojené s postavením v organizaci* – automobil, telefon, bezplatné bydlení aj. (KOUBEK, 1995).

Na některé zaměstnanecké výhody pracovníci automaticky přiřácejí, aniž by o ně měly zájem, jiné jsou zase zcela bezplatné. Odbory vyvíjejí tlak na poskytování zaměstnaneckých výhod, které jsou poté předmětem kolektivních smluv.

Dle Armstronga se dělí do následujících kategorií:

- *penzijní systémy*;
- *osobní jistoty* – životní, zdravotní či úrazové pojištění;

- *finanční výpomoc* – půjčka;
- *osobní potřeby* – rekreace, dovolená na zotavenou;
- *podnikové automobily a pohonné hmoty*;
- *jiné výhody* – telefon, příspěvek na stravování nebo oděv;
- *nehmotné výhody* (ARMSTRONG, 2003).

2 ANALYTICKÁ ČÁST

2.1 Představení společnosti

Pro diplomovou práci byla vybrána společnost, která se zabývá obchodováním s cennými papíry a její hlavní činností je zprostředkování obchodů s těmito cennými papíry. Cyrrus, a.s. obchoduje na burzách v Česku, ale i v zahraničí. Nejvíce však v Německu a v USA, kde probíhá velké množství obchodů.

Cyrrus a.s. je členem burzy cenných papírů Praha a poskytuje komplexní služby na kapitálových trzích, jako je například:

- přijímání a předávání pokynů, které se týkají investičních nástrojů – cenné papíry, cenné papíry kolektivního investování, nástrojům peněžního trhu a derivátům;
- provádění pokynů týkajících se investičních nástrojů na účet zákazníka;
- obchodování s investičními nástroji na vlastní;
- obhospodařování majetku zákazníka na základě smlouvy se zákazníkem;
- investiční poradenství týkající se investičních nástrojů;
- upisování nebo umístování emisí investičních nástrojů se závazkem jejich upsání nebo bez závazku jejich upsání.

Jako další služby, které jsou označeny spíše za doplňkové:

- úschova a správa investičních nástrojů;
- poskytování úvěru nebo zápůjčky zákazníkovi za účelem umožnění obchodu s investičními nástroji;
- poskytování investičních doporučení a analýz investičních příležitostí nebo podobných obecných doporučení týkajících se obchodování s investičními nástroji;

- poradenská činnost týkající se struktury kapitálu, průmyslové strategie a s tím souvisejících otázek.

Společnost sídlí v Brně na adrese Veveří 111, druhou pobočku má v Praze na adrese Radlická 14 (Anděl Park) a nově vznikly pobočky v Ostravě a ve Zlíně, které ještě nefungují na 100 %. Dohromady má společnost cca 85 zaměstnanců, přičemž je nutno poznamenat, že v Praze, Ostravě i Zlíně sídlí pouze oddělení obchodování. Zbylá oddělení jsou pouze v Brně.

Ve firmě je mnoho oddělení, které spolu úzce kooperují. Jedná se o recepci, oddělení vypořádání (Back Office), oddělení obchodování (Front Office), oddělení analýz (Research), Trading, oddělení lidských zdrojů, účetní oddělení, oddělení Call centrum, oddělení vnitřní kontroly (Risk management a Compliance) a oddělení informačních technologií. V příloze č. 1 přikládám organizační strukturu společnosti.



Obrázek 6: Recepce společnosti Cyrrus

Zdroj: (CYRRUS) – upraveno

2.2 Historie společnosti

Společnost vznikla v roce 1995 v malé kanceláři v Brně, kde pracovalo pouze pár zaměstnanců. Již o 4 roky později byl základní kapitál navýšen na více než 10 milionů korun a společnosti byla potvrzena licence obchodníka s cennými papíry.

V roce 2000 se Cyrrus, a.s. stal členem Burzy cenných papírů Praha, a.s. a o tři roky později již mohl svým klientům nabídnout obchodování na trzích v USA (NYSE, NASDAQ, AMEX) a Německu (Berlín, Düsseldorf, Frankfurt, Hamburk, Hannover, Mnichov, Stuttgart a XETRA).

Další roky se nesly v duchu získávání licencí, certifikátů, členství a obchodních partnerů. V roce 2008 byla na Varšavskou burzu uvedena historicky první česká emise, která nebyla poslední.

Velkou změnou bylo zavedení investičních strategií v roce 2012, kdy se změnila strategie poplatků pro klienty. Tato změna se stala dominantou na několik let a stále přináší velké zisky pro společnost.

Každým rokem se společnost rozrůstá, nedávno vznikla nová pobočka v Ostravě a ve Zlíně, kam se přesunulo pár burzovních makléřů z Brna, protože zatím nemůžou nalézt licencované makléře z blízkého okolí, kteří by tam chtěli pracovat a pobočku případně i vést. Ale to je pouze otázka času, kdy se začlení do sítě i tyto dvě pobočky a budou profitovat. (Cyrrus, a.s.)

2.3 Stručný popis činností jednotlivých oddělení

Oddělení Vypořádání

Činností oddělení je dělat vše, co souvisí s obchody, tzn. realizace, vypořádání, úvěrování, konverze, vklady a výběry klientů, hlídání Cash-flow a likvidity společnosti a mnoho dalších.

Bez Back Office by reálně nic neproběhlo.

Oddělení obchodování

Jedná se o nejdůležitější oddělení, které se skládá hlavně z licencovaných makléřů a konzultantů.

Také je zde ředitel obchodování, který dohlíží na jejich výkony a asistentka ředitele obchodování, která zadává do systému nové klienty, jejich smlouvy a důležité dokumenty, jako je například číslo účtu nebo investiční dotazník.

Hlavní náplní práce makléře je komunikace s klienty.

Makléři denně dostávají doporučení od Research⁵. Toto doporučení předávají klientům, pro které je nabídka vhodná (jak prodej, tak nákup) a tyto pokyny zadávají do systému.

Veškeré hovory jsou nahrávané a pokyny probíhají z 90% přes telefon, kde se klient musí identifikovat.

Pokud je nutná konverze měny, nahrají ji a požadavek předají na Back Office.

Také s klienty řeší potřebné převody mezi klientskými účty nebo finančními účty.

Oddělení analýz

Jedná se o analytický tým.

Každý den dávají makléřům doporučení k nákupu nebo prodeji. Dělají různé analýzy vývoje titulů a možné predikce. Informují o dění na trhu, ale i ve světě.

Vše prostřednictvím ranní porady a emailu.

⁵ Research – analytické oddělení

Oddělení vnitřní kontroly

Risk management kontroluje makléře, především tedy komunikaci makléře s klientem. Protože jsou veškeré hovory nahrávány, je nutné, aby je asistentka namátkou poslouchala.

Dále oddělení kontroluje správnost zadání pokynů v systému, poslechnutí doporučení research, nabízení investičních doporučení a v neposlední řadě zpracovává reklamace. Velmi úzce spolupracuje s compliance⁶.

Oddělení call centrum

Jejich hlavním úkolem je získávání nových klientů a volání potencionálním klientům a zvat je na různé semináře, webináře a schůzky.

Oddělení informačních technologií

Posledním důležitým oddělením je IT oddělení, které se skládá ze dvou IT pracovníků a jednoho projektového manažera.

Hlavním úkolem projektového manažera je projektovat a zlepšovat systém, který využívají všichni ve firmě.

IT pracovníci zajišťují veškeré potřeby a požadavky od zaměstnanců firmy, které souvisí s Hardwarem, Softwarem, a zařízením firmy (tiskárna, funkčnost PC, připojení a zabezpečení sítě, správa servrovny a různé uživatelské požadavky).

2.4 Analýza současného systému motivace

Motivační program společnosti je uveden ve směrnících společnosti a uveřejněn na firemním intranetu. Každoročně je systém upravován a měněn v souvislosti s tím, jak firma prosperuje či nikoliv.

⁶ Compliance – právnické oddělení

Seznam benefitů společnosti je následující:

- *příspěvek na kadeřníka* – jednou za dva měsíce má zaměstnanec nárok na čerpání částky 500 Kč na kadeřníka. Podmínkou je, že musí být ve společnosti zaměstnán déle jak půl roku a musí přinést daňový doklad o zaplacení. Tento doklad musí schválit personální oddělení a poté je možné ho proplatit, maximálně však do výše zmíněné částky;
- *příspěvek na občerstvení* – ve společnosti je kavárna, kde si zaměstnanec může koupit občerstvení. Jednou měsíčně probíhá vyúčtování a zaměstnanci jsou povinni svou útratu v hotovosti zaplatit. Společnost přispívá zaměstnancům následovně:

Délka pracovní smlouvy	Příspěvek na občerstvení
méně než 6 měsíců	0 Kč
6 měsíců - 12 měsíců	100 Kč
1 rok - 2 roky	200 Kč
2 roky - 3 roky	300 Kč
3 roky a více	500 Kč

Tabulka č. 4: Výše příspěvku na občerstvení

(Zdroj: Cyrrus, a.s., vlastní zpracování)

Ovšem tento benefit je pouze pro zaměstnance, kteří pracují na pobočce v Brně.

- *příspěvek na oblek* – je určen pouze pro makléře, tedy pro ty, kteří složili makléřské zkoušky a jsou licencovanými makléři a proplácí se jim maximální částka 1.000 Kč na rok;
- *úhrada makléřských zkoušek* – možnost absolvovat makléřské zkoušky má kdokoli ve společnosti. Pro makléře je toto podmínkou, pro ostatní zaměstnance dobrovolné. Jestliže zaměstnanec úspěšně složí makléřskou zkoušku, jsou mu proplaceny a bere se, jako by byl v den konání zkoušek v práci. Jestliže bude zaměstnanec neúspěšný, tyto zkoušky si musí uhradit sám a ještě si na ně vzít dovolenou;

- *příspěvek na lekce angličtiny* – tento příspěvek je poskytován jednou týdně a je určen pouze pro zaměstnance, kteří na své pracovní pozici aktivně využívají anglický jazyk. Jedná se o oddělení vypořádání, oddělení obchodování a oddělení analýz. A také všechny vedoucí zaměstnance;
- *plavanky* – jedná se o peramentky do plavání, které jsou k zapůjčení na personálním oddělení. Ve společnosti jsou pouze dvě a každý zaměstnanec, který je ve společnosti déle jak půl roku může tento benefit využívat. Je zde ovšem omezení – jeden vstup pro jednoho zaměstnance na týden;
- *hrazený volleyball* – každý rok je v letních měsících zmluven jeden kurt na jednu hodinu týdně. Využívat jej může prakticky kdokoliv, ovšem tuto informaci vědí jen ti zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují delší dobu. Hrát volleyball proto chodí skoro vždy stejní lidé, kteří jsou již sehraní a pouze z pobočky Brna. Dozvědět se o tom může někdo jiný jen tehdy, kdy jim někdo vypadne (například onemocní) a hledají za něj náhradu. Nejčastěji hrát chodí vedoucí zaměstnanci;
- *hrazený floorball* – také každoročně probíhající sportovní akce. Vždy v zimních měsících je zmluvena hala, kam chodí jen muži, kterou tuto hru berou vážně a jsou sehraní. Také se jedná o aktivitu, která není moc zveřejňována (stejně jako volleyball);
- *možnost užívání firemního auta* – platí především pro makléře, kteří často jezdí na pracovní schůzky mimo své pracoviště. Je však potřeba, aby si zaměstnanec zřídil pojištění odpovědnosti zaměstnance za škodu způsobenou zaměstnavateli, a musí vlastnit platné řidičské oprávnění. Zapůjčit automobil si však může i kdokoliv jiný, pokud tak činí z pracovního důvodu;
- *možnost zřízení běžného účtu u ČSOB za zvýhodněných podmínek* – společnost vede u banky ČSOB několik účtu, na který je nemalý kreditní zůstatek a z toho

důvodu nabízí zaměstnancům tento benefit. Zřídit si ho může kdokoliv, kdo u společnosti pracuje déle než 6 měsíců.

Mezi motivační program společnosti bych dále zahrnula každoročně pořádané povinně nepovinné akce, jako je sportovní den, firemní vánoční večírek a letní grilování.

Každý makléř či konzultant je ještě motivován hmotnou složkou, jako je možnost užívání *firemního auta na rok zdarma*.

K tomu, aby se tak stalo, musí splnit určité požadavky:

- musí být u společnosti zaměstnán déle jak 6 měsíců a
- musí oslovit klienty, kteří do společnosti vložili finanční prostředky na obchodování za více jak 10 milionů Kč za kvartál (sumárně).

Pokud je takových zaměstnanců více, automobil získá ten, jehož klienti vložili více financí.

2.5 Analýza současného systému hodnocení

Hodnocení zaměstnanců je prováděno v závislosti na pracovním oddělení zaměstnanců a smyslem je zhodnocení vykonávané práce. Hodnocení je podkladem pro personální oddělení, které upravuje výši odměňování a snaží se tak zefektivnit celý proces řízení lidských zdrojů.

2.5.1 Roční hodnocení

Hodnocení zaměstnanců je prováděno jednou ročně, vždy před Vánocemi a týká se všech oddělení ve společnosti.

Zaměstnanci jsou dopředu informováni o termínu a také důvodu hodnocení, které bude prováděno. Nejčastěji je toto zveřejněno měsíc dopředu, aby měl zaměstnanec dostatek

času se připravit. Zaměstnanec obdrží formulář, který musí být do hodnotícího pohovoru vyplněn.

Hodnotitel je na toto roční hodnocení proškolen externím pracovníkem, který mu objasní jeho dotazy a předá potřebné informace k vedení hodnotícího pohovoru.

Hodnotící formulář – pravidelné roční hodnocení:

Stupně hodnocení:
1 - vynikající
2 - výborná
3 - odpovídá očekávání
4 - vyžaduje zlepšení
5 - neuspokojivá

Tabulka č. 5: Stupně hodnocení

(Zdroj: Cyrrus, a.s. – vlastní zpracování)

Hodnocení odborných znalostí:	Stupeň hodnocení:
úroveň znalostí	
informovanost	
znalost potřebných postupů	
orientace ve vykonávané práci	

Tabulka č. 6: Hodnotící formulář – odborné znalosti

(Zdroj: Cyrrus, a.s. – vlastní zpracování)

Hodnocení kvality práce:	Stupeň hodnocení:
včasné plnění úkolů	
výskyt chyb	
pracovní tempo	
schopnost stanovit priority práce	
efektivnost využití času	
dodržování termínů	

Tabulka č. 7: Hodnotící formulář – kvalita práce

(Zdroj: Cyrrus, a.s. – vlastní zpracování)

Hodnocení sociálního chování:	Stupeň hodnocení:
odpovědnost	
spolehlivost	
tvořivost či nápaditost	
schopnost týmové práce	
komunikace	
osobní rozvoj	
schopnost vedení lidí	
iniciativa	
schopnost zvládat stres	

Tabulka č. 8: Hodnotící formulář – sociální chování

(Zdroj: Cyrrus, a.s. – vlastní zpracování)

- Co považujete za Váš největší úspěch za poslední rok?
- Podařilo se Vám splnit některý z cílů, které jste si dal/a?
- Je oblast, kterou potřebujete objasnit, čemu nerozumíte?
- Musel/a jste si poradit s nějakou překážkou? Jak jste ji vyřešil/a?

Hodnotící pohovor je veden v jedné ze zasedacích místností společnosti, kde mají oba dva, hodnotitel i hodnocený, soukromí a kde je nikdo neuslyší. Pohovor se nese v přátelském duchu a jedná se spíše o diskuzi. Pohovor začne tím, že si společně projdou vyplněný formulář, který zaměstnanec dostal před měsícem.

