



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI

PROPOSAL OF THE MOTIVATION SYSTEM IN THE COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Michaela Vejnarová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Petr Novák, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Michaela Vejnarová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Petr Novák, Ph.D.**
Akademický rok: 2017/18

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:

Návrh motivačního systému společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je na základě teoretických východisek a provedených analýz současného stavu a problémů, navrhnout motivační systém vedoucí ke zvýšení výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 1. české vyd. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a kol. Psychologie a sociologie řízení. 3. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. 4. vydání. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.
DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

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

Abstrakt

Tato diplomová práce se zaměřuje na rozbor a zlepšení motivačního systému společnosti Zebra Technologies CZ s.r.o. První kapitola je věnována teoretickým pojmům související s touto problematikou. V druhé analytické kapitole je představena společnost a provedena analýza motivačního programu a systému hodnocení ve společnosti. V návrhové kapitole jsou pak na základě výsledků provedených analýz navržena opatření na zlepšení motivačního systému společnosti.

Abstract

This diploma thesis focuses on the analysis and improvement of company Zebra Technologies CZ s.r.o. First part of thesis is devoted to theoretical concepts related to this topic. In second analytical part, the company is introduced, analysis of motivation program and evaluation program of the company is carried out. Last part is focused on proposed measures to improve the company's motivation system based on the results from analysis part of thesis.

Klíčová slova

Motivace, motivační systém, zaměstnanci, zaměstnanecké benefity, hodnocení, odměňování

Key words

Motivation, motivation system, employees, employee's benefits, evaluation, compensation

Bibliografická citace

VEJNAROVÁ, M. *Návrh motivačního systému společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 81 s., VI s. příl. Vedoucí diplomové práce Ing. Petr Novák, 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 18. května 2018

.....

Michaela Vejnarová

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce panu Ing. Petru Novákovi, Ph.D. za ochotu, odborné vedení a cenné rady při vypracování diplomové práce.

Také bych ráda poděkovala panu Ing. Ivovi Knoflíčkovi, za poskytnutí informací, které byly velkým přínosem pro moji bakalářskou práci.

V neposlední řadě děkuji mé rodině, která mi umožnila studium a vždy mě plně podporovala během celého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	12
2.1 MOTIVACE	12
2.1.1 Definice Motivace	12
2.1.2 Proces motivace.....	13
2.1.3 Typy motivace	14
2.2 STIMUL A STIMULACE.....	14
2.3 MOTIVAČNÍ TEORIE	15
2.3.1 Maslowova hierarchie potřeb	15
2.3.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie	16
2.3.3 Expektační teorie	17
2.3.4 McGregorova teorie X a teorie Y	17
2.3.5 Teorie cíle	18
2.3.6 Teorie spravedlnosti	18
2.4 STYLY VEDENÍ PRACOVNÍKŮ	19
2.5 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	19
2.5.1 Metody hodnocení	20
2.5.2 Proces hodnocení.....	22
2.6 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	23
2.6.1 Mzdový systém.....	23
2.6.2 Mzdové formy	24
2.6.3 Zaměstnanecké výhody	26
2.7 MOTIVAČNÍ SYSTÉM PODNIKU.....	28
Postup přípravy motivačního systému	29
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE.....	31
3.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI	31
3.1.1 Historie společnosti	32
3.1.2 Poslání společnosti	32
3.1.3 Organizační struktura a popis jednotlivých oddělení	32
3.1.4 Hodnocení výkonnosti zaměstnanců	34
3.2 STÁVAJÍCÍ MOTIVAČNÍ SYSTÉM SPOLEČNOSTI	36
3.2.1 Pracovní doba	36
3.2.2 Hodnocení zaměstnanců	36
3.2.3 Odměňování zaměstnanců.....	37
3.2.4 Vzdělání zaměstnanců	42
3.2.5 Kariérní postup	43
3.3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	44
3.3.1 Přípravná fáze dotazníku	44
3.3.2 Realizační fáze dotazníku.....	44
3.3.3 Vyhodnocení dotazníku.....	45
3.4 SHRNUTÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	60
4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ	61
4.1 ZAVEDENÍ SICK DAYS	62

4.2	ZAVEDENÍ PŘÍSPĚVKU NA ZDRAVOTNÍ PÉČI.....	63
4.3	REALIZACE ODPOČINKOVÉHO PROSTORU	65
4.4	NÁVRH NA OSOBNÍ POCHVALU ZAMĚSTNANCE ZA VYKONANOU PRÁCI.....	66
4.5	ZAVEDENÍ PENĚŽITÝCH PŘÍSPĚVKŮ PŘI VÝZNAMNÉ UDÁLOSTI.....	67
4.6	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE SE ZAMĚSTNANCI	68
4.7	ZAVEDENÍ LEKCÍ JÓGY V PROSTORÁCH SPOLEČNOSTI	69
4.8	HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ METODOU 360° ZPĚTNÉ VAZBY	70
4.9	ZHODNOCENÍ NÁKLADŮ A PŘÍNOSŮ NÁVRHOVÝCH ŘEŠENÍ	71
	ZÁVĚR	75
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	77
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	80
	SEZNAM GRAFŮ	81
	SEZNAM OBRÁZKŮ	82
	SEZNAM TABULEK.....	83
	SEZNAM PŘÍLOH.....	84

ÚVOD

Umění motivovat a být motivován je rozhodující pro úspěšné fungování společnosti. Motivace pracovníků posiluje jejich pracovní nasazení, iniciativu a vede ke kvalitně odvedené práci. Jedním z nejdůležitějších úkolů společnosti i vedoucích je správné použití motivačních nástrojů, finančních i nefinančních. Pokud se společnosti podaří správně motivovat zaměstnance, jejich produktivita a výkon vzroste. Jestliže se zaměstnavateli nedaří správně motivovat pracovníky, měl by s hledáním nedostatků začít nejprve u sebe.

Hlavním problémem odměňování zaměstnanců je právě problém vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování ve společnosti. Ten by měl odpovídat potřebám společnosti a potřebám jejích pracovníků. Velmi náročná a důležitá činnost je správně zvolit motivační systém, neboť každá společnost je individuální a vyžaduje jiné nároky, a proto musí být motivační systém sestavený na míru dané společnosti.

Záleží na společnosti, jaké možnosti a formy odměňování využije, jaké zvolí nástroje a postupy při odměňování. Při sestavování motivačního systému by společnost měla zvážit efektivnost jednotlivých benefitů a následnou výkonnost zaměstnanců. Vhodné je, aby se pracovníci podíleli na vytváření systému odměňování, neboť je důležité, aby byl pracovníky akceptován. Správně zvolený motivační systém by měl směřovat ke zvýšení spokojenosti a výkonnosti pracovníků. Dále pak k vybudování příjemného pracovního prostředí a dobré komunikace mezi pracovníky.

Ve své práci objasním aktuální motivační systém u vybrané společnosti, dále provedu analýzu a uvedu další možnosti rozvoje motivačního systému, které povedou ke zlepšení. Doporučené návrhy by měly přispět ke zvýšení výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců ve společnosti.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Tato diplomová práce je zaměřena na problematiku motivačního systému společnosti Zebra Technologies CZ s.r.o., která se zabývá Centrem sdílených služeb a zákaznickou podporou. Na základě výsledků analýzy a výzkumu navrhu opatření, které by měly směřovat k větší výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců.

Cílem diplomové práce je na základě teoretických poznatků a provedené analýzy současného stavu vytvořit návrh na zlepšení stávajícího motivačního systému společnosti Zebra Technologies CZ s.r.o. Řešení by mělo směřovat k větší výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců.

Diplomová práce je rozdělena na tři kapitoly. V teoretických východiscích práce se budu zabývat zpracováním odborné literatury zaměřené na motivaci, motivační systém, motivační teorie, odměňování a hodnocení pracovníků.

Druhá kapitola diplomové práce se zaměřuje na analýzu problému a současné situace. Zde jsou popsány základní informace o společnosti, dále je provedena analýza současného motivačního systému. Tato kapitola obsahuje dotazníkové šetření provedené ve vybrané společnosti za účelem zjištění spokojenosti zaměstnanců a jejich současných benefitů.

V návrhové kapitole, kde na základě výsledků analýzy a výzkumu, navrhu opatření na zlepšení motivačního systému v dané společnosti. Tyto opatření by měly vést ke zvýšení spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V rámci této kapitoly se budu zabývat základními poznatky z oblasti motivace, stimulace, motivační teorie, motivačního systému, hodnocení a odměňování zaměstnanců.

2.1 Motivace

Pod pojmem motivace si každý z nás představí něco jiného. Někdo si představí peníze, někdo uznání. Motivaci lze chápat jako schopnost nadchnout se. Motivace představuje jednu z nejdůležitějších činností v oblasti vedení lidí, s cílem zvýšit efektivitu a produktivitu práce. Termín motivace pochází z latinského slova moveo, hýbám a představuje hybné síly chování. Často je tento termín spojována s chováním člověka, které vede k dosažení daných cílů a probíhá s určitým úsilím (Duchoň, Šafránková, 2008).

2.1.1 Definice Motivace

Vybraní autoři definují motivaci takto:

„Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování“ (Plamínek, 2015, s. 16).

„Motivace je důvod pro to, abychom něco udělali. Týká se faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Tři složky motivace jsou podle Arnolda a kol. směr, úsilí a vytrvalost“ (Armstrong, 2002, s. 159).

„Motivace vychází z vnitřní charakteristiky osobnosti člověka, ze specifických vědomých i nevědomých pohnutek, tzv. vnitřních hybných sil. Ty činnosti člověka orientují určitým směrem, aktivizují ho a aktivitu udržují. Každý jedinec má potřeby, které se snaží uspokojit, uspokojování potřeb jedince motivuje a tak motivace funguje, pokud vystihuje vnitřní potřeby člověka.“ (Duchoň, Šafránková, 2008).

„Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka určitým směrem orientují, v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují.“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 362).

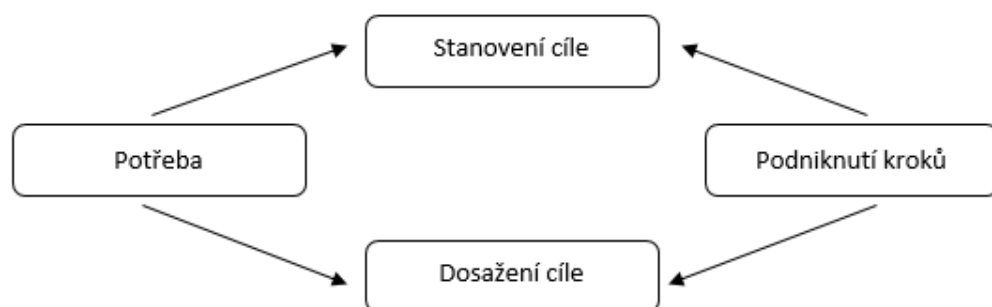
2.1.2 Proces motivace

Dobře motivovaní lidé jsou ti, kteří mají jasně definované cíle. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali.

Tři části motivace podle (Armstrong, 2002) jsou:

- směr – co se pracovník pokusí udělat,
- úsilí – s jakou pílí se o to pokusí,
- vytrvalost – jak dlouho se pracovník pokouší.

Lidé jsou motivováni, pokud očekávají, že některé kroky povedou k naplnění cíle a odměny, které uspokojí jejich potřeby. Motivování sebe sama představuje stanovení směru a podnikání takových kroků, které zajistí, že se jednotlivec dostane tam, kam chce. Pod pojmem motivace si lze představit také cílově orientované chování. Jedna z nejlepších forem motivace je ta, pokud jsou zaměstnanci motivováni sami od sebe, jdou správným směrem, aby dosáhli čeho chtějí. Následující obrázek č.1 představuje model motivace, který souvisí s potřebami (Armstrong, 2002).



Obr. 1: Proces motivace. (Armstrong, 2002, 160)

2.1.3 Typy motivace

Podle Armstronga lze motivaci rozdělit na dva základní typy. Na vnitřní motivaci a vnější motivaci.

- **Vnitřní motivace** - lidé se sami ovlivňují a motivují, tak aby vykonávali svoji práci co nejlépe a splnili tak dané cíle. Mezi důležité faktory vnitřní motivace patří odpovědnost, příležitost rozvíjet své dovednosti, zajímavá práce a možnost postupu.
- **Vnější motivace** – lidé jsou motivováni ze strany managementu. Vnější motivaci tvoří odměny ve formě zvýšení platu, povýšení, pochvala, ale také i tresty nebo kritika. Tyto faktory nepůsobí dlouhodobě (Dvořáková, 2007).

2.2 Stimul a stimulace

Pojmy stimul a stimulace jsou dva velice blízké, ne však totožné pojmy s motivací. Stimulace představuje vnější působení na psychiku člověka, na jehož základě dochází k určitým změnám jeho činnosti pomocí změny psychických procesů. Stimulace se od motivace rozlišuje hlavně tím, že stimulace znázorňuje působení na psychiku jednotlivce zvnějšku, prostřednictvím jednání jiné osoby. Lze tedy říct, že stimulace je ovlivňování činnosti druhého člověka vnějšími zásahy, které vedou ke změně jeho psychických procesů. Pod pojmem stimul si lze představit jakýkoliv podmět, který vzbudí určité změny v motivaci člověka (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Po dobu, kdy jsou vypláceny odměny, je možné očekávat průběh práce. V okamžiku, kdy přestaneme poskytovat odměny, průběh práce se zastaví. Nevýhodu stimulace lze spatřit v tom, že práce probíhá jen po dobu, kdy působí odměny. Na druhé straně u motivace, pokud vybereme správné motivy, které člověk má, tak práce může probíhat i bez vnějších podnětů. Člověk pracuje, protože to považuje za důležité a baví ho to (Plamínek, 2005).

2.3 Motivační teorie

Existuje mnoho teorií, na kterých jsou založeny přístupy k motivaci. Nejznámějšími teoriemi jsou:

- Teorie instrumentality, která říká, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) jsou použity jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem.
- Teorie zaměřená na obsah, která se zaměřuje na obsah motivace. Tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb. Autory této teorie byli Maslow a Herzberg.
- Teorie zaměřená na proces, která se zaměřuje na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními, cíli a vnímáním spravedlnosti (Armstrong, 2002).

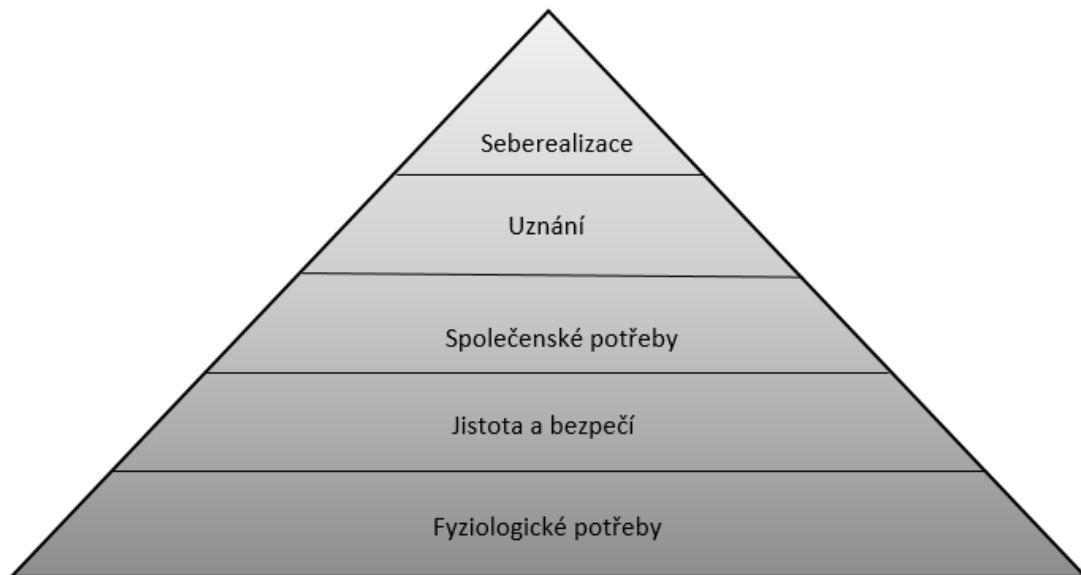
2.3.1 Maslowova hierarchie potřeb

Nejznámější teorií potřeb je ta, kterou vytvořil Abraham Maslow roku 1954. Jedná se o teorii zaměřenou na obsah. Maslow předpokládal, že základem veškeré lidské aktivity je uspokojování potřeb, které utřídil do pěti hlavních skupin. Hierarchie potřeb podle Maslowova je následující:

- **fyziologické potřeby** – jedná se o základní potřeby, které jsou potřeba k přežití, zahrnují potřebu kyslíku, tekutin, potravy, spánek apod.,
- **potřeba jistoty a bezpečí** – představuje uchování ochrany proti nebezpečí a nouzi fyziologických potřeb,
- **sociální potřeby** – zahrnují lásku, přátelství a přijetí do sociální skupiny a také potřeba dobrých vztahů k ostatním lidem,
- **potřeba uznání** - jedná se o potřebu obsahující sebeúctu, uznání a respekt ostatními,

- **potřeba seberealizace** – neboli sebenaplnění, tato potřeba zahrnuje rozvíjení schopností a dovedností, schopnost stát se tím, v co člověk věří (Kasper a Mayerhofer, 2007).

Následující obrázek č. 2 zobrazuje uspořádání pěti základních potřeb do pyramidy podle Maslowa.



Obr. 2: Maslowova pyramida potřeb. (Bělohávek, 2005, s. 41)

2.3.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzbergova dvoufaktorová teorie spolu s Maslowovou teorií potřeb patří k nejnámějším motivacím k práci. Dvoufaktorovou teorii vytvořil Frederick Herzberg v roce 1959 a pojmenoval v ní dva hlavní faktory, které jsou pro člověka zdrojem motivace a spokojenosti. Faktory motivace rozdělil na dvě hlavní skupiny. Tato teorie bývá často označována jako motivačně-hygienická teorie. Důvodem je, že faktory motivace jsou rozděleny na dvě odlišné skupiny: hygienické (vnější) a motivační (vnitřní).

Faktory hygieny (dissatisfactory), které zahrnují mzdu, řízení organizace, fyzikální pracovní podmínky a jistotu pracovního místa. Nedostatek nebo absence některého

z těchto faktorů vyvolává pracovní nespokojenost. V určité míře jsou faktory ovlivňovány vedením.

Mezi motivátory vnitřních pracovních potřeb (satisfactory) patří uznání, výkon (dosažení úspěchu), obsah práce, odpovědnost (delegování) a možnost rozvoje. Pokud jsou motivátory kladně laděny, jsou podnětem k pracovnímu výkonu a tvoří nejúčinnější složku motivace k práci. Důležité je vnitřní uspořádání potřeb pracovníka a osobní vlastnosti (Dvořáková, 2007).

2.3.3 Expektační teorie

Tuto teorii formuloval V. H. Vroom (1964; cit. v Armstrong, 2002) a bývá často označována jako teorie očekávání, valence – instrumentalista – expektace. Valence představuje hodnotu, instrumentalista značí přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné, a expektace (očekávání) značí pravděpodobnost, že snaha povede k určitému výsledku.

Teorie očekávání vychází z racionálního rozhodování osoby, která prochází motivačním procesem. Jednotlivec uvažuje o následcích svých činů při výběru alternativ, které uspokojí jeho potřeby. Jestliže daná osoba uvažuje racionálně, řídí se otázkami typu: Mohu tu práci udělat? Pokud ji udělám, jaká je pravděpodobnost, že bude moje potřeba uspokojena?. Teorie očekávání je založena na následujících předpokladech, že chování je určeno kombinací vnitřních sil osoby a vlivů prostředí. Dále je založena na předpokladech, že lidé rozhodují o svém chování a mají různé druhy potřeb, přání a cílů. Zaměstnanec může být povýšen, může dostat přidáno, ale může být také unaven či ve stresu. Zaměstnanec si může uvědomit, že ho peníze nemotivují, pokud ho práce odděluje od rodiny (Duchoň, Šafránková, 2008).

2.3.4 McGregorova teorie X a teorie Y

Teorie Douglase McGregora představuje dva protikladné modely X a Y. Jedná se o protikladné pohledy manažerů na své pracovníky.

Teorie X představuje zaměstnance, který je líný, neochotný, pasivní a má vrozenou nechuť k práci. Takový zaměstnanec potřebuje autoritativní styl řízení, aby splnil dané úkoly. Pracovník vyžaduje kontrolu, neustálé vedení a v krajním případě i trest.

Protikladný model Y předpokládá, že výdej dušení i fyzické energie v práci je pro zaměstnance stejně přirozený jako hra nebo odpočinek. Zaměstnanec je pracovitý, motivovaný, spokojený s náplní své práce a dosahuje úspěchu. Člověk upřednostňuje pocit užitečnosti vlastní práce a možnost pracovat před finanční odměnou (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 389).

2.3.5 Teorie cíle

Teorie cíle říká, že výkon a motivace pracovníka jsou vyšší, pokud jsou jednotlivcům stanoveny specifické cíle. Tyto cíle by měly být náročné, ale přijatelné, a měla by existovat zpětná vazba na výkon. Náročné cíle by měly být odsouhlaseny a jejich plnění musí být podporováno vedením. Pro dosahování cílů je velice důležitá zpětná vazba, která je důležitá pro udržení motivace (Armstrong, 2002).

2.3.6 Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti popisuje, jak zaměstnanci vnímají, jak se s nimi v porovnání s ostatními zaměstnanci zachází. Teorie spravedlnosti říká, že lidé jsou lépe motivováni, pokud se s nimi zachází spravedlivě. Spravedlnost se týká vnímání a pocitů, vždy jde o porovnání. Představitelem této teorie je J. S. Adams (cit. v Armstrong, 2002), podle kterého existují dvě formy spravedlnosti:

- **distributivní spravedlnost** – říká, jak se lidé cítí, když jsou odměňováni podle svého přínosu v porovnání s ostatními,
- **procedurální spravedlnost** – popisuje, jak zaměstnanci vnímají spravedlnost postupů, které jsou používané podnikem v takových oblastech, jako je hodnocení zaměstnanců a jejich povýšení.

2.4 Styly vedení pracovníků

Styl vedení pracovníků znázorňuje způsob jednání manažera charakterizující postupy jeho rozhodování a také zvolené metody při dosahování stanovených cílů. Jedná se o vztah vedoucího pracovníka k zaměstnancům, který plyne ze znalostí a zkušeností manažera.

Styly vedení se rozlišují na tři základní typy:

- **direktivně autokratický styl** – vedoucí dává příkazy a očekává jejich naplnění, je rozhodný, dominantní, vede podřízené, direktivně určuje úkoly, dohlíží na práci podřízených, dělá samostatná rozhodnutí,
- **demokratický styl** – vedoucí se radí o rozhodnutích se svými podřízenými, tento typ stylu vedení je charakteristický spolupráci vedoucího s podřízenými,
- **liberální styl** – vedoucí svoji rozhodovací moc příliš nepoužívá, podřízení jsou nezávislí při rozhodování svých aktivit, vedoucí spoléhá na své pracovníky, že si sami stanoví cíle, kterých dosáhnou (Dvořáková, 2007).

2.5 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců představuje jedno z důležitých personálních činností, která se zabývá tím, jak zaměstnanci vykonávají svoji práci, jaké jsou jejich pracovní vztahy atd. Důležité je, aby společnost měla pravidelný a kvalitní systém hodnocení pracovníků. Jestliže vedení společnosti dokáže nastavit fungující systém hodnocení, zajistí tak efektivní pracovní výkony a tím přispěje k naplnění cílů společnosti. Pokud zaměstnanci nedostávají pravidelné hodnocení, tak to přináší řadu problémů. Pracovníci postrádají zpětnou vazbu, získávají dojem, že je jedno, zda se snaží či nikoliv. Zaměstnancům dále chybí jistota, zda jejich pracovní postupy jsou správné (Bělohávek, 2011).

„Účelem hodnocení práce je tedy zjistit požadavky práce a příspěvek práce na pracovním místě pro výkon organizace, stanovit její relativní hodnotu, a na základě toho práci oklasifikovat a zařadit podle jejího významu“ (Koubek, 2001, s. 274).

Hodnocení práce také slouží k následujícím účelům:

- nabízí funkčnější vnitřní mzdovou strukturu,
- poskytuje jednotné nástroje pro stanovení mzdových tarifů,
- poskytuje prostředek pro realistické porovnání mzdových tarifů různých organizací,
- poskytuje základnu pro měření individuálního výkonu,
- jednotný prostředek pro řešení stížností a sporů,
- poskytuje podklady pro vyjednání o mzdách,
- poskytuje informace o práci pro potřeby výběru, vzdělání a rozmísťování pracovníků (Koubek, 2001).

2.5.1 Metody hodnocení

Úsilí najít optimální způsob hodnocení zaměstnanců vedlo ke vzniku řady různých metod. Metody lze rozdělit podle Armstronga na neanalytické (sumární) a analytické. Dále pak na tržní oceňování a metody založené na dovednostech a schopnostech.

Neanalytické metody

Tento typ bývá také označován také jako sumární metody. Jedná se o pracovní činnosti, které jsou porovnány jako celek. Mezi požadavky prací patří odborné znalosti, praxe, odpovědnost za výsledky. Do neanalytických metod se řadí:

- **metoda pořadí** – jedná se o nejjednodušší a nejméně používanou metodu hodnocení práce. Hodnotitel seřazuje práce jako celky od nejlehčích k nejobtížnějším. Výhoda je jednoduchost a srozumitelnost, nevýhoda spočívá v nepřesnosti a neukazuje vzájemný vztah mezi pořadí prací,
- **párového porovnání** – statistická metoda stanovení pořadí,

- **klasifikační (katalogová) metoda** – tato metoda zařazuje pracovní místa do předem vytvořených skupin, které se liší úrovní nároků a odpovědností. Počet tříd nebo stupňů závisí na rozsahu dovedností, povinností a odpovědnosti. Výhoda spočívá v jednoduchosti a srozumitelnosti, nevýhodou je to, že metoda je méně precizní (Armstrong, 2001; Koubek 2001).

Analytické metody

Analytické metody usilují o omezení subjektivnosti sumárních metod tím, že mínění hodnotitelů nahrazují měřením. Práce je hodnocena systematicky podle jednotlivých požadavků. Mezi analytické metody patří:

- **metoda faktorového porovnání** - v praxi se příliš nepoužívá, z důvodu složitosti a řadou vad,
- **bodovací metoda** – jedná se o nejpoužívanější metodu hodnocení práce, při jejím použití se vytváří kvantitativní bodové stupnice. Stupnice závisí obvykle od typu práce, jiná je pro výrobní práce, jiná pro administrativní a jiná pro manažerské práce. Tato metoda je tedy vhodná zejména u hodnocení práce různorodých pozic. Bodovací metoda je velice oblíbená, protože se jedná o formalizovaný postup, který lze použít na velký a různorodý soubor činností a lze ho opakovat. Její nevýhodou jsou vysoké náklady na vypracování a využívání (Armstrong, 2002).

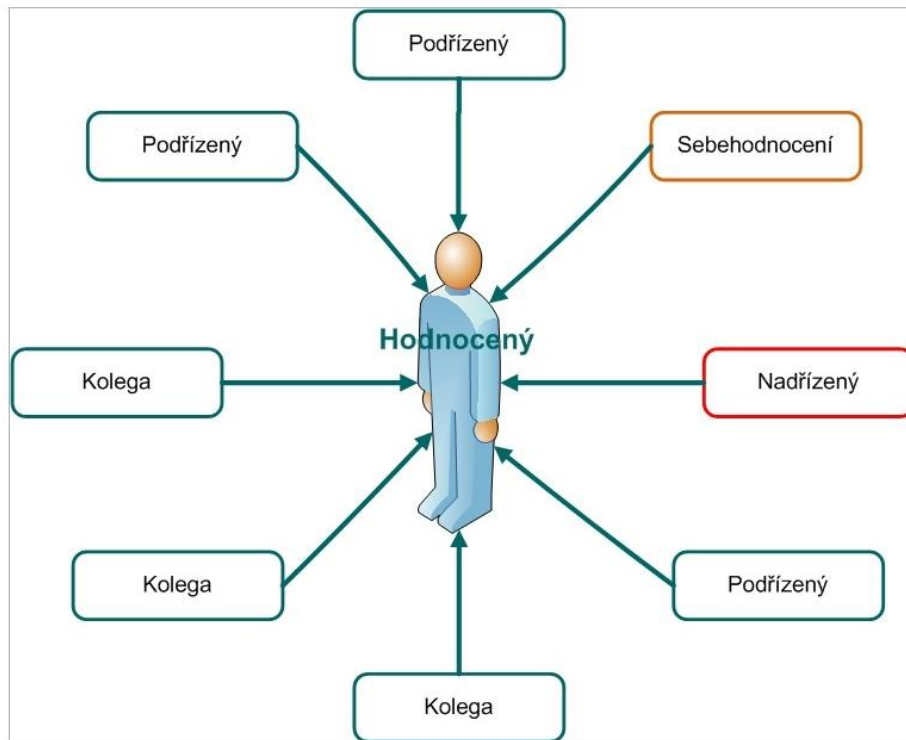
Metoda 360 stupňové zpětné vazby

Jedná se o velmi populární metodu hodnocení, při které je jednomu zaměstnanci poskytnuta zpětná vazba větším počtem respondentů. Hlavní výhodou této metody hodnocení pracovníků je poměrně vysoká objektivnost.