Hodnotitel si v průběhu dělá poznámky, které slouží k pozdějšímu vyhodnocení pohovoru a jakmile skončí s formulářem, hodnotící pohovor je u konce.

Shrnutí výsledků hodnocení je zpravidla do dvou pracovních týdnů. Vedoucí zhodnotí pracovní chování zaměstnanců, jejich výkon za celý rok a stanoví závěry, ke kterým dospěl.

Závěry z hodnocení jsou opatření nezbytná ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců, navržení jejich možného postupu či dalšího rozvoje a nedílnou součástí je i návrh na změnu finančního ohodnocení.

Pakliže by některý ze zaměstnanců nesouhlasil se závěrem hodnocení, může se obrátit na přímého nadřízeného a celý případ se poté dále řeší u vedoucích celé společnosti.

Po skončení pravidelného hodnotícího pohovoru se hodnocení založí do osobní složky zaměstnance na personální oddělení.

Jednou ročně také probíhá hodnocení manažerů, kteří prezentují výsledky svého oddělení před vedením společnosti. Každý z vedoucích má nachystán souhrnný report, který je prodiskutován. Toto hodnocení není nijak více strukturováno. Vedoucí společnosti si dělá poznámky, ze kterých poté vzejdou nové cíle, kterých má být dosaženo v následujícím kalendářním roce.

2.5.2 Měsíční hodnocení

Oddělení call centrum

Hodnocení probíhá vždy první týden v následujícím měsíci. Hodnocení vede vedoucí oddělení, který si nachystá na pohovor report, který obsahuje:

- počet navolaných minut,
- počet potencionální klientů, kteří přišli na seminář, či se zúčastnili webináře,
- počet oslovených, kteří uzavřeli se společností smlouvu,
- počet oslovených, kteří uzavřeli se společností smlouvu a poslali finance.

Pohovor probíhá s každým zaměstnancem zvlášť. Hodnotitel prezentuje data obsažená v reportu a hodnocený se k nim může vyjádřit.

Závěrem hodnocení je seznámení všech s výsledky a informování o cílech, kterých má být dosaženo následující měsíc. Je zde prostor pro dotazy ohledně nabízených produktů a případně je domluveno školení pro ty, kteří jej vyžadují či potřebují. Nedílnou součástí je návrh na výši provize.

Oddělení analýz

Hodnocení probíhá vždy k pátému pracovnímu dni následujícího měsíce a hodnotící pohovor vede vedoucí oddělení, který si pro pohovor musí nachystat report, ve kterém jsou následující údaje:

- počet vydaných doporučení⁷
- procento úspěšných doporučení⁸ a neúspěšných doporučení⁹
- počet vydaných vědeckých článků

Je zde vypracován i formulář, který je každý měsíc stejný a zaměstnanec se na něj dopředu připravuje:

Hodnotící otázky – oddělení analýz:

- Byly naplánované cíle a úkoly splněny? Pokud ne, proč?
- Proč jsou některá doporučení neúspěšná? (pokud nějaká jsou)
- Máte návrhy na zlepšení pracovních výsledků?
- Musel/a jste si poradit s nějakou překážkou? Jak jste ji vyřešil/a?
- Komentář hodnoceného:

⁷ Doporučení = doporučení analytiků k nákupu nebo prodeji konkrétních investičních nástrojů. Toto doporučení je předáno makléřům a ti jej následně tlumočí vybraným klientům.

⁸ Úspěšné doporučení = takové doporučení, díky kterému klienti inkasují zisk

⁹ Neúspěšné doporučení = takové doporučení, díky kterému klienti inkasují menší zisk, než by mohli nebo inkasují ztrátu.

Závěr z hodnocení je prodiskutován s celým oddělením současně. Hodnotitel navrhne možné kroky ke zvýšení efektivnosti práce a lepších výsledků a stanoví nové cíle, kterých má být dosaženo v následujícím měsíci.

Nedílnou součástí je návrh na výši provize.

Oddělení obchodování

Oddělení obchodování je nejdůležitějším článkem celé společnosti, proto jeho hodnocení musí probíhat často a důkladně.

Hodnotící pohovor je uskutečňován vždy kolem 15. dne následujícího měsíce, aby měl hodnotitel všechny potřebné podklady pro hodnocení.

Hodnotící pohovor probíhá tak, že si hodnotitel nachystá ke každému hodnocenému report, který obsahuje:

- inflow¹⁰,
- outflow¹¹,
- počet schůzek,
- počet uzavřených smluv,
- počet telefonátů,
- počet navolaných hodin.

Hodnotitel si s každým hodnoceným sedne zvlášť do zasedací místnosti, tento report mu ukáže a spolu si ho zkontrolují. Občas se může stát, že se na nějakou schůzku zapomene.

Cílem pohovoru je zjistit důvod úspěšného či neúspěšného měsíce. Hodnotitel se vyptává, chce zjistit zpětnou vazbu. Vedou spolu diskuzi, která je jen lehce strukturovaná.

¹⁰ Inflow – částka, kterou klient zaslal na bankovní účet společnosti za účelem investování

¹¹ Outflow – částka, kterou si klient vybral – nechal zaslat – na jeho bankovní účet, ven ze společnosti

Otázky pro hodnotící pohovor, které se vždy opakují a na které se hodnocený může připravit, jsou následující:

Hodnotící otázky – oddělení obchodování:

- Nastala situace, kdy jste musel/a jednat s problémovou osobou? Co jste mu/jí řekl/a?
- Jak snášíte sdělování špatných zpráv z vývoje trhu klientům?
- Jak vycházíte se svými kolegy?
- Jak motivujete sebe či své kolegy? Vzpomenete si na nějaký konkrétní případ?
- Je něco, čemu nerozumíte a potřebujete objasnit?
- Máte nějaké návrhy na zlepšení svých pracovních výsledků?
- Komentář hodnoceného:

Výsledky pravidelného hodnocení jsou prezentovány prvně s hodnoceným, kde mu sdělí své stanovisko a zeptá se, zda s ním souhlasí, a poté před celým oddělením. Je vyhlášen nejlepší zaměstnanec měsíce a všichni jsou slovně motivováni k lepším pracovním výkonům.

Závěr z hodnocení je předán vedoucímu společnosti a také je podkladem pro výši odměn – provizím.

Rovněž jsou stanoveny cíle na další měsíc, kterých má být dosaženo.

Ostatních oddělení se měsíční hodnocení netýká, ti jsou hodnoceni opravdu jen jednou ročně.

2.6 Analýza současného systému odměňování

System odměňování je ve společnosti mírně složitější. Sestává z několika částí, které budou níže rozepsány.

2.6.1 Mzda

Mzda je pevná částka, kterou má zaměstnanec napsanou ve mzdovém výměru a kterou obdrží vždy, nezávisle na pracovním zařazení či dosažených výsledcích. Mzdový výměr není součástí smlouvy, ale je samostatným dokumentem a jedná se o pevně stanovenou měsíční částku.

2.6.2 Osobní ohodnocení

Ve mzdovém výměru je definována nenároková složka mzdy, jakož to osobní ohodnocení. Tato částka je individuální a zaměstnanec na ni nemá právní nárok.

Osobní ohodnocení je stanoveno na základě zařazení pracovníka na příslušné pracovní oddělení a jeho výši určuje z velké části vedoucí příslušného oddělení ve společnosti. Zaměstnanec tedy může dostat plnou částku, kterou má určenou ve svém mzdovém výměru, který je přílohou pracovní smlouvy, nebo taky žádnou.

U makléřů jsou definovány i podmínky, za kterých osobní ohodnocení dostanou. Mezi ty základní patří:

- chodí do práce včas;
- nosí vždy čistou košili sladěnou s kravatou a oblekem;
- mají během jednoho měsíce minimálně 5 schůzek s klienty.

Jestliže nedodrží některou z podmínek, není jim vyplaceno osobní ohodnocení v plné výši.

2.6.3 Provize

Provizní systém společnosti je komplikovanější. Týká se pouze oddělení call centra, oddělení analýz a oddělení obchodování.

Podkladem pro provize každého takového oddělení je výstup z hodnocení, kde hodnotitel zjistil, jak si jeho podřízení v daném měsíci vedli.

Podmínky pro získání provizí jsou následující:

Oddělení call centra

Výše provize se odvíjí od splnění několika podmínek:

- pracovník musí za měsíc navolat stanovený počet minut (hodin) a
- musí pozvat na webinář minimálně 100 kontaktů.

Pokud pracovník splní tyto dvě podmínky, dostane provizi, jejíž výše se bude odvíjet od následujících:

- počet zúčastněných kontaktů na webináři;
- počet kontaktů, kteří následně vyplní dotazník;
- počet kontaktů, kteří podepíší smlouvu se společností a stanou se klienty;
- počet klientů, kteří zašlou finanční hotovost k obchodování.

Oddělení analýz

Výše provize se odvíjí od :

- počtu úspěšných investičních doporučení;
- procenta zhodnocení majetku klientů;
- počtu vydaných komentářů a analýz.

Oddělení obchodování

Výši provize určuje:

- rozdíl mezi inflow a outflow;
- počet úspěšných schůzek (s uzavřením smlouvy);
- pokud makléř daný měsíc vedl webinář;
- provedení pravidelné komunikace¹² s klienty.

¹² Pravidelná komunikace – komunikace s klientem musí být prováděna maximálně jednou za 3 měsíce.

Výše provize tedy závisí na výkonu zaměstnance.

Je vyplácena jednou za čtvrt roku a nárok na ni má pouze ten zaměstnanec, který jedná a komunikuje se zákazníkem v souladu s vnitřními předpisy. Toto kontroluje oddělení vnitřní kontroly (risk management).

Provizní systém má zaměstnance motivovat k aktivnějšímu přístupu.

2.6.4 Podíl na výsledcích společnosti

Po zhodnocení, jak si společnost za minulý kalendářní rok vedla, proběhne velká prezentace výsledků před všemi zaměstnanci společnosti. U této prezentace je shrnutí, zda bylo dosaženo stanovených cílů či nikoliv a provedeno finanční hodnocení – porovnání nákladů a výnosů.

Pakliže je dosaženo velmi kladného výsledku hospodaření, je malé procento z podílu uvolněno. Pro každé oddělení je uvolněna jiná částka v závislosti na tom, jak se které oddělení na zisku podílelo a také v závislosti na pracovní pozici.

Nejvyšší částky připadnou oddělení analýz a oddělení obchodování, cca 70% z celkového uvolněného podílu. Zbytek se rozdělí mezi zbylá oddělení a je jen na vedoucím pracovníkovi, jak toto rozdělí mezi jednotlivé zaměstnance svého oddělení.

2.6.5 Zaměstnanecké výhody

Jednou ze zaměstnaneckých výhod je možnost čerpání podnikové půjčky. Toto je však umožněno pouze těm zaměstnancům, jsou-li ve společnosti zaměstnáni déle jak 2 roky a vyhodnotí-li je pracovník vnitřní kontroly jako nerizikového.

Další zaměstnaneckou výhodou je možnost užívání firemního telefonního čísla. Tady je jediná podmínka a to délka pracovního poměru déle jak 6 měsíců.

Spousta zaměstnanců ale tuto výhodu nevyužívá. Je to z toho důvodu, že jim tuto výhodu nikdo automaticky nedá, musejí si zažádat.

2.7 Dotazníkové šetření

Pro získání potřebných dat sloužících ke zpracování vlastních návrhů, které přispívají ke zlepšení motivace a evaluace zaměstnanců byl sestaven krátký dotazník.

Dotazník (příloha č. 2) byl zaměstnancům rozdán či zaslán interní elektronickou poštou a na jeho vyplnění dostali časový limit jeden týden. Z důvodu, že pobočka v Ostravě a ve Zlíně funguje velmi krátkou dobu, vyřadila jsem zaměstnance, kteří tam pracují z dotazníkového šetření a oslovila pouze zaměstnance z pobočky v Brně a v Praze.

V úvodu dotazníku jsem respondenty seznámila s účelem a správným postupem vyplňování dotazníku. Druhá část tvořila již samotné otázky dotazníku, které byly jak uzavřené, tak i otevřené. Celkem obsahuje 19 otázek, které jsou zaměřeny na motivaci a benefity, hodnocení i odměňování zaměstnanců.

Z celkového počtu 85 zaměstnanců se mi vrátilo 63 vyplněných dotazníků.

Vzhledem k tomu, že ve společnosti pracují zaměstnanci s velmi rozdílným systémem odměňování, rozhodla jsem se u vyhodnocování některých otázek pro dva různé pohledy: rozdělila jsem zaměstnance do dvou skupin - podle první otázky v dotazníku – na ty, kteří jsou odměňováni na základě provizního systému a na ty, kteří provizní systém nemají.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, zda jsou pracovníci společnosti Cyrrus spokojeni s motivací, které se jim dostává, s hodnocením a odměňováním.

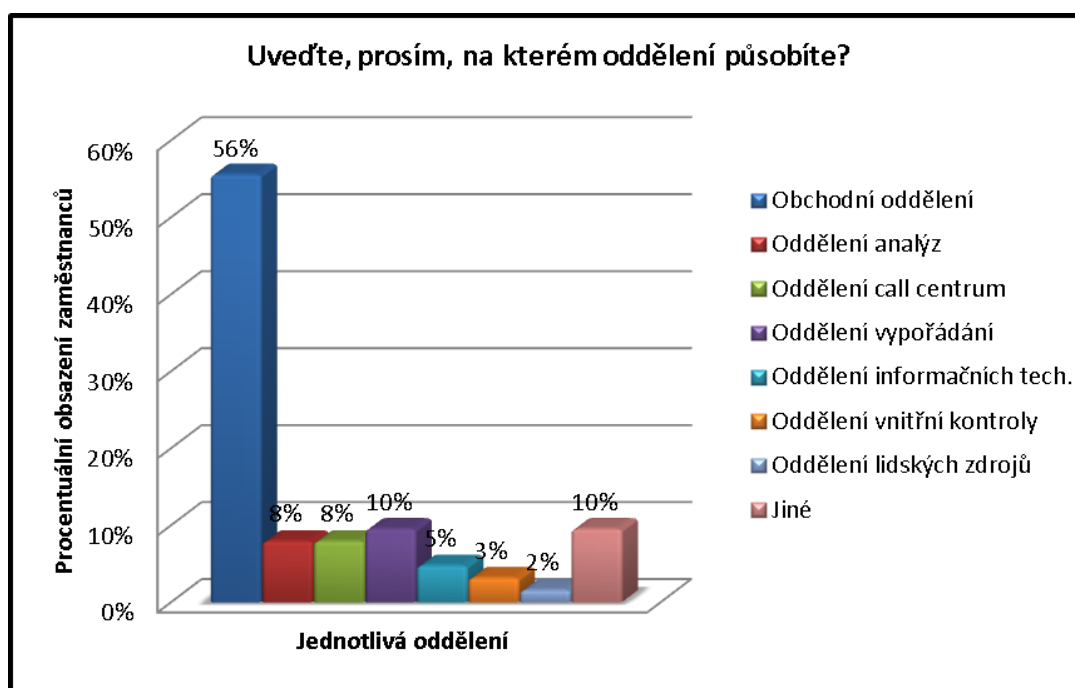
2.7.1 Výsledky dotazníkového šetření

První otázka byla zaměřena na pracovní oddělení, ve kterém respondent pracuje. Na výběr bylo 7 oddělení a poslední možnost byla „*Jiné*“ – do této skupiny patří ti, kteří nespadají do žádného oddělení, jako jsou například recepční (v Brně i v Praze, účetní nebo pracovnice firemní kavárny v Brně).

Jak je z grafu č. 1 patrné, více jak polovinu respondentů (56%) tvoří obchodní oddělení, což jsou především makléři a konzultanti. Zbylá oddělení jsou obsazena po 5 – 6 lidech.

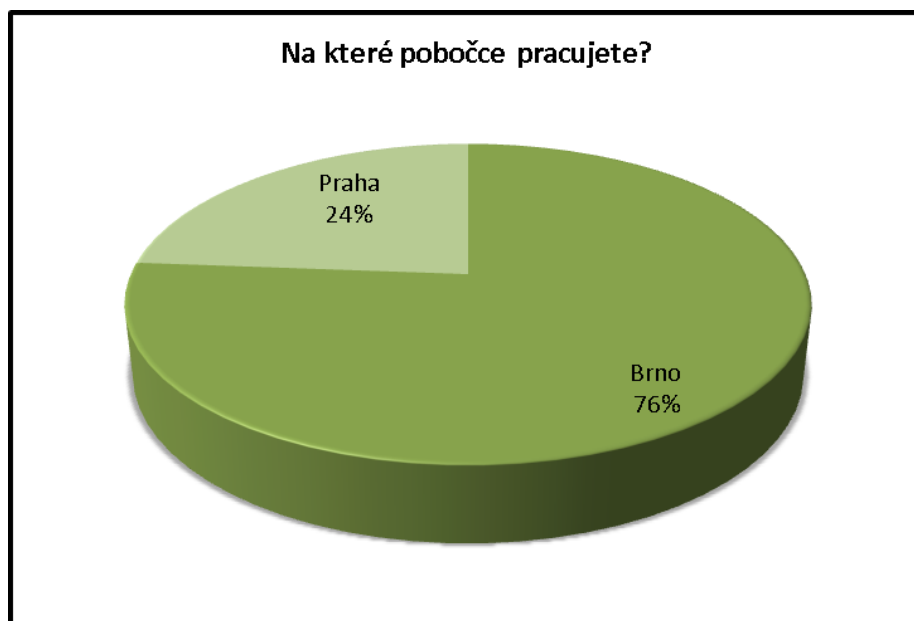
Otázka byla záměrně zvolena jako první z toho důvodu, že jsem si u některých otázek potřebovala respondenty rozdělit do dvou skupin:

- první skupinu tvoří oddělení obchodní, analýz a call centra, celkem 45 respondentů.
- druhou skupinu tvoří zbylá oddělení, celkem 18 respondentů.



Graf č. 1: Rozlišení dle oddělení (Vlastní zpracování)

Druhá otázka byla zaměřena na rozdělení dle pobočky. Z celkového počtu respondentů jich je ze 76 % z Brna a ani ne z jedné čtvrtiny z Prahy, viz graf č. 2. Je to z toho důvodu, jak již bylo napsáno výše, že v Praze sídlí pouze obchodní oddělení a recepce.

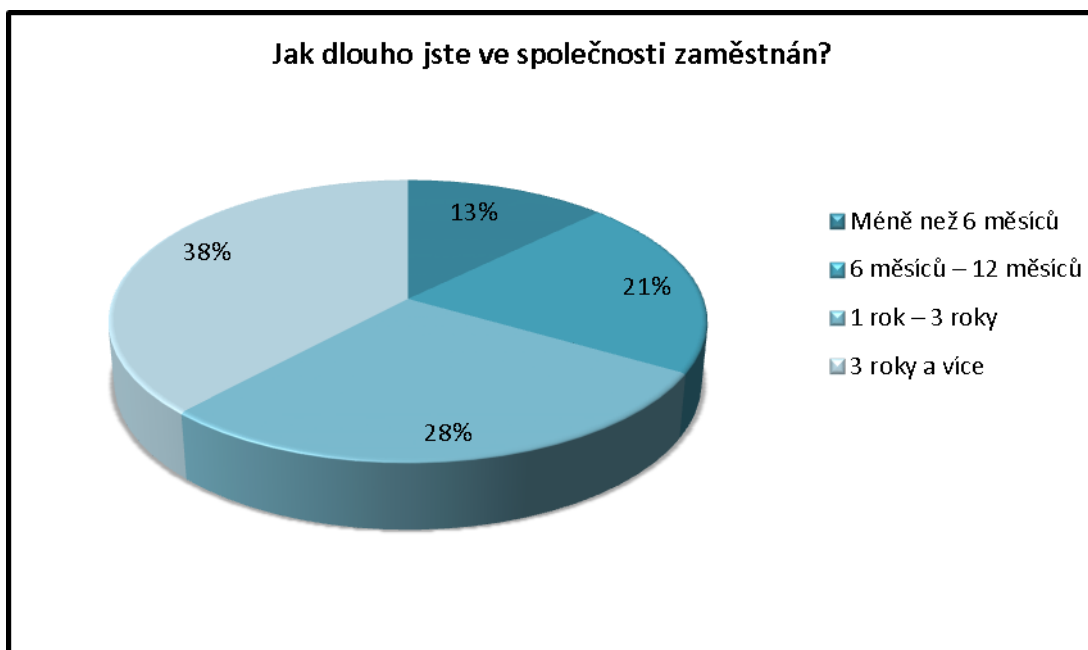


Graf č. 2: Rozdělení dle pobočky (Vlastní zpracování)

Zajímalo mne tedy, kolik zaměstnanců obchodního oddělení je z Prahy a kolik z Brna, protože v Praze je mnohem menší pobočka. Z 35 zaměstnanců jich je necelých 40 % z Prahy.

Následující otázka zjišťovala délku pracovního vztahu. Nejvíce je ve společnosti zaměstnanců, kteří zde pracují přes 3 roky a to přesně 24 (graf č. 3). To jsou ti, kteří znají celou společnost a už s ní i něco zažili, mají tam nejen kolegy, ale i kamarády či kamarádky. Pouze 8 pracovníků je zaměstnáno méně než 6 měsíců. Je to pochopitelné, protože společnost neustále někoho hledá na pozice konzultantů či licencovaných burzovních makléřů.

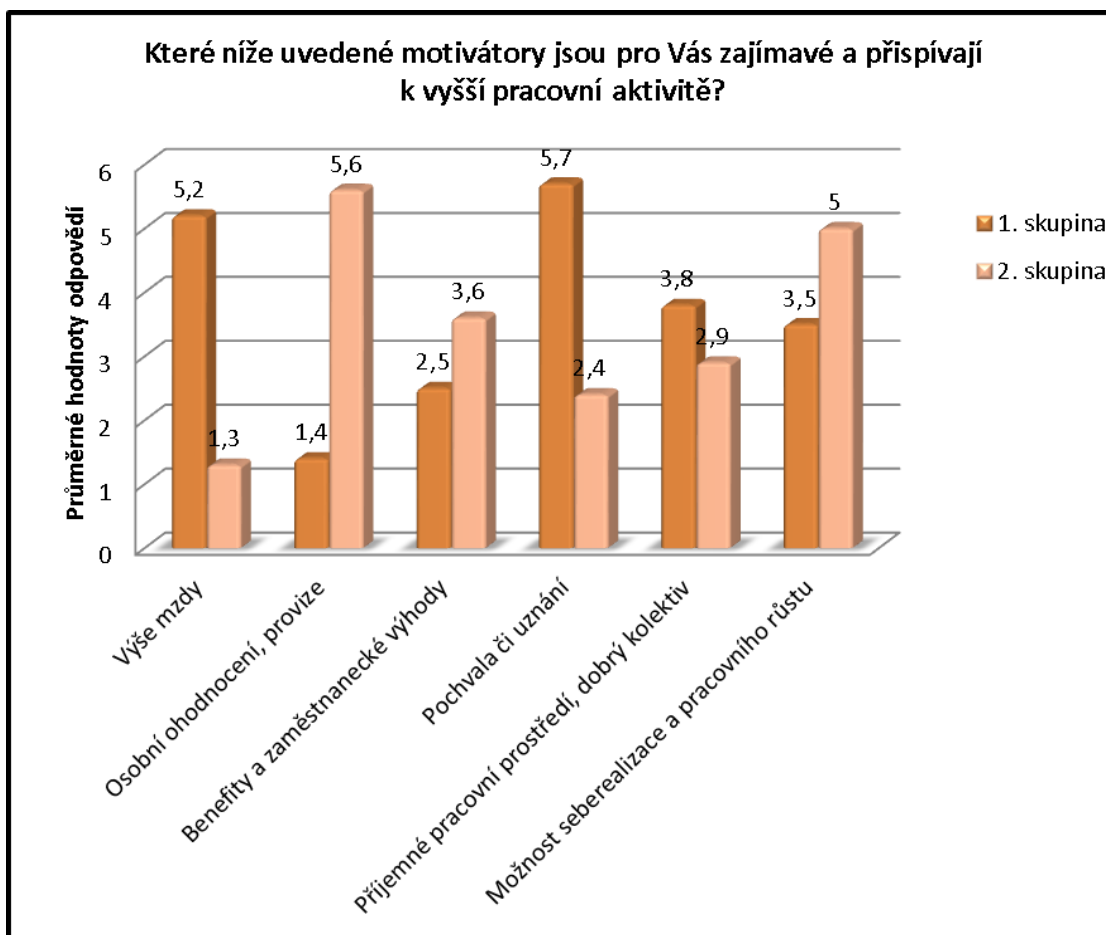
Pozitivním zjištěním je, že přes 67 % zaměstnanců ve společnosti pracuje déle jak 1 rok. Tato statistika je příznivá z toho důvodu, že se zde nacházejí loajální a dlouholetí pracovníci, kteří již mají zkušenosti, ale také noví, kteří mohou přispět novým pohledem či novými myšlenkami.



Graf č. 3: Délka pracovního poměru (Vlastní zpracování)

Další otázka byla velmi zajímavá. Zjišťovala jsem, které motivační faktory motivují zaměstnance k lepším výsledkům či vyšší pracovní aktivitě. Hodnocení bylo 1-6, kdy 1 bylo nejvíce motivující a 6 nejméně motivující a k sestavení grafu jsem použila průměrné hodnoty. Graf je tedy nutné číst od nejnižšího schodu k nejvyššímu (ne opačně).

Zde jsem aplikovala rozdělení do dvou skupin. Na grafu č. 4 je pro srovnání znázorněn pohled 1. i 2. skupiny.



Graf č. 4: Motivátory dle skupin (Vlastní zpracování)

Dle výsledků je patrné, že pro oddělení obchodování, oddělení analýz a oddělení call centrum je nejvíce motivující složkou osobní ohodnocení, provize. Je to logické, protože to je to, co je žene kupředu. Čím víc se jim bude dařit a budou profitovat, tím větší budou mít výplatu. Druhou nejvíce motivující složkou jsou benefity a zaměstnanecké výhody. Dále je to možnost seberealizace a pracovního růstu, příjemné pracovní prostředí, až na páté místo byla zařazena výše mzdy a poslední příčkou je pochvala či uznání.

Oproti tomu lze spatřit viditelný rozdíl u druhé skupiny, kterou tvoří oddělení vypořádání, lidských zdrojů, vnitřní kontroly, informačních technologií a jiné. Pro ni je výše mzdy nejvíce motivující složkou a osobní ohodnocení, provize nejméně motivující. Je to z toho důvodu, že tyto oddělení nedostávají žádné provize, pouze osobní ohodnocení, které asi nejsou tak velké na to, aby se v žebříčku zařadily na vyšší

příčku. Na druhém místě je pochvala či uznání za dobře odvedenou práci a kousek za ní práce v příjemném pracovním prostředí a dobrý kolektiv. Na čtvrtém místě jsou benefity a zaměstnanecké výhody a předposlední možnost seberealizace a možnost pracovního růstu.

Pokud bych se na tuto otázku podívala bez rozlišení na dvě skupiny, vyšlo by mi pořadí podobné pohledu pouze 1.skupiny a to z toho důvodu, že je v ní 45 lidí a v té druhé pouze 18.

Otázka číslo čtyři je zaměřena na využívání firemních benefitů či zaměstnaneckých výhod. Jak ukazuje graf č. 5, celých 76 % respondentů jich využívá a pouze 24 % ne. Z doplňující otázky, proč toho nevyužívají, byla nejčastější odpověď, že na benefit nemají zatím nárok, což znamená, že jsou ve společnosti zaměstnání méně jak 6 měsíců. Další nejčastější odpovědí bylo, že neví, jaké vlastně ty benefity či výhody jsou. Šest respondentů z pražské pobočky uvedlo, že firemní benefity nevyužívají z toho důvodu, že jsou určeny pouze pro pobočku v Brně.



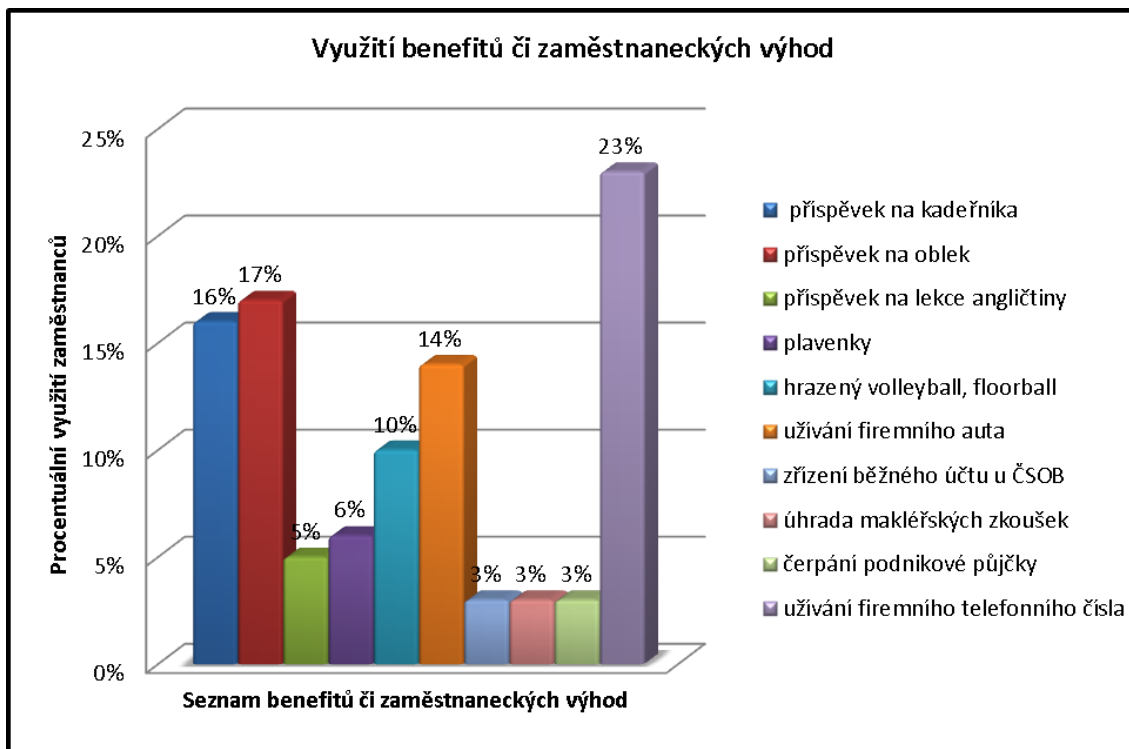
Graf č. 5: Využívání benefitů či zaměstnaneckých výhod (Vlastní zpracování)

Podotázkou u těch, kteří benefitů využívají bylo, aby uvedli, o jaké benefity či výhody se přesně jedná. Nezahrnula jsem do výčtu příspěvek na občerstvení, protože ten

využívá každý, kdo je ve společnosti zaměstnán déle jak 6 měsíců a pracuje na pobočce v Brně (jak jsem již zmínila výše).