Zpětnou vazbu poskytují danému zaměstnanci jen ti lidé, kteří s ním v práci často přicházejí do kontaktu. Jedná se například o jeho kolegy, podřízené, nadřízené (interní subjekty), ale i klienti (externí subjekty). Součástí metody je, aby zaměstnanec hodnotil i sám sebe.

Název metody se odvíjí od 360° stupňů tvořících pomyslný kruh, kdy hodnocený zaměstnanec stojí ve středu a zpětné vazby se mu dostává od všech, kteří ho obklopují. (Vampolová, 2015).

Obrázek č. 3 zobrazuje Metodu 360° zpětné vazby v hodnocení pracovníků.



Obr. 3: Metoda 360° zpětné vazby v hodnocení pracovníků. (Vampolová, 2015)

2.5.2 Proces hodnocení

Průběh hodnocení pracovníků je rozdělen do několika kroků. V prvním kroku se shromažďují informace o práci, které lze získat z aktuálních popisů pracovních míst. V druhém kroku se vybírají faktory, které budou použity k určení hodnoty různých prací v organizaci. Mezi tyto faktory patří dovednosti, odpovědnosti a pracovní podmínky. Poslední krok zahrnuje přípravu a realizaci plánu používajícího vybrané faktory k hodnocení relativní hodnoty různých prací v organizaci.

2.6 Odměňování zaměstnanců

Efektivní odměňování zaměstnanců představuje stanovení mzdy za vykonanou práci a poskytnutí zaměstnaneckých výhod. Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů nepředstavuje jen mzdu, plat nebo jiné formy peněžní odměny, které poskytuje společnost zaměstnancům za vykonanou práci. Moderní odměňování je výrazně širší, zahrnuje možnost učit se a rozvíjet, povýšení, formální uznání, péči o kvalitní pracovní podmínky, flexibilní zaměstnání atd. Stále častěji společnosti zařazují vzdělání mezi své odměny. Také je věnována pozornost vnitřním odměnám, které souvisí se spokojeností zaměstnance s vykonanou prací. Formy odměňování lze rozdělit na peněžní formy odměňování a nepeněžní formy odměňování, z nichž některé lze vyjádřit v penězích, ale některé v penězích nelze vyjádřit (Koubek, 2001).

Mezi složky systému odměňování patří peněžní odměny (mzda, plat), zaměstnanecké výhody. Dále systém zahrnuje nepeněžní odměny (uznání, ocenění, úspěch a osobní růst).

2.6.1 Mzdový systém

Mzda představuje peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem za práci v podnikatelském sektoru. Mzda je rozdělena podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, dále podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosažených pracovních výsledků práce. Mzda nesmí klesnout pod minimální hranici, která je dána zákonem (Armstrong, 2002).

Předpoklady na mzdový systém podle Dvořákové (2007):

- transparentnost, jednoduchost a srozumitelnost,
- spravedlivost (objektivní pro určení mzdy),
- efektivnost (produktivita práce by měla růst rychleji než mzdy).

Mzdový systém je ve společnosti zpracován tak, že systematicky odměňuje mzdovorné faktory. Mezi tyto faktory lze zařadit pracovní výkon, mimořádné pracovní podmínky, cenu práce a hodnotu práce. Ve společnosti se mzdový systém může skládat z tarifní

soustavy a mzdových forem. Následující tabulka č. 1 zobrazuje strukturu mzdy za vykonanou práci.

Tab. 1: Struktura mzdy za vykonanou práci. (Dvořáková 2007, str. 323)

Mzdotvorný faktor	Složka mzdy
Hodnota práce	Mzdový tarif (zaručená mzda)
Mimořádné pracovní podmínky	Příplatky
Pracovní výkon a jednání	Mzdové formy
Cena práce	Výše mzdového tarifu, doplňková mzda

2.6.2 Mzdové formy

Smyslem mzdové formy je mzdově ocenit výsledky práce zaměstnance, včetně jeho pracovního chování a schopností. Společnosti využívají mzdové formy k odměňování toho, jak zaměstnanci vykonávají svoji práci (Dvořáková, 2007).

Mzdové formy se mohou dělit podle Dvořákové na **základní** (samostatné) a **doplňkové** (nesamostatné).

Základní mzdové formy

Základní mzdové formy lze dále rozdělit podle toho, zda jsou poskytnuty za odvedenou práci (časová mzda) nebo za očekávané výsledky (úkolová mzda)

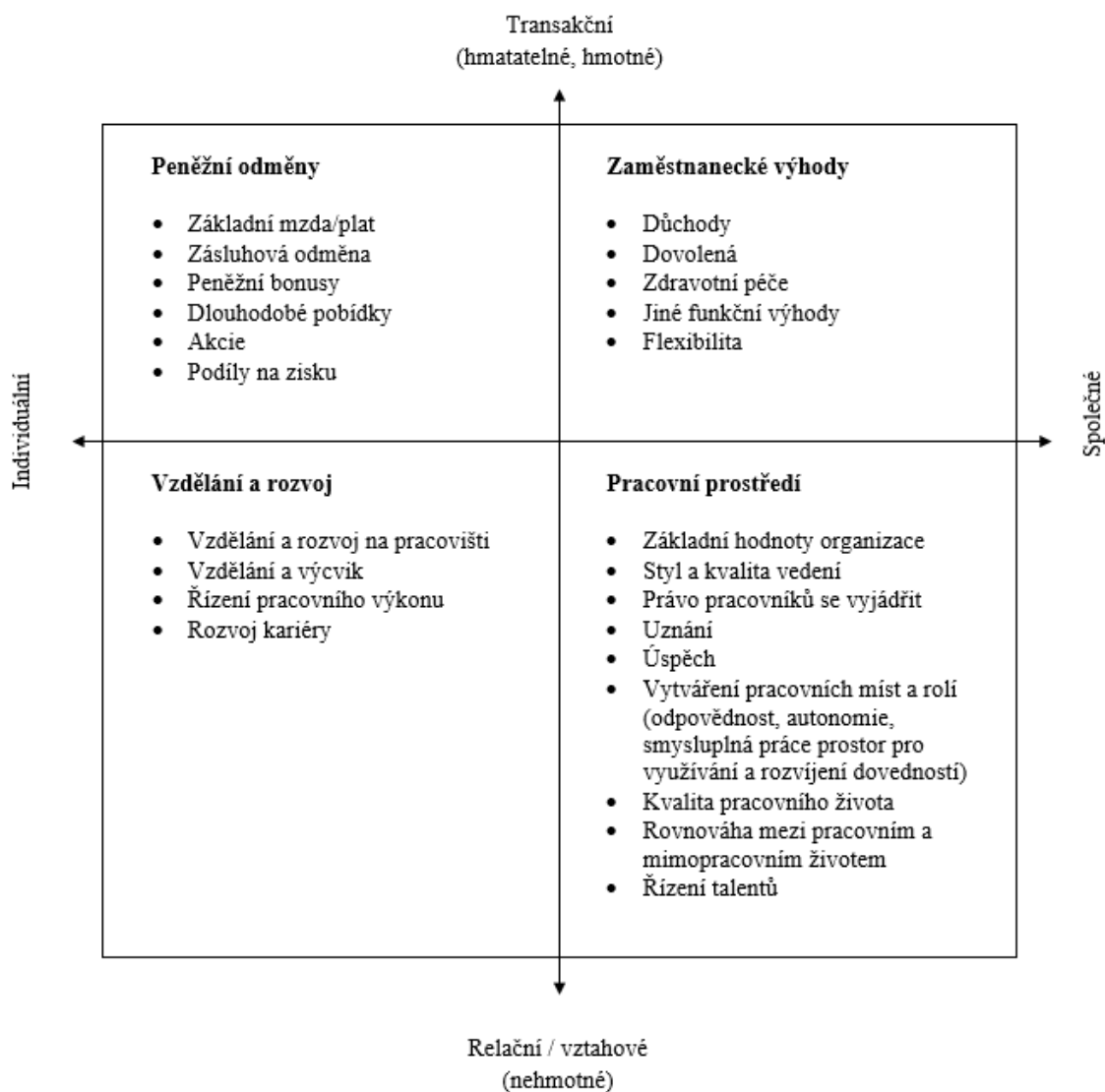
- **Časová mzda** – výhoda časové mzdy spočívá v použitelnosti u jakéhokoliv druhu práce. Dále je administrativně jednoduchá a srozumitelná. Naopak nevýhodou je nízký stimulační podmět ke zvyšování pracovního výkonu.
- **Úkolová mzda** – závisí na množství odvedeného výkonu. Jedná se o vysoce pobídkovou mzdu, která je efektivní hlavně tam, kde je značný podíl ručně vykonávaných činností (Dvořáková, 2007).

Doplňkové mzdové formy

Tyto mzdové formy mohou být poskytovány k základní formě. Hlavním důvodem doplňkové mzdy je stimulace ke zvyšování pracovního výkonu. Mezi formy doplňkové mzdy patří:

- **Prémie** – mohou být pravidelné (periodicky se opakující prémie za dané období) nebo jednorázové ve formě bonusu (za mimořádný výkon, za iniciativu či pracovní chování).
- **Osobní ohodnocení** – používá se k ohodnocení náročnosti práce a dosahovaných výsledků práce zaměstnance. O osobním ohodnocení rozhoduje většinou přímý nadřízený.
- **Provize** – představuje vysoce pobídkovou formu mzdy, provize bývá zpravidla účtena procentem z peněžního ukazatele (tržby, zisk, počet prodaných jednotek).
- **Bonus** – oblíbená forma mzdy, rozlišujeme buď individuální, nebo kolektivní. Může nahradit osobní ohodnocení a prémie nebo může být poskytnut místo účasti na výsledku.
- **Odměny** – rozlišujeme mimořádné a jednorázové. Odměny oceňují mimořádné pracovní úsilí a pracovní úspěch. K nejběžnějším patří odměny na dovolenou, k Vánocům (13. mzda), dále odměny k pracovnímu a životnímu výročí atd. (Armstrong, 2002).

Cílem mzdové formy je odměnit pracovní jednání a výsledky práce, mělo by dojít ke stimulaci ke zvýšení pracovního výkonu. Následující obrázek č. 4 zobrazuje model celkové odměny včetně jednotlivých složek různých druhů odměn.



Obr. 4: Model odměňování pracovníku. (Armstrong, 2009, s. 44)

2.6.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody bývají často označovány jako benefity. Jedná se o formu odměn, která je poskytována pracovníkům pouze za to, že pro danou společnost pracují. Zaměstnanecké výhody nebývají vázané na výkon pracovníka. Daná společnost poskytuje svým pracovníkům zaměstnanecké výhody za účelem zvýšení jejich pohody a zvyšování oddanosti organizaci (Armstrong, 2002).

Zaměstnanecké výhody je možné rozlišit na finanční a nefinanční. Mezi finanční výhody patří například příspěvek na dopravu, stravu, bydlení, penzijní a životní pojištění a další. Nepeněžní zaměstnanecké výhody představují práci z domu, pružnou pracovní dobu, týden dovolené navíc atd.

Zaměstnanecké výhody se dělí na tři základní skupiny:

1. **výhody sociální povahy** - důchody poskytované společnostmi, životní pojištění, půjčky a ručení za půjčky, mateřské školky,
2. **výhody mající vztah k práci** - stravování, vzdělání,
3. **výhody spojené s postavením ve společnosti** - prestižní automobily pro vedoucí pracovníky, placení telefonu, náklady na oděv a jiné náklady reprezentace společnosti (Koubek, 2001).

Jestliže chce společnost, aby měly zaměstnanecké výhody efektivní účinek na motivaci zaměstnanců, jejich spokojenost a stabilitu, měla by se zajímat o preference výhod u pracovníků. Často společnosti nabízejí výhody vybrané personálním oddělením či vedením společnosti. Málokdy jsou výhody konzultovány se zaměstnanci, kteří mohou mít odlišné představy, než personální oddělení. Preference výhod u pracovníků je ovlivněna pohlavím, věkem, rodinným stavem, životními podmínkami, životním prostředím a mnoha dalšími faktory (Koubek, 2001).

Jelikož existují rozdíly v preferencích zaměstnanců, začaly společnosti nabízet volitelný systém zaměstnaneckých výhod tzv. **Cafeteria systém**. Zaměstnanci mají možnost výběru takových výhod, které jsou pro ně nejzajímavější. Zpravidla si vybírají z několika nabídek sestavených souborů zaměstnaneckých výhod. Tento přístup je vhodný nejen pro pracovníky, ale také pro společnost, neboť optimalizuje rozdělení benefitů podle přání a potřeb pracovníků. Další výhodou volitelného systému zaměstnaneckých výhod je, že může být užitečný k získávání a stabilizaci zaměstnanců. Nevýhoda spočívá v náročnější administrativě (Dvořáková, 2007).

Společnost díky Cafeteria systému může uspořít náklady na benefity, neboť prosazuje zájem optimalizovat jejich rozdělení na základě motivačních přání pracovníků. Do katalogu požitků a služeb obvykle patří:

- výplata přiznané částky v hotovosti (ročně nebo kumulativně za několik let),
- životní pojištění a penzijní připojištění,
- kumulovaný volný čas (delší dovolená, kratší pracovní týden, dřívější odchod do důchodu),
- příspěvek na aktivity ve volném čase (sportovní a kulturní aktivity apod.),
- věcné požitky (služební vůz, služební byt),
- zvýhodněné půjčky od zaměstnavatele,
- poradenství (právní, daňové),
- účast na zisku,
- podíl na akciích (Dvořáková, 2007).

Pro efektivní uplatnění tohoto způsobu poskytování benefitů je důležité, aby společnost pravidelně prováděla průzkum motivační struktury u pracovníků, sledovala vývoj u konkurence (jaké mzdy a benefity poskytuje). Dále je důležité, aby společnost aktualizovala svoji nabídku zaměstnaneckých benefitů a informovala své zaměstnance o různých výhodách (Dvořáková, 2007).

2.7 Motivační systém podniku

Pod pojmem motivační systém podniku si lze představit práci s lidmi v organizaci, se zaměřením na pozitivní ovlivnění motivace pracovníků. Jedná se o soubor pravidel a postupů, který je podložený rozborem, k naplnění organizačních potřeb a cílů. V zájmu každého managementu je, aby způsobem jednání vytvářel optimální úroveň pracovní motivace u zaměstnanců.

Mezi předpoklady výkonnosti zaměstnanců patří:

- smysluplná práce – zaměstnanci vykonávají práci, která má pro společnost význam,
- zajímavá práce – zaměstnanci vykonávají práci, která je pro ně přiměřeně náročná, poskytuje jim osobní rozvoj,
- perspektiva – zaměstnanci mají perspektivu, možnost pracovního růstu,
- hodnocení – pracovníci jsou hodnoceni podle množství, kvality a významu práce,
- informovanost – zaměstnanci jsou informováni o pracovních činnostech,
- příznivé pracovní podmínky – vzájemná tolerance zaměstnanců (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Nejvýznamnější přístup, který vede k vytváření optimálních předpokladů, představuje tvorba práce z hlediska jejího obsahu. Toto tvrzení se shoduje s Herzbergovou dvoufaktorovou teorií pracovní motivace, která je uvedena v kapitole 2.4.2. Tvrdí, že nejvýznamnějším a nevyčerpatelným motivátorem je práce sama. K obohacení práce může dojít například zvýšením pestrosti a různorodosti práce, zvyšování významu pracovního úkolu nebo zvýšení zpětné vazby. (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Postup přípravy motivačního systému

Hlavní činností motivačního systému je vytvářet vhodné podmínky, které udrží optimální pracovní motivaci všech zaměstnanců. Hlavní cíl motivačního programu představuje efektivní fungování celé organizace. Pro dosažení tohoto cíle je nutné provést kvalifikovaný rozbor, který je zaměřený na identifikaci kritických míst. Sběr a rozbor souboru sociálně ekonomických informací, k nimž náleží:

- technologické a organizační podmínky práce,
- sociálně demografické charakteristiky,
- charakteristiky pracovního prostředí,
- systém hodnocení a odměňování pracovníků,

- způsob řízení a vedení zaměstnanců,
- personální řízení,
- systém sociální péče,
- sběr měkkých dat - pracovní spokojenost, vztah ke spolupracovníkům, k vedoucímu, k organizaci atd. (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Základní fáze tvorby motivačního systému:

1. analýza a vyhodnocení motivační struktury zaměstnanců společnosti,
2. stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu,
3. zpracování charakteristiky současné výkonnosti zaměstnanců,
4. vymezení potenciálních stimulačních prostředků,
5. výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétních podmínek jejich uplatňování,
6. vlastní sestavení motivačního systému,
7. seznámení všech pracovníků společnosti s přijatým motivačním systémem (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 414).

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

V této kapitole práce jsou popsány základní informace o společnosti a zaměření se na současnou situaci motivace a spokojenosti zaměstnanců. Dále je vypracován rozbor dotazníkového šetření.

3.1 Základní informace o společnosti

Zebra Technologies Europe Limited je mezinárodní společnost, která se zabývá výrobou a prodejem zařízení a technologie. Portfolio společnosti tvoří snímače dat, tiskárny, mobilní počítače, RFID technologie a softwary. Společnost zaměstnává k říjnu roku 2017 přes 88 000 zaměstnanců, ve více než 130 pobočkách po světě.

V České republice společnost působí pod názvem Zebra Technologies CZ s.r.o., která se zabývá Centrem sdílených služeb a zákaznickou podporou. Společnost Zebra Technologies CZ s.r.o. jsem si vybrala, protože v této společnosti pracuji. Obrázek č. 5 zobrazuje logo společnosti.

V obchodním rejstříku jsou uvedeny následující informace:

Obchodní firma:	Zebra Technologies CZ s.r.o.
Sídlo:	Kolejní 2971/1, Královo Pole, 612 00 Brno
Datum zápisu:	7. května 2003
Identifikační číslo:	26780259
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	200 000,- Kč
Počet zaměstnanců:	490
Předmět podnikání:	výroba, instalace, opravy elektrických strojů, činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence (Justice, ©2017).



Obr. 5: Logo společnosti. (Zebra.com, © 2017)

3.1.1 Historie společnosti

Zebra Technologies CZ s.r.o., navazuje na bohatou historii společnosti Motorola, která svou pražskou kancelář založila již roku 1992. V roce 1993 otevřela Motorola v Rožnově pod Radhoštěm první vývojové centrum pro integrované obvody, které později v roce 2004 odkoupila společnost Freescale Polovodiče Česká republika. Od roku 1995 působila v České republice pod názvem Motorola s.r.o., od roku 2011 poté název změnila na Motorola Solutions CZ, s.r.o. V roce 2014 došlo k důležité akvizici, kdy společnost Zebra Technologies odkoupila od Motoroly část firmy, zaměřující se na zákazníky z podnikatelského sektoru. A to včetně české právní entity s názvem Symbol Technologies Czech Republic, s.r.o., která je nyní nově od konce října 2014 součástí Zebra Technologies (Zebra Technologies, ©2017a).