Níže je graf č. 6, ze kterého vyplývá, že největší úspěch má užívání firemního telefonního čísla. Používá jej 26 zaměstnanců z 37. Druhým a třetím oblíbeným benefitem je příspěvek na oblek, čehož využívají všichni z oddělení obchodování a příspěvek na kadeřníka, který těší všechny dotazované ženy, kromě jedné. Užívání firemního auta využívají také pouze zaměstnanci z oddělení obchodování, stejně jako úhradu makléřských zkoušek. Tady bych jen ráda podotkla, že tento benefit je určen pro kohokoliv, ne jen pro zaměstnance z oddělení obchodování. Ovšem makléřské zkoušky jsou těžké a domnívám se, že se nikomu ve svém volném čase nechce učit a raději ho stráví jinak. Pouze 4 respondenti čerpají podnikovou půjčku, která je s lepším úrokem než by dostali v jakékoliv bance a jen 3 respondenti si zřídili běžný účet za zvýhodněných podmínek u ČSOB.

Prekvapivě velmi malé množství pracovníků využívá příspěvek na lekce angličtiny a také plavky.



Graf č. 6: Pořadí využití benefitů či zaměstnaneckých výhod (Vlastní zpracování)

Otázka číslo 6 byla otevřená a zaměstnanci se tak měli možnost vyjádřit k benefitům, které by je motivovali k vyšším pracovním výkonům. Skoro všichni uvedli, že by je velmi potěšilo pět dní dovolené navíc a čtyřicet zaměstnanců uvedlo, že by si přáli, kdyby společnost zavedla sick days¹³. Osmnáct respondentů uvedlo, že by byli moc rádi, kdyby dostávali stravenky či poukázky. Jedna čtvrtina dotazovaných napsala, že by se jim líbil příspěvek na MHD, protože každý den jezdí do práce trolejbusem. Zajímavý byl další vyjmenovaný benefit, který uvedlo 12 zaměstnanců z pražské pobočky. Uvíтали by ve firemních prostorách svou vlastní kavárnu a odpočívárnu. Dalším vyjmenovaným benefitem byl příspěvek na penzijní připojištění či životní pojištění a čtyři respondenti by chtěli dostat studijní volno ve zkouškovém období či před státnicemi a nečerpat řádnou dovolenou. Posledním vyjmenovaným benefitem byl příspěvek na rekreaci, který by uvítali dva zaměstnanci, oba dva ve věku nad 45 let.

Následující otázka zjišťovala, zda jsou zaměstnanci od svého nadřízeného dostatečně motivováni. Z grafu č. 7 lze vidět, že necelých 80 % respondentů uvedlo, že „Ano“ nebo „Spíše ano“. Ze statistiky vyplývá, že toto uvedli převážně zaměstnanci, které jsem zařadila do první skupiny. Záporně se v této otázce vyjádřila zbylá pětina respondentů. Těchto 13 nespokojených zaměstnanců působí v oddělení vypořádání a vnitřní kontroly. Sedm negativních odpovědí uvedli také zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují méně jak 6 měsíců a jsou z oddělení call centra a z obchodního oddělení. Domnívám se, že se jim nelíbí, že zatím nedostávají příspěvek na občerstvení a že se nemohou účastnit motivační bonusové akce o možnost užívání firemního osobního automobilu (jak bylo popsáno v analýze systému motivace).

¹³ Sick day = dny zdravotního volna. Nejedná se o dovolenou ani o nemocenskou, ale o benefit, který nabízejí některé firmy svým zaměstnancům.

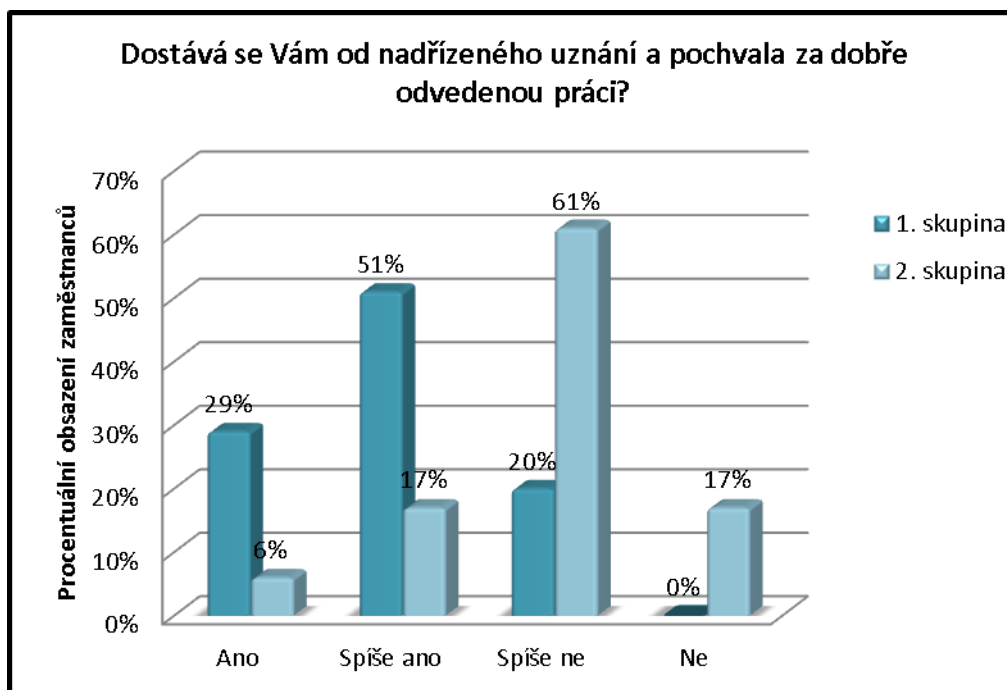


Graf č. 7: Motivace od nadřízeného (Vlastní zpracování)

Další dvě otázky spolu souvisejí a ptala jsem se v nich na uznání a pochvalu od nadřízeného. Graf č. 8 i 9 jsem rozdělila na dvě skupiny z toho důvodu, že v každé z nich je jinak nastaven žebříček motivátorů (jak lze vidět z grafu č. 5).

První skupina má z 80 % pocit, že se jim pochvala i uznání dostává. Z 13 zaměstnanců, kteří odpověděli jasně „Ano“ jich je 10 z pobočky v Praze. Domnívám se, že mají v Praze takového nadřízeného, který je více empatický a umí za dobrý výsledek své zaměstnance docenit. Jednoznačné „Ne“ neodpověděl nikdo z této skupiny, pouze 20 % uvedlo „Spíše ne“. Málo uznání se dostává zaměstnancům z oddělení call centra a dle odpovědí se domnívám, že druhou polovinu málo doceněných respondentů tvoří konzultanti či noví makléři.

Druhá skupina je opakem skupiny první. Z 18 zaměstnanců uvedlo negativní odpověď 14, což je skoro 78 %. Jednoznačné „Ne“ uvedli zaměstnanci z oddělení vypořádání. Zde vyvstává otázka, zda je to jejich subjektivní pocit nebo je chyba na straně nadřízeného. Totéž platí i pro pracovníky, kteří uvedli „Jiné“ oddělení, protože skoro všichni uvedli variantu „Spíše ne“. Jejich přímým nadřízeným jsou oba ředitelé společnosti a lze očekávat, že ti se do chvály moc nepohrnou. Naopak na nedostatek uznání či chvály si vůbec nestěžují zaměstnanci z oddělení informačních technologií.



Graf č. 8: Uznání a pochvala (Vlastní zpracování)

Na navazujícím grafu, jehož číslo je 9, je znázorněna důležitost takového docenění. Jak již vyplývá z výsledku odpovědi na otázku č. 4, pro první skupinu se zařadila pochvala a uznání až na poslední místo v tabulce motivátorů, proto mě nepřekvapil výsledek, že pro bezmála tři čtvrtiny dotázaných není uznání či pochvala důležitá. Kdežto u druhé skupiny byl motivátor na místě druhém, což koresponduje se skutečností, že je pro téměř 95 % zaměstnanců v této skupině ohodnocení jejich práce uznáním či pochvalou velmi důležité.



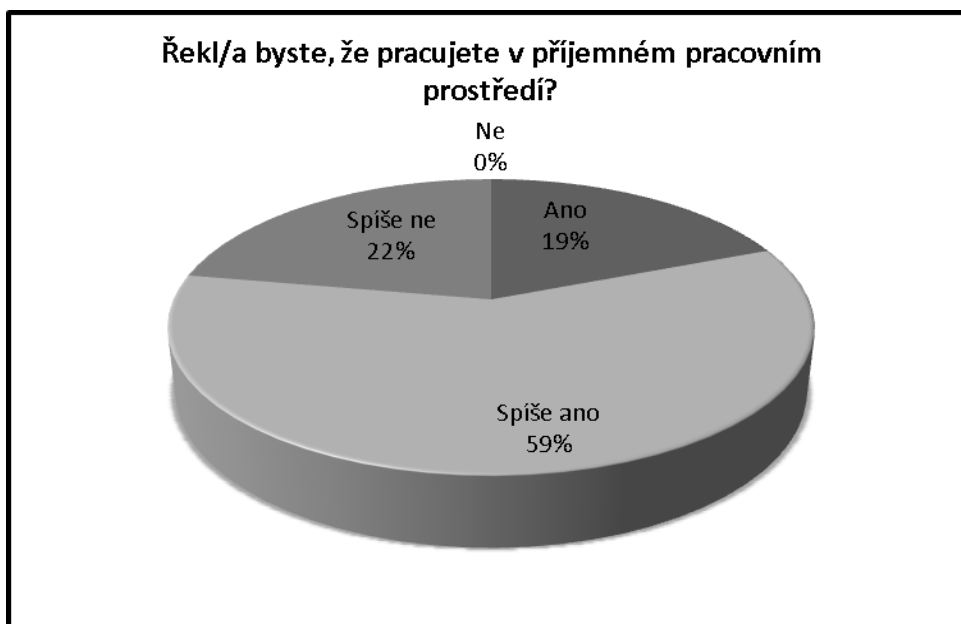
Graf č. 9: Důležitost uznání či pochvaly (Vlastní zpracování)

Otázka č. 10 byla zaměřena na pracovní prostředí a na to, jak se v něm zaměstnanci cítí. Pokud někdo odpověděl „Ne“ nebo „Spíše ne“ požádala jsem ho o uvedení důvodu, proč si to myslí.

Graf č. 10 poukazuje na pozitivní odpovědi. Téměř čtyři pětiny respondentů uvedli, že pracují v příjemném pracovním prostředí, z čehož všichni z pobočky v Praze uvedli tuto kladnou odpověď. Zbylá pětina zakroužkovala možnost „Spíše ne“. Ze 14 negativních odpovědí mi důvod uvedlo pouze 10 respondentů. Nejčastěji se vyskytly odpovědi, že prostředí je příliš hektické nebo že nemají rádi open space¹⁴. Mírně hektické prostředí je však bohužel dáno povahou pracovní náplně zaměstnanců a mírný tlak může na někoho působit pozitivně (ve smyslu motivujícím) a na někoho trochu negativně. Mezi dalšími důvody byl zmíněn fakt, že klimatizace jde velmi obtížně regulovat a na pracovišti je buď moc horko nebo zima. V open space pracují jak muži, tak i ženy, proto je regulace klimatizace velmi problematická a může dojít ke střetu zájmů. Úsměvná odpověď byla, že někteří zaměstnanci jsou moc hluční, když telefonují

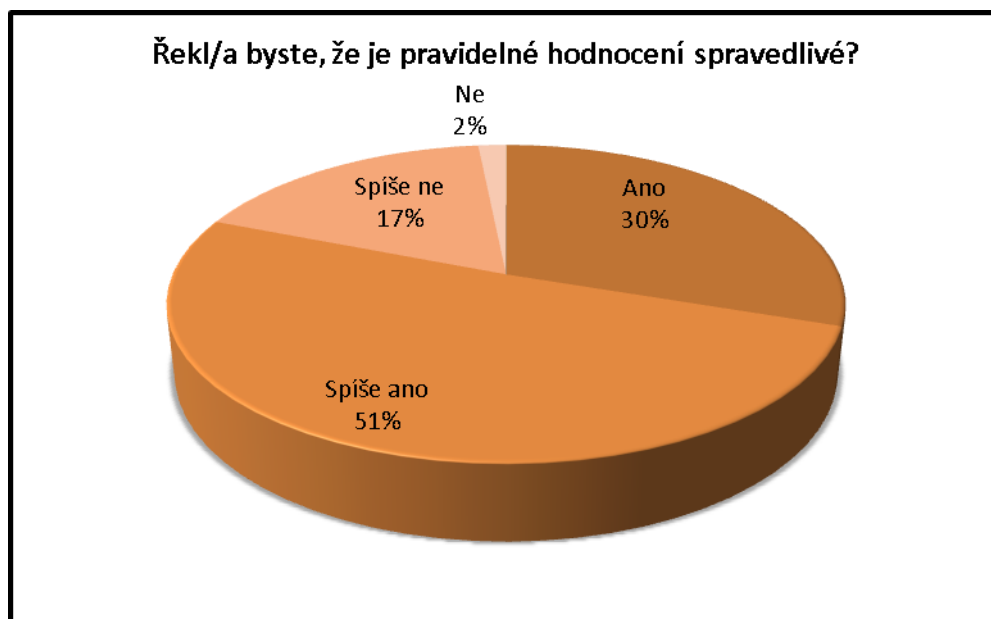
¹⁴ Open space = otevřený prostor. Jedna velká sdílená kancelář bez příček a zdí s velkým počtem pracovníků

a ruší tak ostatní u práce. Poslední důvod negativní odpovědi zmíním ten, který uvedla pracovnice oddělení lidských zdrojů: chybí jí okno a z umělého světla ji bolí oči.



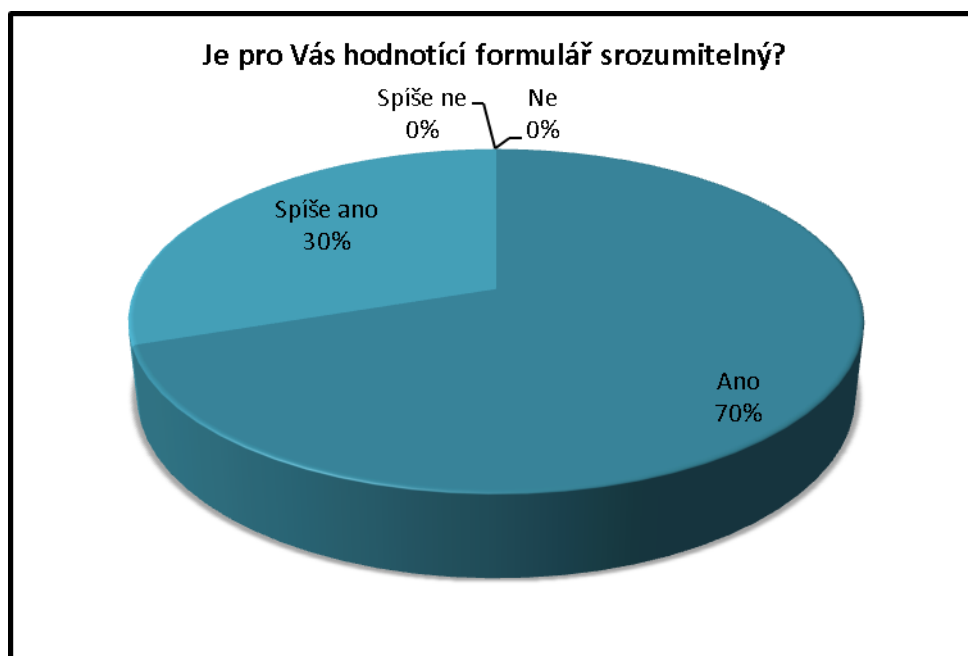
Graf č. 10: Pracovní prostředí (Vlastní zpracování)

Další skupina otázek je zaměřena na pravidelné hodnocení. Jako spravedlivé ho vnímá 81 % respondentů. Třicet procent z nich, kteří odpověděli jasné „Ano“ pochází z pobočky v Praze. Zbývajících 51 % odpovědí s výsledkem „Spíše ano“ je od pracovníků z brněnské pobočky a s délkou pracovního poměru delší než jeden rok. Jejich odpověď však nebyla tak jednoznačná a někteří z nich se přiklonili k variantě „Spíše ne“. Mezi zbylými 19 % je nejvíce zastoupeno respondentů z obchodního oddělení s délkou trvání pracovního poměru do šesti měsíců a oddělení vypořádání. Proč si respondenti myslí, že je hodnocení nespravedlivé se mohou jen domnívat. Vnímání jedinců je velmi individuální a někomu se může zdát, že v hodnocení hrají roli sympatie k určitým osobám. Důvodem nesouhlasu spravedlivého hodnocení může být i fakt, že někteří zaměstnanci jsou hodnoceni pouze jednou ročně a jiní každý měsíc. Tento názor, že je hodnocení nespravedlivé, by se měl nadřizovaný pokusit změnit, protože osobní pocity zaměstnanců jsou velmi důležité a mohou ovlivnit i jejich motivaci a postoje.



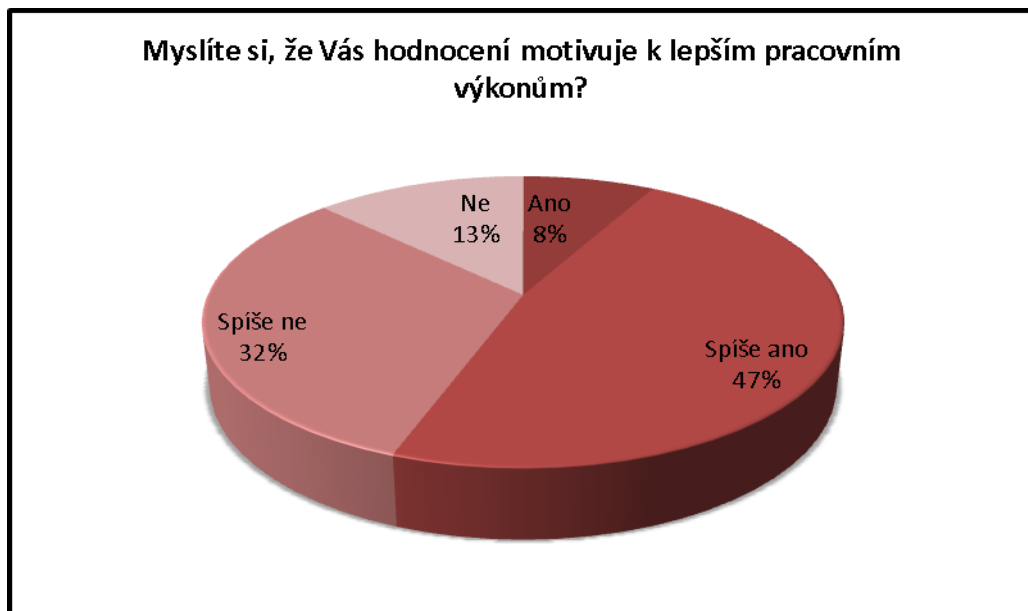
Graf č. 11: Spravedlnost pravidelného hodnocení (Vlastní zpracování)

Graf č. 12 vyjadřuje, že všichni respondenti rozumí hodnotícímu formuláři. Pozitivní je skutečnost, že nedochází k nesprávnému hodnocení na základě nepochopení otázek či zavádějících otázek.



Graf č. 12: Srozumitelnost formuláře (Vlastní zpracování)

Následující otázka byla položena z toho důvodu, abych zjistila, zda je pro zaměstnance hodnocení motivačním prvkem a dokáže je přimět k lepším pracovním výkonům. Výsledek je však nejednoznačný. Pro 8 % zaměstnanců je hodnocení jedním z hnacích motorů. Toto odpovědělo 5 respondentů z oddělení obchodování, kteří pracují na pobočce v Brně. Mezi respondenty, kteří odpověděli, že je hodnocení „Spíše ano“ motivuje k lepším pracovním výkonům, bylo 80% zastoupení také zaměstnanců z oddělení obchodování bez rozdílu poboček. Ti zaměstnanci, kteří zakroužkovali poslední dvě možnosti, že je hodnocení nijak zvlášť nemotivuje nebo vůbec nemotivuje, jsou z velké části ti, kteří spadají do skupiny číslo dvě a které motivuje především pochvala, uznání, dobrý pracovní kolektiv či zaměstnanecké výhody a benefity.



Graf č. 13: Hodnocení jako jeden z motivátorů (Vlastní zpracování)

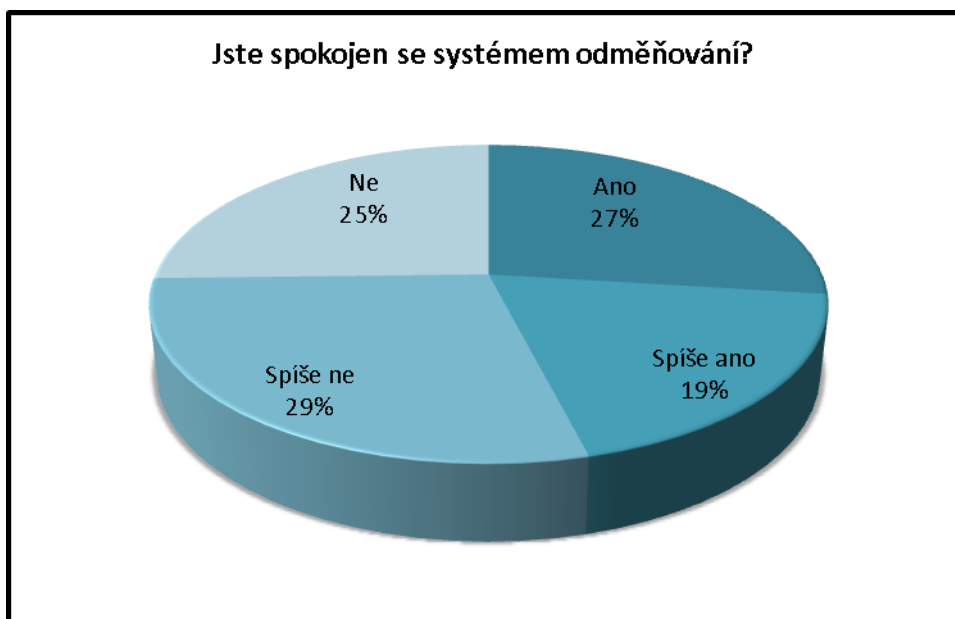
Otázka číslo 14 měla za úkol zjistit, zda mohou zaměstnanci hodnotit své přímé nadřízené, kteří tak mohou získat zpětnou vazbu na své řídicí a motivační schopnosti či dovednosti. Přes 70 % respondentů uvedlo „Ne“ nebo „Spíše ne“. Tyto odpovědi nejsou moc příznivé a nadřízení by si měli uvědomit, že pokud změní svůj přístup, může dojít k zefektivnění celého systému. Pouhých 30 % zaměstnanců uvedlo, že mají nebo spíše mají možnost ohodnotit svého přímého nadřízeného. Mezi 22 % respondenty byli převážně zaměstnanci obchodního oddělení pražské pobočky. Jasně „Ano“

odpovědělo 8 % a všichni byli z oddělení informačních technologií nebo z oddělení analýz. V dodatku otázky jsem se ptala, zda tomuto hodnocení věnuje někdo pozornost. Nejčastější odpovědí bylo, že se jejich nadřízený snaží brát jejich připomínky v úvahu a něco s tím dělat. Jeden respondent (z oddělení IT) uvedl, že se dokonce zlepšil mezi ním a přímým nadřízeným vztah a lépe spolu vycházejí. Byla mezi odpověďmi i taková, že respondentův názor nikoho nezajímá, protože se vůbec nic nestalo a nadřízený dělá „mrtvého brouka“.



Graf č. 14: Ohodnocení přímého nadřízeného (Vlastní zpracování)

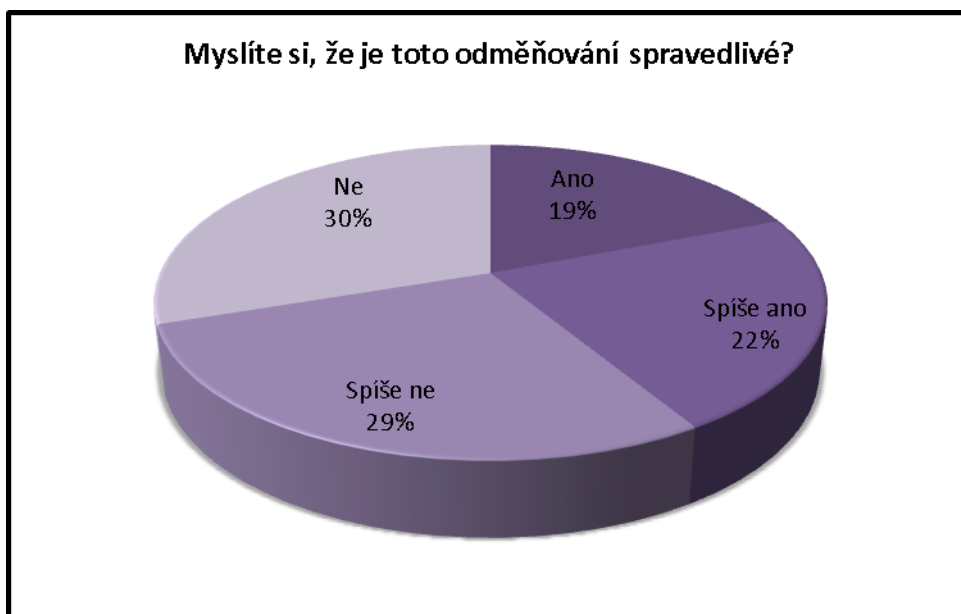
Následující otázky jsou zaměřeny na systém odměňování. Z grafu č. 15 je možno vidět, že menší polovina respondentů je spíše spokojena se systémem odměňování a větší polovina spíše nespokojena. Z 27 % těch, kteří uvedli „Ano“ je 13 zaměstnanců z pobočky v Praze, 3 zaměstnanci z analytického oddělení a jeden zaměstnanec z oddělení informačních technologií. Odpověď „Spíše ano“ a „Spíše ne“ byla nejčastěji od zaměstnanců z oddělení obchodování v Brně. Nespokojeni se systémem jsou pracovníci z oddělení call centra, oddělení vypořádání a také ti, kteří ve společnosti pracují méně jak 6 měsíců v obchodním oddělení (konzultanti).



Graf č. 15: Spokojenost se systémem odměňování (Vlastní zpracování)

Otázkou č. 16 jsem pozorovala, zda si respondenti myslí, že je systém odměňování spravedlivý. Graf č. 16 je velmi podobný grafu předchozímu. Dokonce i respondenti odpovídali velmi podobně nebo i stejně. V dodatku otázky mne zajímal důvod, proč si zaměstnanci myslí, že systém není spravedlivý.

Nejčastější výskyt odpovědí byl, že v Praze je více majetnějších klientů, proto také mají větší provize a že by tomu měl být systém odměňování přizpůsoben. Mezi další nejčastější důvody patřila odpověď, že respondent žádné provize (zatím) nemá nebo také, že je tento systém velmi nestabilní a nikdo nemůže dopředu vědět, jak se mu bude daný měsíc dařit či nikoliv a proto je to komplikace pro osobní život. Šest respondentů uvedlo, že jejich výše mzdy je velmi nízká v porovnání s jejich pracovní náplní a odpovědností (zaměstnanci oddělení vypořádání a oddělení vnitřní kontroly). Tři zaměstnanci z oddělení call centra uvedli, že dost často nemohou ovlivnit počet provolaných minut, když jim většina potencionálních klientů, kterým volají, nebere telefon nebo zavěšuje s tím, že jsou v práci.



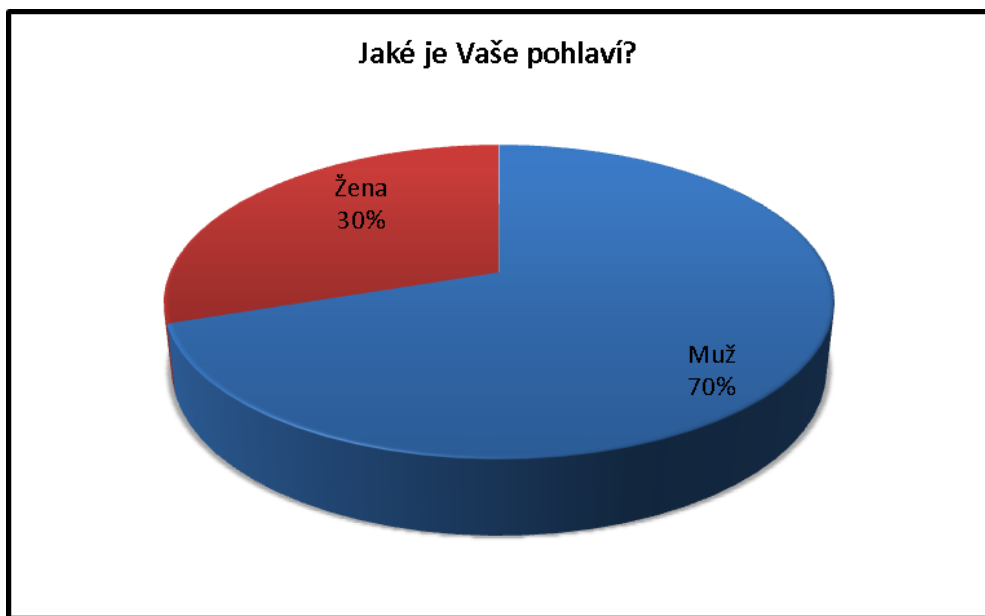
Graf č. 16: Spravedlnost systému odměňování (Vlastní zpracování)

I přes to, že někteří respondenti nemají žádný provizní systém, vnímají ho jako motivující. Vyplývá to z grafu č. 17, jehož výsledek mne překvapil. Pro 89 % respondentů patří provizní systém mezi motivující prvky. Domnívám se, že pokud by přímý nadřízený chtěl zlepšit motivaci jeho oddělení u těch, kteří jsou odměňováni pouze mzdou, jistě by se mu to povedlo pomocí provizního systému. Je ale otázkou, zda by to bylo vůbec reálné. Mezi 11 % demotivovaných respondentů patří zaměstnanci oddělení call centra a obchodování a zaměstnanec lidských zdrojů.