3.1.2 Poslání společnosti

Posláním společnosti Zebra Technologies, je vytváření inteligentnějších organizací prostřednictvím většího poznání. Mezi hodnoty společnosti patří integrita, týmová práce, flexibilita, odpovědnost a inovace (Zebra Technologies, ©2017a).

3.1.3 Organizační struktura a popis jednotlivých oddělení

Brněnská společnost Zebra Technologies CZ s.r.o. zaměstnává okolo 490 zaměstnanců. Struktura Centra sdílených služeb je rozdělena do základních oddělení, která působí v rámci Evropy, Afriky a Blízkého východu (EMEA).

Zákaznické centrum:

- zákaznická podpora,

- oddělení servisních smluv,
- oddělení zpracování objednávek.

Centrum sdílených finančních služeb:

- hlavní kniha,
- oddělení faktur přijatých,
- oddělení faktur vydaných.

Oddělení zákaznické podpory nabízí zákazníkům technickou i netechnickou podporu, která je zákazníkům k dispozici 11 hodin denně, a to od pondělí do pátku. Tato podpora nabízí možnost komunikace v 10 jazycích. Netechnická podpora se zabývá zejména telefonickou a emailovou komunikací. Nejčastěji se dotazy týkají plateb za opravy, záruky a logistiku. Technická podpora řeší zákaznické dotazy, které se týkají technického charakteru. Řeší zejména mobilní počítače, bezdrátové technologie a čtečky čárkových kódů. V některých případech jsou pracovníci vysíláni přímo k zákazníkovi.

Oddělení servisních smluv se zabývá činnostmi, které zahrnují přímý kontakt se zákazníky. Jedná se o zakládání nových servisních smluv a jejich správa.

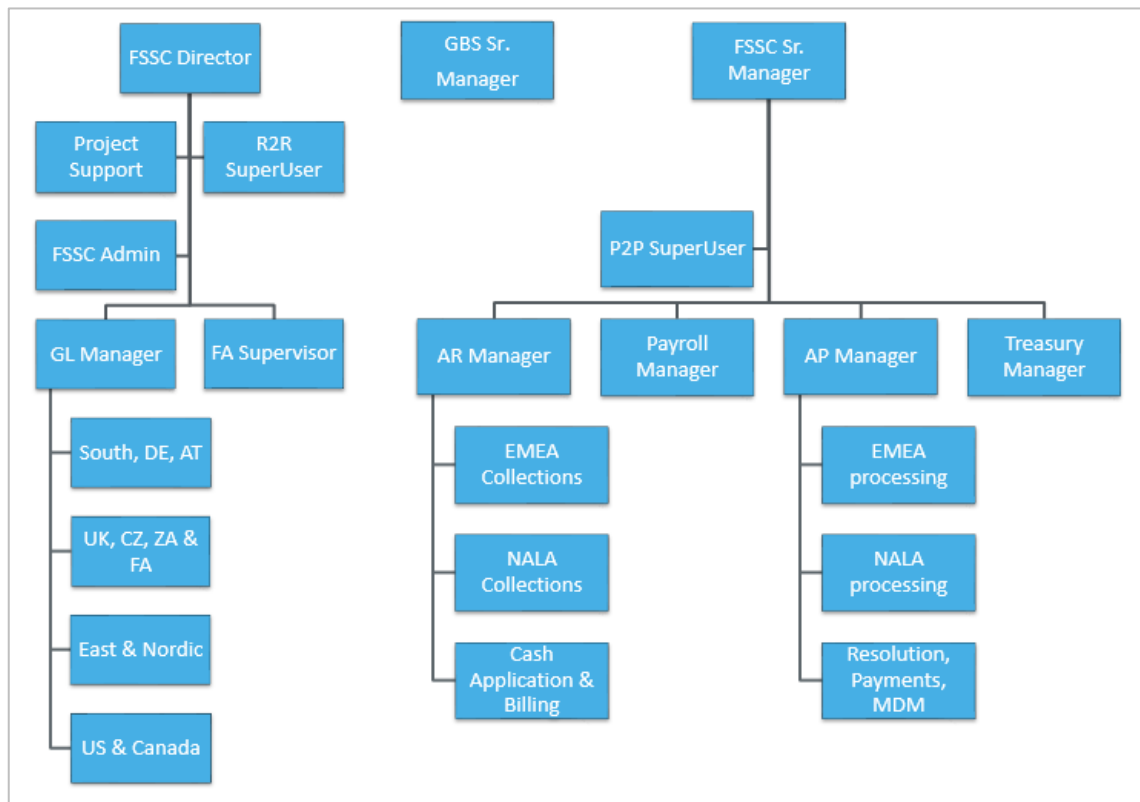
Oddělení zpracování objednávek představuje klíčový kontaktní bod pro zákazníky, kteří si objednávají hardware nebo software z nabídky společnosti. Administrátoři objednávek poskytují zákazníkům a obchodním zástupcům souhrnné informace. Oddělení zpracování objednávek má na starosti také správu zákaznických účtů.

Účetní oddělení v rámci Centra sdílených finančních služeb zajišťuje účetnictví celkem 20 společností ve 12 zemích. Mezi klíčové úkoly účetního oddělení patří kompletní měsíční závěrka.

Oddělení faktur přijatých (Accounts Payable, dále jen AP) je zodpovědné za zpracování vnitropodnikových faktur a faktur, které přijdou od dodavatelů.

Oddělení faktur vydaných (Accounts Receivable, dále jen AR) upomíná zákazníky v případě nezaplacených faktur po splatnosti. Dále vystavuje faktury za opravy a sleduje limit obchodního úvěru u jednotlivých zákazníků (Zebra Technologies, ©2017a).

V čele organizační struktury stojí ředitel, který vede manažera hlavní účetní knihy (General Ledger Manager). Dále v čele organizační struktury stojí Financial Shared Service Centre, dále jen FSSC Sr. Manager, který vede čtyři managery. Jedná se o oddělení přijatých faktur (AP), vydaných faktur (AR), mezd (Payroll) a finančních prostředků (Treasury). Následující obrázek č. 6 zobrazuje organizační strukturu společnosti k 23.11.2017.



Obr. 6: Organizační struktura společnosti Zebra Technologies CZ s.r.o. (Knoflíček, 2017)

3.1.4 Hodnocení výkonnosti zaměstnanců

Hodnocení výkonnosti zaměstnanců ve společnosti má na starosti oddělení Finance Analysis. Hlavní úloha tohoto oddělení spočívá v podání reálných dat (reportingu) na základě různých metod, jak přímému nadřízenému, tak i jednotlivým oddělením. Mezi hlavní procesy oddělení Finance Analysis patří reporting výsledků jednotlivých oddělení, dále analýza ziskovosti napříč entitami a příprava reportu pro procurement.

Hodnocení výkonnosti zaměstnanců probíhá ve společnosti na základě Key Performance Indicators, dále jen KPI. Jedná se o klíčové ukazatelé výkonnosti. Reportují se výsledky z jednotlivých oddělení, které jsou následně přeposílány teamleaderům jednotlivých oddělení. Jednou za týden teamleader přepoše report svému teamu. Zaměstnanci pak mohou vidět, jak splňují své cíle. Následující obrázek č. 7 zobrazuje hodnocení výkonnosti zaměstnanců. První řádek tabulky obsahuje název teamu, jméno zaměstnance a typ práce. Sloupec target zobrazuje cíl zaměstnance, tedy kolik faktur by měl zaindexovat nebo zprocesovat za jeden týden. Sloupec označený O/U znamená, o kolik faktur zaměstnanec navýšil svůj cíl. Pokud jsou čísla zeleně, značí to, že zaměstnanec pracoval nad svůj stanovený limit. Pokud jsou čísla v závorce, znamená to, o kolik faktur naindexoval nebo zprocesoval méně, než měl stanovený cíl (Dvořák, 2017).

Indexing performance against targets													
Team	Name	Type	2018_10	2018_11	2018_12	2018_13	2018_14	2018_15	Last week		Mean	O/U	
									Target	O/U			
NALA		Index	82	252	386	123	141	416	350	66	233	183	
EMEA		Index	168	176	307	244	162	308	280	28	228	81	
NALA/EMEA		Index	270	380	325	225	333	554	315	239	348	206	
NALA/EMEA		Index	357	644	478	404	280	366	315	51	422	(56)	
NALA		Index	482	768	1514	1116	912	1557	700	857	1058	499	
Total			1359	2220	3010	2112	1828	3201	1960	1 241	2288	913	
Backlog in total			230	337	227	331	694	237					
Backlog EMEA			70	76	58	159	224	34					
Backlog NALA			160	261	169	172	470	203					
Average number of received invoices									2450				
Backlog in days (from average)									0,5				
Processing teams performance against targets by PO and NO PO [invoices]													
Team	Name	Type	2018_10	2018_11	2018_12	2018_13	2018_14	2018_15	Last week		Mean	O/U	
									Target	O/U			
EMEA		NO_PO	40	43	53	28	7	36	45	(9)	35	2	
EMEA		PO	150	166	98	130	171	144	240	(96)	143	1	
EMEA		NO_PO	0	0	0	0	0	0	0	-	0	-	
EMEA		PO	51	102	89	109	95	90	200	(110)	89	1	
EMEA		NO_PO	21	0	30	16	3	29	120	(91)	17	13	
EMEA		PO	43	0	73	55	21	110	40	70	50	60	
EMEA		NO_PO	19	25	6	35	13	45	90	(45)	24	21	
EMEA		PO	44	97	39	42	50	64	40	24	56	8	
EMEA		NO_PO	27	11	15	6	3	21	60	(39)	14	7	
EMEA		PO	21	21	18	31	38	28	0	NOT IN SCOPE	26	2	
EMEA	Total		416	465	421	452	401	567	835	(296)	454	113	
EMEA	Total PO	77%	309	386	317	367	375	436	520	(112)	365	71	
EMEA	Total NO_PO	23%	107	79	104	85	26	131	315	(184)	89	42	
EMEA Backlog	Total		60	90	80	186	86	53				93	(40)
EMEA Backlog	PO	45%	25	74	35	143	67	24				61	(37)
EMEA Backlog	NO_PO	55%	35	16	45	43	19	29				31	(2)
Average number of received invoices									450				
Backlog in days (from average)									0,6				

Obr. 7: Hodnocení výkonnosti zaměstnanců. (Dvořák, 2018)

3.2 Stávající motivační systém společnosti

Tato kapitola je zaměřena na analýzu současného motivačního systému společnosti. Zaměřím se na oblasti pracovní doby, dále jak probíhá ve společnosti hodnocení a odměňování pracovníků. Kapitola popisuje vzdělání zaměstnanců a kariérní postup.