Graf č. 17: Provizní systém jako motivátor (Vlastní zpracování)

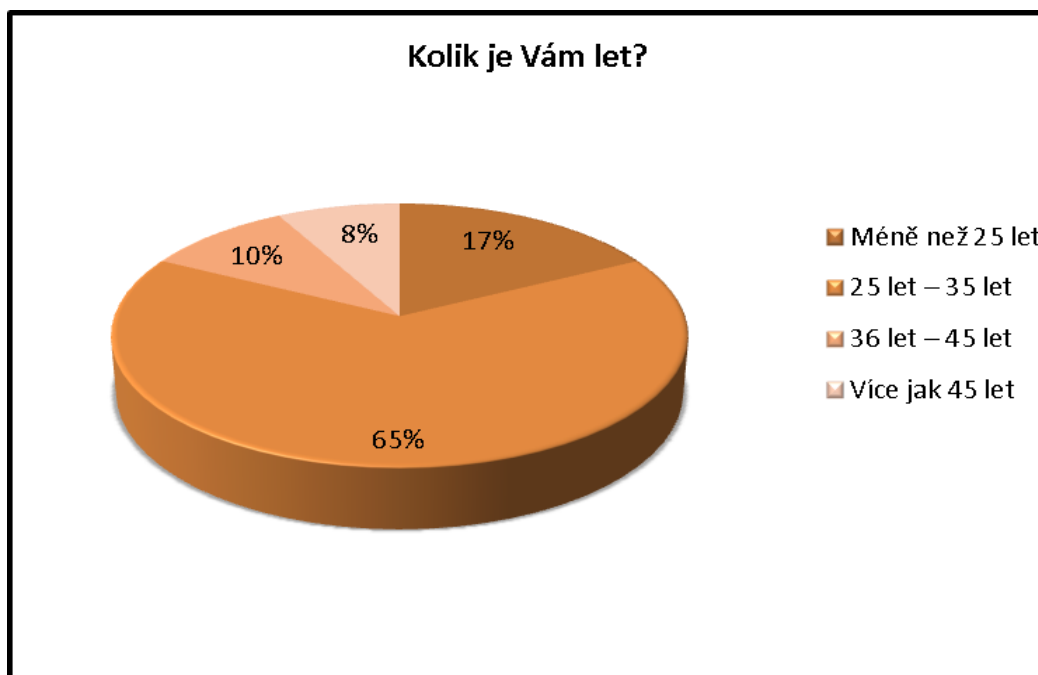
Graf č. 18 vyjadřuje procentuální zastoupení pohlaví. Z 30 % žen, které vyplnily dotazník, jsou již nyní dvě těhotné a v brzké době odejdou na mateřskou dovolenou. Nejvíce dominují v oddělení vypořádání a call centra. Mužské pohlaví je zastoupeno ze 70 % a je to dáno povahou pracovní pozice. Není mnoho žen, jejichž profese by byla licencovaná burzovní makléřka či analytička.



Graf č. 18: Pohlaví respondentů (Vlastní zpracování)

V poslední otázce jsem se ptala na věkové zastoupení. Ve společnosti Cyrrus, a.s. je 65 % respondentů ve věkové skupině 25 – 35 let a nejmenší zastoupení je věk nad 45 let.

Domnívám se, že uvedené věkové složení je velmi zdravé a společnost je po této stránce zcela vyvážená.



Graf č. 19: Věk respondentů (Vlastní zpracování)

3 SHRNU TÍ A VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Poslední kapitola je věnována vlastním návrhům řešení pro zlepšení systému motivace, hodnocení i odměňování zaměstnanců ve společnosti Cyrrus, a.s. Podkladem pro vlastní návrhy jsou nejen poznatky získané při zpracování teoretické části, ale především provedená analýza vyplněných dotazníků a samotné výsledky dotazníkového šetření, za pomoci zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují.

Návrhy jsou vybrány tak, aby splnily přání klíčových zaměstnanců a zároveň aby náklady na ně byly přijatelné pro vedení společnosti. Jsou zaměřeny buď na celou organizaci a určeny pro všechny nebo jen na jednotlivá oddělení (v závislosti o jaký návrh se přesně jedná).

3.1 Změny v systému motivace

Při analýze dotazníkového šetření jsem si zaměstnance rozdělila do dvou skupin. První skupinu tvoří pracovníci, kteří společnosti vydělávají nemalé peníze a společnost díky nim dosahuje zisku. Z tohoto důvodu je důležité, aby právě tito zaměstnanci byli spokojeni a motivováni k lepším pracovním výkonům.

V dotazníku uvedli zaměstnanecké výhody a benefity za druhou nejvíce motivující složku, proto jim budu věnovat větší pozornost.

3.1.1 Informovanost o benefitech

V současné době je seznam benefitů a podmínek jejich čerpání součástí vnitřních dokumentů společnosti. Tyto dokumenty jsou uloženy na firemním externím disku, ke kterému má každý ze zaměstnanců přístup. Ovšem pro nově přijímané zaměstnance je velmi složité se v těchto dokumentech zorientovat, nehledě na to, že je často ani nenapadne se do nich podívat.

Potencionální zájemce by měl být o těchto výhodách krátce seznámen již při pohovoru, aby se zvýšila atraktivita nabízeného místa.

V případě, že se z potencionálního zájemce o volné pracovní místo stane zaměstnanec společnosti, měl by být obeznámen s tím, kde nalezne požadované dokumenty. A právě z tohoto důvodu navrhuji, aby IT oddělení provedlo malou změnu v intrastatu (firemní domovská stránka pro všechny zaměstnance společnosti) v sekci „Personalistika“ s odkazem na benefity společnosti a zaměstnanecké výhody.

Tato změna by IT zaměstnanci trvala necelou hodinu jeho pracovní doby a výsledkem by byla vyšší využitelnost benefitů, které společnost nabízí a spokojenější a motivovanější noví zaměstnanci.

3.1.2 Sick days

Skoro všichni respondenti v dotazníku uvedli, že by byli moc rádi, kdyby dostali 5 dnů dovolené navíc. Momentálně mají nárok pouze na zákonem stanovenou minimální výši 20 pracovních dnů. Z rozhovoru s pracovníci lidských zdrojů jsem se dozvěděla, že je spousta zaměstnanců, kteří za kalendářní rok celou dovolenou nevyčerpali, proto bych tento benefit nedoporučovala a místo něj zvolila druhý nejčastěji zmíněný benefit: sick days.

Jedná se o zaměstnaneckou výhodu, která je výhodná pro obě strany: zaměstnance i zaměstnavatele.

Nemoc je velmi nepříjemná a způsobuje pokles pracovní výkonnosti. Sick days jsou placené dny volna na zotavení, kdy si zaměstnanec nemusí jít k lékaři pro neschopenku. Poskytnutím tohoto benefitu se sníží počet práce neschopných zaměstnanců.

Zaměstnanec, kterému není dobře a cítí se být nemocen, má tři možnosti:

- *vezme si den nebo dva dny volna, aby se mu udělalo lépe.* Tato varianta je z vlastních zkušeností nejméně častá. Skoro nikdo nechce čerpat řádnou dovolenou na nemoc;

- *půjde do práce i přes to, že mu není dobře.* Vzhledem k tomu, že zaměstnanci pracují v open space nebo v kancelářích, kde jich je spolu více, je zde velká pravděpodobnost, že nemocný zaměstnanec nakazí jiného, zdravého, zaměstnance. A v lepším případě jen jednoho;
- *zajde k doktorovi, který mu napíše neschopenku.* V takovém případě bude zaměstnanec práce neschopný minimálně týden, nejčastěji však týdny dva nebo tři.

Čtvrtou možností by tedy bylo, kdyby si zaměstnanec mohl vzít jeden či dva dny placeného volna, zůstal doma a vyléčil se. Takový zaměstnanec pak bude pracovat lépe a efektivněji a bude pro společnost přínosnější.

Navrhuji zavedení 0 – 5 dní sick days v závislosti na počtu odpracovaných měsíců (let) u společnosti, dle následující tabulky:

Délka pracovního poměru	Počet „sick days“
Méně než 6 měsíců	0 dnů
6 měsíců - 12 měsíců	1 den
1 - 3 roky	3 dny
3 - 5 let	4 dny
5 let a více	5 dnů

Tabulka č. 9: Počet dnů „sick days“ (Vlastní zpracování)

Mzda, která zaměstnancům bude v době čerpání sick days náležet je pouze na zaměstnavateli. Nesouhlasím s tím, aby zaměstnanec dostal celých 100 % z průměrného výdělku, nýbrž pouze 75 %. Mohlo by se stát, že by byl tento benefit zneužíván i v době, kdy je zaměstnanec zdravý a nechce si brát řádnou dovolenou.

Také je třeba stanovit, kterých zaměstnanců se uvedený benefit bude týkat. Navrhuji, aby na něj měli nárok všichni zaměstnanci, kteří mají se společností uzavřenou pracovní smlouvu, ať už na dobu určitou či neurčitou.

Počet dnů „sick days“ jsou uvedeny za jeden kalendářní rok a pokud zaměstnanec nevyčerpá všechny dny, na které má nárok, nebudou se mu převádět do dalšího kalendářního roku a ani se mu nebudou proplácet.

Zaměstnavatel musí tento benefit zahrnout do vnitřních předpisů firmy. Pracovnice oddělení lidských zdrojů tedy přepracuje ve své pracovní době příslušný vnitřní předpis a doplní jej o samostatnou kapitolu „sick days“.

Dle daňového portálu musí zaměstnanec počítat s tím, že má placené zdravotní volno a z uvedeného příjmu je potřeba odvést normálně zdravotní a sociální pojištění. Je tedy potřeba tyto peníze řádně zdanit, protože se na ně nevztahuje § 6 odstavce 9 písmeno s) zákona o daních z příjmů.

Zaměstnavatel si tuto poskytnutou náhradu mzdy v souladu s §24 odstavce 2 písmene j) bod 5 zákona o daních z příjmů, může zahrnout mezi daňově uznatelné náklady (Daňový portál, online).

Náklady pro zaměstnavatele na uvedený benefit by byly následující:

Délka pracovního poměru	Počet "sick days"	Průměrný hrubý hodinový výdělek zaměstnance	75% z průměrného hrubého hodinového výdělku	Průměrné roční náklady na zaměstnance	Skutečné roční náklady na zaměstnance
Méně než 6 měsíců	0	90 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
6 měs. - 12 měsíců	1	94 Kč	71 Kč	564 Kč	742 Kč
1 - 3 roky	3	113 Kč	85 Kč	2 034 Kč	2 675 Kč
3 - 5 let	4	125 Kč	94 Kč	3 000 Kč	3 945 Kč
5 let a více	5	144 Kč	108 Kč	4 320 Kč	5 681 Kč

Tabulka č. 10: Náklady na „sick days“ (Vlastní zpracování)

Počet dnů sick days je stanoven dle délky pracovního poměru, jak je uvedeno v tabulce č. 9. Skutečné roční náklady na 1 zaměstnance jsou vyjádřeny již se započteným sociálním a zdravotním pojištěním, které za zaměstnance zaměstnavatel musí odvést.

Pokud by všichni zaměstnanci vyčerpali všechny dny „sick days“, společnost by ročně tento benefit stál v průměru 221.717 Kč.

Oproti tomu postavím případ, kdy by zaměstnanec byl v pracovní neschopnosti 14 kalendářních dnů a zaměstnavatel mu vyplácel náhradu mzdy, viz následující tabulka:

Délka pracovního poměru	Průměrný hrubý hodinový výdělek zaměstnance	Náhrada mzdy za 1 hodinu	Náhrada mzdy při 56 h prac. neschopnosti na 1 zaměstnance
Méně než 6 měsíců	90 Kč	48,60 Kč	2 722 Kč
6 měsíců - 12 měsíců	94 Kč	50,74 Kč	2 843 Kč
1 - 3 roky	113 Kč	61,02 Kč	3 418 Kč
3 - 5 let	125 Kč	67,50 Kč	3 780 Kč
5 let a více	144 Kč	77,76 Kč	4 355 Kč

Tabulka č. 11: Náklady na práce neschopného zaměstnance (Vlastní zpracování)

V případě, že by všichni zaměstnanci byli jednou za rok nemocní 14 dní nebo déle, společnost by zaplatila na náhradách mezd 293. 006 Kč.

Pokud tedy zaměstnanec půjde na neschopenku a využije všech 14 dní, kdy mu náhradu mzdy poskytuje zaměstnavatel, bude to společnost stát mnohem více financí, než kdyby poskytovala benefit ve formě sick days.

3.1.3 Stravenky

Zaměstnanci, kteří pracují na pobočce v Brně, mají k dispozici kavárnu, kterou mohou využívat dennodenně. Od zaměstnavatele dostávají příspěvky na občerstvení v závislosti na počtu odpracovaných měsíců (let). Ostatní pobočky jsou o tento benefit ochuzeny a zaměstnanci se cítí být odtrženi a v dotazníku uvedli, že jsou mírně nespokojeni.

Proto bych doporučila společnosti, aby byla mimobrněnským zaměstnancům poskytnuta kompenzace v podobě 80 Kč stravenek dle následující tabulky:

Délka pracovní smlouvy	Počet stravenek
méně než 6 měsíců	0
6 měsíců - 12 měsíců	3
1 rok - 2 roky	5
2 roky - 3 roky	8
3 roky a více	10

Tabulka č. 12: Počet stravenek pro mimobrněnské zaměstnance (Vlastní zpracování)

Zaměstnavatel bude zaměstnancům hradit 55 % hodnoty stravenek, tedy maximálně možnou částku dle zákona o daních z příjmů.

V následující tabulce č. 13 jsou vyjádřeny náklady pro zaměstnavatele na jednoho zaměstnance s ohledem na počet stravenek, které by dostal. Také jsem zohlednila výši příspěvku na občerstvení, který dostávají v Brně a rozdíl mezi nákladem za stravenky a fiktivním příspěvkem.

Délka pracovní smlouvy	Náklady pro zaměstnavatele na 1 zaměstnance	Příspěvek na občerstvení v Brně	Dodatečný náklad na 1 zaměstnance
méně než 6 měsíců	0 Kč	0 Kč	0 Kč
6 měsíců - 12 měsíců	132 Kč	100 Kč	32 Kč
1 rok - 2 roky	220 Kč	200 Kč	20 Kč
2 roky - 3 roky	352 Kč	300 Kč	52 Kč
3 roky a více	440 Kč	500 Kč	-60 Kč

Tabulka č. 13: Stravenky z pohledu zaměstnavatele (Vlastní zpracování)

V případě, že bude zaměstnanec ve společnosti pracovat déle jak 3 roky a měsíčně dostávat 10 stravenek v hodnotě 80 Kč, bude to pro společnost dokonce výhodnější, než kdyby poskytovala příspěvek na občerstvení.

Pro zaměstnance je tato varianta výhodná z toho důvodu, že získá od společnosti 55 % z hodnoty každé stravenky dle tabulky níže:

Délka pracovní smlouvy	Hodnota stravenek	Náklad pro zaměstnance	Benefit od zaměstnavatele
méně než 6 měsíců	0 Kč	0 Kč	0 Kč
6 měsíců - 12 měsíců	240 Kč	108 Kč	132 Kč
1 rok - 2 roky	400 Kč	180 Kč	220 Kč
2 roky - 3 roky	640 Kč	288 Kč	352 Kč
3 roky a více	800 Kč	360 Kč	440 Kč

Tabulka č. 14: Stravenky z pohledu zaměstnance (Vlastní zpracování)

3.1.4 Příspěvek na MHD

Jedna čtvrtina dotázaných zmínila, že by se jim líbil příspěvek na MHD.

Zaměstnanec, který jezdí do práce a z práce městskou hromadnou dopravou, projede každý měsíc do 1.000 Kč. V případě, že si zakoupí jízdenku na půl roku, ušetří spoustu financí a může na ni jezdit prakticky kolikrát chce, ne jen do práce a z práce.

Ti zaměstnanci, kteří jezdí do práce vlastním dopravním prostředkem, by byli značně znevýhodněni a museli by příspěvek dostávat také.

Pro společnost tento benefit není výhodný a nedoporučovala bych ho. Při počtu 85 zaměstnanců a plánu přijmout ještě minimálně dalších 10, příspěvku 100 Kč měsíčně na osobu, je to pro společnost velký náklad, který by se pohyboval ročně přes 100.000 Kč.

Také je jednou z možností pronajímat parkovací místa pro zaměstnance nedaleko sídla poboček. Když jsem ale zjišťovala roční náklady na jedno parkovací místo, ihned jsem tuto variantu zavrhla. Navíc čím více by bylo k dispozici parkovacích míst, tím více zaměstnanců by do práce jezdilo autem. A vzhledem k životnímu prostředí by to nebyla dobrá volba.

3.1.5 Záměna některých benefitů

Některé benefity jsou čerpány velmi málo, ale to je dáno povahou benefitu. Není možné, aby úhradu makléřských zkoušek čerpal neustále někdo ze zaměstnanců. To je také důvod, proč bych nenavrhl zrušení či záměnu těch benefitů, které dostaly nejméně „hlasů“ od zaměstnanců.

Doporučovala bych společnosti, aby přestala poskytovat v letních měsících volleyball. Tento benefit využívá jen velmi málo zaměstnanců ze společnosti a stále ti stejní. Jedná se o skupinový sport s maximálním počtem 10 hráčů. Tento benefit je navíc určen jen pro brněnské zaměstnance. Volleyball bývá zarezervován každý týden na hodinu a půl od června do října. Celkový náklad pro společnost je 5.000 Kč za celou sezonu.

Další benefit, který bych doporučovala vypustit je příspěvek na lekce angličtiny. Využívá jej pouze 6 zaměstnanců ze všech dotazovaných.

Jedna lekce angličtiny stojí 600 Kč a vede ji rodilý mluvčí jednou týdně. Roční náklady tedy činí 31.200 Kč.

Namísto toho navrhuji, aby společnost zvýšila počet plavenek – permanentek do plavání – z dvou na pět a umožnila zaměstnancům místo jednoho vstupu za týden vstupy dva. Tato možnost plavenek je v současné době pouze pro pobočku v Brně, proto by měly být do Prahy zakoupeny 2 permanentky a v Brně by přibyla jedna.

Náklady na jednu plavenku na týden nelze přesně vyčíslit, protože občas ji využije jeden zaměstnanec za celý týden a občas ji využije každý den někdo jiný.

Pokusila jsem se data zprůměrovat a vyčíslení je následující:

	Týden	Rok
Současný náklad na 2 plavenky	300 Kč	15 600 Kč
Náklad při počtu 5 plavenek	750 Kč	39 000 Kč
Náklad při počtu 5 plavenek a povolených dvou vstupech	1 000 Kč	52 000 Kč

Tabulka č. 15: Vyčíslení nákladů na plavenky (Vlastní zpracování)

Náklady na 5 plavenek by za rok vzrostly o 23.400 Kč. Pokud by společnost umožnila zaměstnancům dva vstupy za týden, tyto náklady by vzrostly ještě o dalších 13.000 Kč na 36.400 Kč za rok.

Volné finanční prostředky z volejballu a lekce angličtiny lze využít k financování plavenek. Ročně by tak společnost navýšení vstupů a počtu plavenek stálo pouze 200 Kč.

Pro zaměstnance, kteří se chtějí zdokonalovat v angličtině a nemají nárok na tento benefit od společnosti, uspořádal jeden ze spolupracovníků bezplatné lekce, kde si opakují základní gramatiku a diskutují na různá témata. Tento fakt mi sdělil zaměstnanec, který tyto neformální hodiny vede. Scházejí se dvakrát týdně, před pracovní dobou, v prostorách společnosti. Z rozhovoru s ním je zřejmé, že to dělá pro svou vlastní seberealizaci (opakování je matka moudrosti) a není pro něj problém, kdyby do skupiny přibral dalších 6 zaměstnanců – pokud by měli zájem.

3.1.6 Motivace od přímého nadřízeného

Motivace od přímého nadřízeného, vyjádření pochvaly a uznání za dobře odvedenou práci. Jedná se o motivační faktory, které jsou nehmotné a ne všichni zaměstnanci se při odpovědích shodli.

Výsledky dotazníkového šetření svědčí o tom, že zaměstnanci z oddělení analýz, IT pracovníci a obchodního oddělení jsou s přístupem svého přímého nadřízeného spokojeni. Nejen, že je pro ně tento motivační faktor na posledním místě v žebříčku motivátorů, ale jsou i toho názoru, že se jim dostává pochvala i uznání v takové míře, jakou potřebují. Především zaměstnanci z pražské pobočky jsou s tímto přístupem velmi spokojeni.

Ovšem není tomu tak u oddělení vypořádání, vnitřní kontroly, call centra a účetních. V žebříčku motivačních faktorů, které přispívají k vyšší pracovní aktivitě, se pochvala a uznání zařadila na druhé nejdůležitější místo z daných možností. Nemají pocit, že jsou od svého přímého nadřízeného dostatečně motivováni, chváleni a přitom je to pro ně velmi důležité.

Zaměstnanci potřebují slyšet slova uznání či pochvaly, pokud si to zaslouží. Zvyšuje to jejich výkon a může vést i k lepším pracovním výsledkům.

Vedoucí pracovníci by se měli snažit změnit přístup svých podřízených z „musím“ na „chci“. Toho mohou docílit správným oceněním za dobře vykonanou práci a nemusí se jednat pouze o velký úspěch, nýbrž malý či dílčí cíl, kterého zaměstnanec dosáhnul.

Jak zmínil Urban ve své knize, občas není problém ten, že by vedoucí pracovník své podřízené nechtěl ocenit, nýbrž fakt, že nevědí, jak, nebo mu nevěnují dostatek pozornosti. Možná se řídí heslem „*pokud nekritizují, chválím*“, které není úplně v pořádku. Manažer by měl ve svých podřízených rozvíjet pozitivní myšlení, tedy chválit a docenit v okamžiku, kdy se jim něco povedlo.

Ovšem všeho moc škodí a pokud zaměstnanec dělá něco opakovaně špatně, je třeba jej na to upozornit (URBAN, 2003).

Vedoucí zaměstnanec by měl hájit své podřízené a snažit se, aby se s nimi zacházelo co nejspravedlivěji. Přeci jen se jedná o jeho oddělení, za kterým by měl stát, motivovat jej, chválit či dokonce odměňovat. V opačném případě se může stát, že efekt nebude motivující, ale demotivující.

Proto bych doporučila společnosti, aby využila některého z nabízených kurzů k prohloubení manažerských dovedností. Takových kurzů je celá řada s nejrůznějším zaměřením.

Mě zaujal kurz s názvem: *Motivační vedení pracovníků*.

Jedná se o jednodenní osmihodinový kurz konaný v Brně nebo Praze a po jeho absolvování získá vedoucí zaměstnanec následující:

- schopnost rozpoznat hierarchii motivů u svých podřízených pracovníků;
- naučí se efektivně užívat účinné motivační nástroje;
- uvědomí si svou sílu při motivování, ale také své kompetence a zodpovědnost;
- provázání motivace na výkon a odměňování;
- skloubení motivace a hodnocení výkonu s individuálním rozvojem podřízených.

Po absolvování kurzu společnost získá vedoucí zaměstnance, kteří vystupují jako osobnosti a umí motivovat a vést ostatní k lepším výkonům. Tím bude dosaženo větší stability pracovního kolektivu a společnost nepřijde o kvalitní zaměstnance.

Náklady na jednoho vedoucího zaměstnance, který by kurz absolvoval, je 3.800 Kč. Pokud by se ho účastnili všichni vedoucí, náklady by činily 30.400 Kč.

3.2 Změny v systému hodnocení

Systém hodnocení není ve společnosti nastaven špatně, z dotazníkového šetření vyplynuly jen malé nedostatky, se kterými se dá pracovat.

Zaměstnancům, kteří jsou hodnoceni pouze jednou ročně, se toto nelíbí a mají pocit, že jsou o něco ochuzeni. Měsíční hodnocení zaměstnanců je více flexibilní a reakce na vzniklé situace jsou mnohem pružnější. Náprava se dá sjednat skoro okamžitě. Proto bych takové hodnocení doporučovala zavést u všech ostatních zaměstnanců. S tím souvisí i stanovení cílů, které by měly být definovány na kratší časový úsek, a hodnocení by mělo být méně formální.

Hodnocení jako motivační faktor označilo skoro 60 % klíčových zaměstnanců společnosti. Domnívám se, že tento výsledek je velmi pozitivní a bylo by dobré ho udržet nebo snad i zvýšit.

Doporučila bych společnosti, aby do budoucna uvažovala o externím pracovníkovi, který by tyto hodnotící rozhovory se zaměstnanci prováděl. Takový pracovník je na hodnocení zaměstnanců profesně zaměřen, má s touto tematikou spoustu zkušeností a může tento systém posunout na vyšší úroveň. Také bude více objektivní, nestranný a přinese do společnosti nový pohled na věc. Velmi by to ulehčilo vedoucím pracovníkům, kteří mají spoustu své vlastní práce. Jejich časová kapacita je totiž velmi omezená.

V případě, že by společnost měla zájem o externího hodnotitele, musí počítat s náklady cca 5.500 Kč/hodnocení. Hodnotící pohovory probíhají každý měsíc, náklady by tak

činili kolem 70.000 Kč za rok. V případě, že by se společnosti zdálo, že je tato částka příliš vysoká, může hodnocení externím pracovníkem zavést například je jednou za 3 měsíce, aby se náklady snížili.

Nedostatky shledávám také v systému hodnocení přímého nadřízeného. Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci nemají možnost takového hodnocení, proto bych doporučila, aby společnost začala používat metodu hodnocení 360° zpětná vazba. Hodnocený tak získá zpětnou vazbu, zjistí, jak jej vidí ostatní spolupracovníci a bude moci se na své nedostatky zaměřit a změnit je. I když je tato metoda oblíbená k hodnocení spíše zaměstnanců na nižší úrovni, jednou za rok bych ji doporučovala použít i pro manažery. Pozitivním shledávám, že je tato metoda anonymní a zaměstnanci se tak nemusejí bát toho, že to bude mít negativní dopad na jejich pracovní vztah.

3.3 Změny v systému odměňování

Systém odměňování je ve společnosti Cyrrus, a.s. komplikovanější. Zaměstnanci jsou odměňováni jak formou pevné měsíční mzdy, tak provizního systému. Z dotazníkového šetření vyvstala otázka, zda je tento systém nastaven správně a zda je spravedlivý pro všechny zaměstnance.

Zaměstnanci, kteří nemají žádný provizní systém a jsou odměňováni pouze formou mzdy mají pocit, že je tento systém nastaven chybně. Domnívají se, že by jejich mzda měla být vyšší v porovnání s jejich odpovědností a pracovními úkoly. Tato nespokojenost se poté odráží i v jejich motivaci k práci.

Jestliže budou tito zaměstnanci nespokojeni z dlouhodobého hlediska, může se stát, že začnou uvažovat i o odchodu a tomu by se měla společnost vyhnout. Každý jedinec, který je ve společnosti zaměstnán je důležitý a jeho práce je potřebná a důležitá.

I přesto bych doporučovala ponechat výši mezd tak jak je, tedy nezměněnou a zaměřila bych se na jinou formu motivace, která by v zaměstnancích vyvolala pocit spokojenosti.

Možností není moc, nabízí se mi pouze jedna: zavést provizní systém i pro tyto zaměstnance.

V prvním kroku musí společnost zajistit, aby hodnocení takových zaměstnanců probíhalo častěji než jen jednou ročně – jak bylo popsáno v návrhu na systém hodnocení.

Samotné zavedení provizního systému nebude složité, nýbrž definování kritérií ano. Zaměstnanci oddělení vypořádání pracují každý den s velkým objemem dat, která zadávají do systému a také s velkými finančními částkami, které přijímají, či odesílají. Z velké části se tak děje ručně. A proto, že lidé nejsou stroje, dost často zde dochází k různým chybám, jako je například: nepřřazení příchozí platby ke správnému klientovi, zaslání finančních prostředků na chybný účet, chybně připsané dividendy a jejich daně a mnohé další. Proto bych navrhovala zaměřit se na eliminaci těchto chyb, které vznikají převážně z nepozornosti a z časového presu, a vytvořit z toho provizní systém dle následujícího:

- návrh na zlepšení či zefektivnění práce, odměnit částkou 2.000 Kč;
- splnění úkolu či dílčího cíle, který byl zadán, odměnit částkou 1.500 Kč;
- odměnit částkou 1.000 Kč takového pracovníka, který za kalendářní měsíce udělá nejméně chyb.

Uvedené ale bude muset někdo evidovat, proto bude vytvořena tabulka, do které si vedoucí pracovník bude tyto odměny zaznamenávat a na konci každého kalendářního měsíce provede hodnocení, které nebude nijak časově náročné a předloží podklad na oddělení lidských zdrojů k vyplacení. Samozřejmě tento podklad musí být odsouhlasen vedením společnosti.

Zaměstnanci oddělení vnitřní kontroly pracují na podobném principu jen s tím rozdílem, že se snaží předcházet chybám a nalézt je včas. Tyto chyby však nedělají zaměstnanci vypořádání, ale přímo makléři (musejí si dávat pozor na to, co řeknou klientovi do telefonu, aby vše bylo v souladu s vnitřní směrnicí a zákonem). Výše navržený provizní

system bude téměř stejný, jen bych upravila poslední odrážku a zaměstnance odměnila částkou 1.000 Kč za každou chybu, kterou odhalí včas, ještě před reklamací od klienta.

Takový systém s sebou nese i náklady. Zaměstnanců je dohromady osm a měsíční náklady na ně tak mohou vzrůst na částku 36.000 Kč. Domnívám se, že tato částka je přijatelná, pokud vezmu v úvahu, že zaměstnanci tak budou spokojeni a budou pracovat lépe, efektivněji a s menším počtem chyb. Pokud by zaměstnanec odešel ze společnosti, stálo by jí to mnohem více finančních prostředků, než jen 4.500 Kč na zaměstnance na jeden měsíc.

Nespokojeni se systémem odměňování jsou také pracovníci call centra a konzultanti, v menší míře i makléři z brněnské pobočky (jak vyplývá z analýzy dotazníkového šetření). V jejich případě bych ale systém ponechala nezměněn, protože se domnívám, že je nastaven správně. Menší soutěžení či rivalita mezi pobočkami je zdravá a při správném vedení může působit i motivačně.

ZÁVĚR

Zpracování diplomové práce na téma motivace a evaluace zaměstnanců ve společnosti Cyrrus, a.s. mi umožnilo se lépe zorientovat v této oblasti a pochopit celý systém. Vzhledem k tomu, že jsem tam pracovala 5 let si trůfám říct, že jsem zaměstnance i společnost dostatečně poznala. Po zpracování této práce jsem ale pochopila, že systém je mnohem propracovanější, než jsem původně myslela.