3.2.1 Pracovní doba

Společnost nabízí svým zaměstnancům pružnou pracovní dobu. Zaměstnanci si sami volí začátek popřípadě i konec pracovní doby v rámci časových úseků stanovených společností. Zaměstnanci mají stanovený core time od 10:00 do 15:00 hod, v tento časový úsek je zaměstnanec povinen být v práci.

Zaměstnavatel také nabízí možnost Home office, tedy práce z domova. Tato možnost bývá zpravidla jednou za týden a to pro pozice typu senior a vyšší pozice.

Zaměstnanci si evidují své příchody a odchody na docházkovém terminálu, přiložením své identifikační karty. Evidenci docházky může sledovat teamleader, který spravuje docházkový systém zaměstnanců v systému Adicom.

3.2.2 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců ve společnosti probíhá metodou Iperformance. Tato metoda spočívá v tom, že si každý zaměstnanec určí své tři osobní cíle a přiřadí k nim procentuální váhu, kdy součet hodnot tří cílů dává 100 %. Společnost nově zavedla, že jeden ze tří osobních cílů by měl být kulturní cíl, tedy být v souladu s hodnotami společnosti. Tyto cíle si každý zaměstnanec zapíše do systému Oracle konkrétně Employee Self – Service EMEA a to během února až dubna. Po půl roce zpravidla probíhá meeting, kdy se setká zaměstnanec se svým teamleaderem a společně proberou, jak je na tom zaměstnanec s plněním svých cílů. Konečné zhodnocení jak ze strany manažera, tak zaměstnance, dochází v lednu následujícího roku.

Zpravidla jednou za čtvrt roku probíhá 1to1 meeting, kdy se setká zaměstnanec se svým manažerem v zasedací místnosti osamotě. Tento meeting probíhá zhruba 30 minut.

Manažer se ptá zaměstnance, jak se mu vede v práci a co by rád vylepšil. Následující obrázek č. 8 ukazuje informační systém Oracle, ve kterém si zaměstnanci vyplňují každý rok své cíle, kterých chtějí dosáhnout (Dvořák, 2017).



Obr. 8: Ukázka informačního systému Oracle. (Dvořák, 2017)

3.2.3 Odměňování zaměstnanců

Příspěvek na stravování

Společnost nabízí svým zaměstnancům příspěvek na stravování ve formě E-stravenek, které poskytuje společnost Benefit Management s.r.o. Společnost Zebra Technologies CZ s.r.o. nabízí pro své zaměstnance příspěvek na jídlo ve své podnikové jídelně Aramark, s.r.o. a to v hodnotě 40 Kč. Příspěvek na jídlo je vypočten měsíčně podle odpracovaných dnů. Například pokud zaměstnanec utratí v podnikové jídelně 1 000 Kč a odpracuje 20 dnů za měsíc, tak mu náleží příspěvek na stravu v hodnotě 800 Kč.

Životní pojištění

Každý zaměstnanec společnosti při podpisu pracovní smlouvy je automaticky pojištěn u společnosti MetLife. Společnost Zebra Technologies CZ s.r.o. zajišťuje životní a invalidní pojištění, aby pokryla své zaměstnance a poskytla jim i jejich rodinám finanční odškodnění v případě nepříznivé životní situace (smrt, zdravotní postižení). V případě úmrtí pojištěného zaměstnance, obdrží jeho rodina částku v hodnotě dvojnásobku hrubého ročního platu zaměstnance. Pojistné krytí je automaticky ukončeno v poslední den konce měsíce zaměstnání. Ukončení pojistného krytí není spojeno se žádnými dalšími

závazky nebo náklady na straně zaměstnance a společnosti. Toto pojistné krytí je primárně navrženo tak, aby pokrylo nečekané výdaje rodiny zaměstnance v případě jeho smrti. Dále pak k pokrytí úvěrových smluv.

Penzijní připojištění

Společnost poskytuje svým zaměstnancům také příspěvek na penzijní připojištění. Příspěvek zaměstnavatele je ve výši 3 % měsíčního hrubého základního platu. Podmínkou však je, že si musí zaměstnanec přispívat min. 3 % svého měsíčního hrubého základního příjmu. Smlouvu lze uzavřít až po ukončení zkušební doby. Pokud je pracovník zaměstnán pouze na částečný úvazek, příspěvek zaměstnavatele je nižší. Jedná se o doplňkové důchodové dávky, které jsou poskytovány ve formě příspěvků na soukromé penzijní připojištění zaměstnanců, za účelem podpory zaměstnanců, při vytváření dodatečných finančních prostředků na důchodový věk. Výhodou je, že smlouva není spojena se zaměstnavatelem, tedy je platná i po odchodu ze společnosti.

Bankovní účty

Zaměstnanci společnosti mají možnost vedení bankovního účtu zdarma u Československé obchodní banky, a. s. Tato banka poskytuje zaměstnancům společnosti nejen vedení účtu zdarma, ale také i řadu dalších výhod. Například mezinárodní platební kartu s vlastní fotkou včetně pojištění ztráty karty. Dále pak mezinárodní platební kartu pro partnera a pět měsíčních výběrů hotovosti z bankomatů ČSOB v České republice.

Výhodné volání

T-mobile program pro společnost Zebra Technologies nabízí zaměstnancům zlevněné ceny volání a další výhody podle rámcové dohody uzavřené mezi zaměstnavatelem a společností T-mobile. Tyto výhody může využít zaměstnanec až pro 5 různých telefonních čísel. Podmínkou zařazení tohoto programu je u každého zaměstnance rodné číslo a nově uzavřená účastnická smlouva (nová aktivace nebo přenesení telefonního čísla do mobilní sítě T-Mobile).

Jazykové kurzy

V rámci rozvoje jazykových dovedností společnost poskytuje svým zaměstnancům kurzy cizích jazyků. Také poskytuje lekce češtiny pro cizince.

Výuku zajišťuje personální oddělení ve spolupráci s poskytovatelem jazykového vzdělání. Jazykový kurz je pořádán prostřednictvím pověřené osoby dle požadavku zaměstnance a příslušného nadřízeného. Veškeré změny, resp. požadavky na změny v organizaci jazykové výuky řeší zaměstnanci s pověřenou osobou.

Celkové náklady na jazykové kurzy hradí zaměstnavatel. Účastníci kurzu si hradí sami pouze případnou účast na zkouškách a studijní materiály k výuce jazyka, které jim zůstávají po ukončení kurzu.

Cílem jazykového vzdělávání je zlepšení jazykových znalostí a projevu zaměstnanců. Jazykové kurzy jsou organizovány mimo pracovní dobu, standardně v rozsahu 1 x 90 minut/týdně, v době 07:30 – 09:00. Kapacita skupinového jazykového kurzu je stanovena na 5 – 8 účastníků.

Fresh days

Společnost podporuje zdraví zaměstnanců. Na svém pracovišti v kuchyňce dvakrát do měsíce mohou zaměstnanci najít porci vitamínů v podobě čerstvého sezónního ovoce. Mohou si tak osvěžit den a načerpat novou energii.

Community Relations

Každý zaměstnanec Zebra Technologies může ročně využít až 8 hodin své pracovní doby na podporované aktivity Community Relations Teamu. Jedná se zpravidla o dobročinné akce, kdy zaměstnanci jedou například natírat plot do dětského domova nebo hrabat listí do brněnské Zoo.

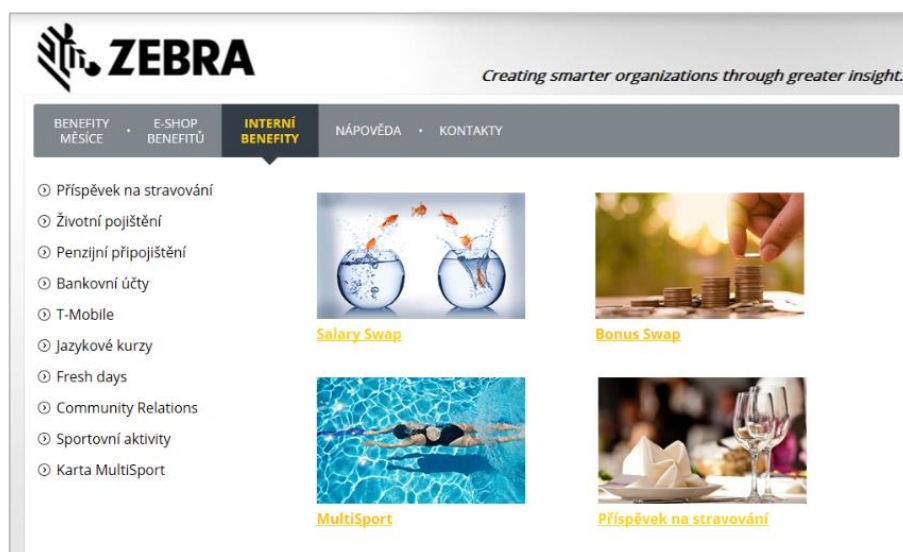
Sportovní aktivity

Hlavním cílem je vybudovat oficiální sportovní tým Brno Zebra, který bude zastupovat společnost během oficiálních sportovních akcí, turnajů a závodů. Cílem je podpořit Zebra

Brand v Brně a také týmového ducha. Zaměstnanci se mohou setkat s kolegy mimo pracovní prostředí a prokázat zdravý způsob života. U předem schválených událostí společnost Zebra zaplatí zaměstnanci registrační poplatek a obdaruje ho sportovním tričkem s logem Zebry. Někteří zaměstnanci se již zúčastnili běžeckých závodů typu Masaryk běží, Brněnský Pulmaraton, Vokolo Priglu, Night Run nebo Brněnská desítka.