Je potřeba zaměstnance neustále motivovat k lepším pracovním výkonům. A to nejen mzdou, ale i nehmotnými odměnami ve formě různých benefitů nebo zapojením je do důležitých či zajímavých pracovních úkolů. Mezi nástroje motivace patří také systém hodnocení, na který navazuje systém odměňování. Proto je potřeba, aby celý tento systém fungoval.

Cílem mé práce bylo zpracování teoretické části, která mi napomohla při analýze současného motivačního systému, systému hodnocení a odměňování ve společnosti Cyrrus, a.s. Za pomoci dotazníkové šetření jsem mohla následně celý systém zhodnotit a navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení nedostatků, kterými by se společnost měla dále zabývat. Informace jsem získávala především z interních zdrojů společnosti, z vlastních zkušeností, z dat uveřejněných na internetu a z dotazníkového šetření.

Mezi pozitivní zjištění řadím fakt, že jsou zaměstnanci toho názoru, že pracují v příjemném pracovním prostředí. Toto prostředí si vytvářejí sami a vztahy mezi jejich kolegy jsou spíše přátelské. Napomáhá tomu i fakt, že jsou z velké většiny ve stejném věkovém rozpětí. Vedení společnosti toto přátelské klima podporuje pořádáním různých společenských akcí a teambuildingů. Jako další potěšující zjištění bych ráda zmínila, že zaměstnanci vnímají nastavený provizní systém jako motivující i přesto, že s ním nejsou úplně spokojeni.

Různá oddělení s sebou přinášejí různé názory a pohledy na věc. Bylo zjištěno, že zaměstnanci na oddělení analýz, call centrum a obchodní oddělení jsou motivováni

jiným faktory, než zbylá oddělení. To byl také důvod, proč jsem tyto oddělení ve své práci rozdělila do dvou skupin a některé otázky vyhodnocovala pro každou zvlášť. Velký rozdíl jsem spatřila v systému motivace u pochvaly a uznání za dobře odvedenou práci. Pro první skupinu byl tento faktor na posledním místě, kdežto u druhé skupiny hned na místě druhém. Takový rozdíl je dán povahou pracovního místa a s tím spojenou povahou zaměstnance.

Byly odhaleny i malé nedostatky v systému hodnocení a systému odměňování, které byly podkladem pro návrhy na zlepšení.

Nejprve jsem doporučila lépe zpřístupnit informaci o benefitech společnosti, která by pro nově příchozí zaměstnance měla být dohledatelná. Navrhla jsem zavedení sick days, jejichž délka by se odvíjela od počtu odpracovaných měsíců (let). Respondenti sice projevili největší zájem o 5 dní dovolené navíc, ovšem tento benefit jsem nedoporučila. Dalším velmi zmiňovaným benefitem bylo zavedení stravenek. Stravenky jsem doporučila zavést pouze pro pobočku v Praze jako kompenzaci za nemožnost využívání firemní kavárny, kterou mají v Brně. Velmi prospěšné by pro vedoucí zaměstnance byl kurz, jehož cílem by byla účinnější motivace jejich podřízených. Poslední změnou, kterou bych v systému motivace doporučila, byla záměna příspěvku na volleyball za dokoupení více pernametek do plavání a zavedení tohoto benefitu i pro pobočku v Praze.

V systému hodnocení jsem doporučila, aby měsíční hodnocení bylo prováděno na všech odděleních a aby zaměstnanci měli možnost ohodnotit svého přímého nadřízeného. Bylo zdůrazněno poskytování zpětné vazby, jakožto jednoho ze základních mechanismů života organizace.

Systém odměňování shledávám pro většinou oddělení nastaven správně, pouze jsem doporučila změny v oddělení vypořádání a vnitřní kontroly a navrhla zavedení provizního systému, jako motivačního faktoru.

„Společnost je tak silná jak je silný její nejslabší jedinec.“ Autor neznámý

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

360° zpětná vazba [on-line]. [cit. 2017-03-22]. Dostupný z WWW:

<<http://www.360zpetnavazba.cz/>>.

ADAIR, John E. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 174 s. ISBN 80- 868-5100-1.

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARTHUR, D. *70. tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Překlad Daniel Hradilák. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 168 s. ISBN 978-80-247-2937-4.

Bacal & Associates. Performance-appraisals.org [on-line]. [cit. 2017-03-28].

Dostupný z WWW: <<http://performance-appraisals.org/faq/rankyank.htm>>.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-726-1064-3.

BĚLINA, M. a kol. *Pracovní právo*. Praha : C.H.Beck, 2001. ISBN 80-7179- 853-3.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.

Cyrrus [on-line]. [cit. 2017-04-20]. Dostupný z WWW: <<https://www.cyrrus.cz/>>.

DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. 1.vyd. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.

HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*. 1. vyd. Překlad Karel Kvapil. Praha: Victoria Publishing, 1995. 212 s. ISBN 80-85865-13-0.

HOSKOVEC, J., RIEGEL, K., RYMEŠ, M. aj. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2003, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

KOLMAN, L. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha, 2012, 191 s. ISBN 978-80-7201-892-5.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.

Nejširší nabídka kurzů, školení a seminářů. Kury.edumenu.cz [on-line]. [cit. 2017-05-05]. Dostupný z WWW: <<https://kurzy.edumenu.cz/>>.

MASLOW, Abraham H. *Motivation and personality*. 2. vydání. USA: Harper and Row publishers, 1970.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 2004. 270 s. ISBN 978-80-200-0592-2.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-856-0301-2.

PENDLETON, E. *The Role of a Reward in Employee Motivation*. Smallbusiness.chron.com [on-line]. [cit. 2017-04-01]. Dostupný z WWW: <<http://smallbusiness.chron.com/role-reward-employee-motivation-18814.html>>.

Personální management, řízení, organizace. Editor Helmut Kasper, Wolfgang Mayrhofer. Překlad Bruno Cempírek. Praha: Linde, 2005, 592 s. ISBN 80-861-3157-2.

Ranked and yankee. Economist.com [on-line]. [cit. 2017-03-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.economist.com/news/business/21589866-firms-keep-grading-their-staff-ruthlessly-may-not-get-best-them-ranked-and-yanked>>.

(R)evoluce v hodnocení zaměstnanců. Hrnews.cz [on-line]. [cit. 2017-04-13]. Dostupný z WWW: <<https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-id-2698896/r-evoluce-v-hodnoceni-zamestnancu-id-2864425>>.

SAROKIN, D. *How Does a Boss Reward an Employee for a Job Well Done?* Smallbusiness.chron.com [on-line]. [cit. 2017-04-02]. Dostupný z WWW: <<http://smallbusiness.chron.com/boss-reward-employee-job-well-done-39763.html>>.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2003, 298 s. ISBN 80-863-9546-4.

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Zákoník práce: zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 978-80-87974-02-5. Dostupný také z WWW: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_6>.

Zaměstnavatelé a poskytování „sick days“. Danovy-portal.com [on-line]. [cit. 2017-04-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.danovy-portal.com/aktuality/>>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb	16
Obrázek 2: Model motivace dle Portera a Lawlera	19
Obrázek 3: Osoby, jež mohou být hodnotiteli	26
Obrázek 4: Posuny v hodnocení pracovníků	30
Obrázek 5: Faktory ovlivňující výši peněžní odměny	44
Obrázek 6: Recepce společnosti Cyrrus	50

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Rozdělení motivačních faktorů	18
Tabulka č. 2: Matice metod hodnocení	31
Tabulka č. 3: Seznam faktorů	43
Tabulka č. 4: Výše příspěvku na občerstvení	54
Tabulka č. 5: Stupně hodnocení	57
Tabulka č. 6: Hodnotící formulář – odborné znalosti	57
Tabulka č. 7: Hodnotící formulář – kvalita práce	57
Tabulka č. 8: Hodnotící formulář – sociální chování	58
Tabulka č. 9: Počet dnů „sick days“	87
Tabulka č. 10: Náklady na „sick days“	88
Tabulka č. 11: Náklady na práce neschopného zaměstnance	89
Tabulka č. 12: Počet stravenek pro mimobrněnské zaměstnance	90
Tabulka č. 13: Stravenky z pohledu zaměstnavatele	90
Tabulka č. 14: Stravenky z pohledu zaměstnance	91
Tabulka č. 15: Vyčíslení nákladů na plavenky	92

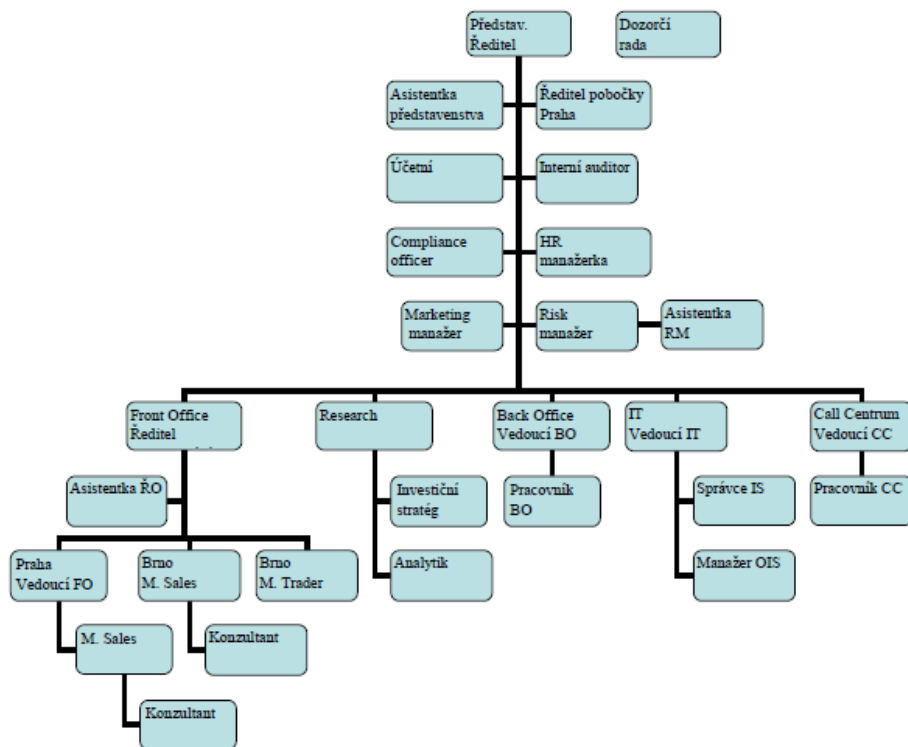
SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Rozlišení dle oddělení	67
Graf č. 2: Rozdělení dle pobočky	68
Graf č. 3: Délka pracovního poměru	69
Graf č. 4: Motivátory dle skupin.....	70
Graf č. 5: Využívání benefitů či zaměstnaneckých výhod	71
Graf č. 6: Pořadí využití benefitů či zaměstnaneckých výhod	72
Graf č. 7: Motivace od nadřízeného.....	74
Graf č. 8: Uznání a pochvala	75
Graf č. 9: Důležitost uznání či pochvaly.....	76
Graf č. 10: Pracovní prostředí.....	77
Graf č. 11: Spravedlnost pravidelného hodnocení.....	78
Graf č. 12: Srozumitelnost formuláře	78
Graf č. 13: Hodnocení jako jeden z motivátorů.....	79
Graf č. 14: Ohodnocení přímého nadřízeného	80
Graf č. 15: Spokojenost se systémem odměňování	81
Graf č. 16: Spravedlnost systému odměňování	82
Graf č. 17: Provizní systém jako motivátor	83
Graf č. 18: Pohlaví respondentů	83
Graf č. 19: Věk respondentů	84

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti Cyrrus, a.s. k 22. 1. 2017	106
Příloha č. 2: Dotazník	107

Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti Cyrrus, a.s. k 22. 1. 2017



Příloha č. 2: Dotazník

DOTAZNÍK

Vážení respondenti,

jsem studentka podnikatelské fakulty v Brně a v rámci mé diplomové práce s názvem Motivace a evaluace zaměstnanců bych Vás chtěla požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který bude sloužit výhradě pro mé účely.

Dotazník je zcela anonymní, obsahuje 19 otázek a zabere Vám jen pět minut. Jeho výsledky budou k nahlédnutí ve firemní knihovně u recepce v Brně.

Správný postup při vyplnění dotazníku je zakroužkování pouze jedné z uvedených odpovědí (*pokud není uvedeno jinak*).

Děkuji za Vaši spolupráci a Váš čas.

Bc. Radka Ondrašíková

1. Uveďte, prosím, na kterém oddělení působíte?

- Obchodní oddělení
- Oddělení analýz
- Oddělení call centrum
- Oddělení vypořádání
- Oddělení informačních technologií
- Oddělení vnitřní kontroly
- Oddělení lidských zdrojů
- Jiné

2. Na které pobočce pracujete?

- Brno
- Praha

3. Jak dlouho jste ve společnosti zaměstnán?

- Méně než 6 měsíců
- 6 měsíců – 12 měsíců
- 1 rok – 3 roky
- 3 roky a více

4. Které níže uvedené motivátory jsou pro Vás zajímavé a přispívají k vyšší pracovní aktivitě? (Seřadte prosím dle Vaší preference od 1 – nejvíce motivujícího po 6 – nejméně motivujícího.)

- Výše mzdy
- Osobní ohodnocení, provize
- Benefity a zaměstnanecké výhody
- Pochvala či uznání
- Příjemné pracovní prostředí, dobrý kolektiv
- Možnost seberealizace a pracovního růstu

5. Využíváte firemní benefity či zaměstnanecké výhody?

- Ano
- Ne

Pokud Ne, uveďte, prosím, proč:

.....
.....

Pokud Ano, uveďte, prosím, které: *(Můžete uvést více odpovědí.)*

- příspěvek na kadeřníka
- příspěvek na oblek
- příspěvek na lekce angličtiny
- plavanky
- hrazený volleyball, floorball
- užívání firemního auta
- zřízení běžného účtu u ČSOB
- úhrada makléřských zkoušek
- čerpání podnikové půjčky
- užívání firemního telefonního čísla

6. Uvítali byste nějaký jiný, konkrétní, benefit, který by Vás dostatečně motivoval k lepšímu výkonu v práci?

.....
.....

7. Jste od svého nadřízeného dostatečně motivován/a?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8. Dostává se Vám od nadřízeného uznání a pochvala za dobře odvedenou práci?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9. Je pro Vás toto uznání či pochvala důležitá?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Řekl/a byste, že pracujete v příjemném pracovním prostředí?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Pokud uvedete „Ne“ nebo „Spíše ne“, sdělte mi, prosím, proč si to myslíte:

.....

11. Řekl/a byste, že je pravidelné hodnocení spravedlivé?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12. Je pro Vás hodnotící formulář srozumitelný?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

13. Myslíte si, že Vás hodnocení motivuje k lepším pracovním výkonům?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14. Máte možnost ohodnotit svého přímého nadřízeného?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Pokud Ano, věnuje tomuto hodnocení někdo pozornost?

.....
.....

15. Jste spokojen se systémem odměňování?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

16. Myslíte si, že je toto odměňování spravedlivé?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Pokud uvedete „Ne“ nebo „Spíše ne“, sdělte mi, prosím, proč si to myslíte:

.....

17. Vnímáte provizní systém jako motivující?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

18. Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

19. Kolik je Vám let?

- Méně než 25 let
- 25 let – 35 let
- 36 let – 45 let
- Více jak 45 let