Karta MultiSport

Společnost si uvědomuje důležitost sportovních aktivit zaměstnanců pro jejich zdraví, proto přispívá každému zaměstnanci 300 Kč měsíčně na členství Multisport karty. Zaměstnanec si dále hradí 200 Kč měsíčně. Multisport karta nabízí vstup zdarma do více než 1 300 sportovišť v České republice a na Slovensku, z nichž více než 70 sportovišť je v rámci Brna. Každý den si může zaměstnanec vybrat jednu sportovní aktivitu v rámci Multisport partnerské sítě, např. fitness, jogu, spa, saunu, plavecké bazény, tenis, squash a mnoho dalších. Pokud se chce zaměstnanec zaregistrovat do programu Multisport, musí takto učinit nejpozději do 15. dne v každém kalendářním měsíci prostřednictvím portálu Cafeterie. Členství začíná platit od začátku následujícího kalendářního měsíce. To samé platí i pro každého, kdo již Multisport kartičku používá. Platba členství multisportu probíhá měsíčně a to pouze přes Cafeteria portál benefit plus a jenom z peněženky přes modul salary – swap. Následující obrázek č. 9 zobrazuje přehled interních benefitů ve společnosti.



Obr. 9: Přehled interních benefitů společnosti. (Dvořák, 2017)

Cafeteria systém

Společnost nabízí svým zaměstnancům také velice oblíbený Cafeteria systém. Zaměstnanci získají určitý roční limit bodů. Každý zaměstnanec, který má pracovní smlouvu, si může sám vybrat takové benefity, které mu nejvíce vyhovují. Výběr je široký a to z nabídky E-shop benefitů. V nabídce E-shop benefitů mohou zaměstnanci uplatnit své body na sport, zdraví, kulturu, vzdělání, cestování a na další slevy a výhody.

Počet bodů se odvíjí podle pracovního úvazku. Zaměstnanci, kteří mají pouze zkrácený úvazek, nebo jsou na stáži, mají zpravidla nárok na poloviční počet bodů. Následující obrázek č. 10 zobrazuje nabídku E-shop benefitů společnosti.

The screenshot displays the 'E-SHOP BENEFITŮ' section of a website. At the top, there is a navigation bar with 'BENEFITY MĚSÍCE', 'E-SHOP BENEFITŮ', 'INTERNÍ BENEFITY', 'NÁPOVĚDA', and 'KONTAKTY'. Below this is a search bar labeled 'Vyhledávání' and a 'Historie transakcí' button. The main content area is divided into a left sidebar and a main grid. The sidebar contains 'Seznam benefitů', 'Moje oblíbené', and 'Zobrazit na mapě'. The main grid shows 9 categories, each with an image and a point count:

Category	Point Count
01. Sport	(2689)
02. Zdraví	(5484)
03. Kultura	(198)
04. Vzdělávání	(991)
05. Cestování	(2404)
06. Další slevy a výhody	(141)
07. Interní benefity	(1)
08. Cashback	(38)
09. Karta a převody	(3)

Obr. 10: Přehled E-shop benefitů. (Dvořák, 2017)

3.2.4 Vzdělání zaměstnanců

Společnost si uvědomuje, jak je důležité vzdělání a rozvoj pracovníků. Zaměstnavatel nabízí různé formy vzdělání pro své pracovníky. Jedná se například o jazykové kurzy, MS Office trainings, různé kurzy osobního rozvoje a dále pak možnost získat certifikaci ACCA.

Jazykové kurzy

Pravidla pro jazykové kurzy stanovuje personální oddělení. Zaměstnanci, kteří jsou pravidelně v kontaktu se zákazníky mluvící jiným jazykem než angličtinou, tak mají nárok na 2 jazykové kurzy. Jazykové kurzy jsou organizovány mimo běžnou pracovní dobu, začátek bývá obvykle v 7:30 hod.

MS Office Trainings

Společnost si uvědomuje, že jednou z klíčových dovedností každého finančního zaměstnance, je velmi dobrá znalost programu MS Excel. Společnost využívá interní zdroje a dovednosti k organizování různých tréninků v rámci programu Excel pomocí svých zaměstnanců jako školitelů. Všechny ostatní školení MS Office jsou organizované místním personálním oddělením Brno.

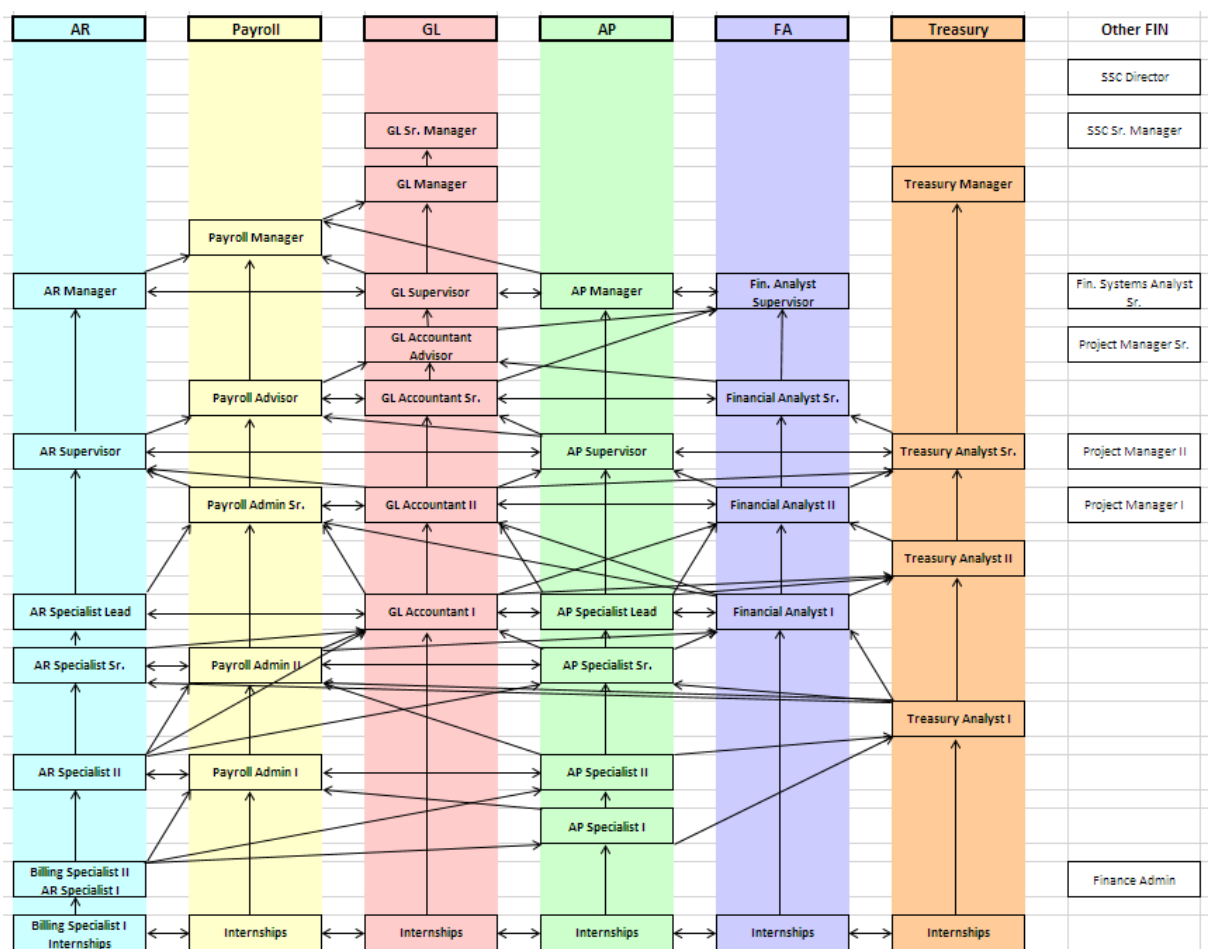
Soft Skills Trainings

Zaměstnavatel také nabízí na požádání soft skills školení. Přehled školení mohou zaměstnanci najít v intraportálu. Plán na každý rok se konzultuje s managementem Financial Shared Service Centre, dále jen FSSC, aby se zajistilo, že finanční potřeby budou přiměřeně pokryty. V nabídce je specifické školení v oblasti finančních dovedností. Jedná se například o školení daňové aktualizace, aktualizace fixních aktiv, metodika oceňování převodů a řada dalších.

Společnost si uvědomuje, že kvalifikace ACCA významně zvyšuje kvalifikaci finančních zaměstnanců, stejně jako kvality jejich práce. Proto společnost financuje roční členský příspěvek a roční poplatek za studium v kvalifikaci ACCA. Jedná se o jednu z nejprestižnějších celosvětově uznávaných kvalifikací v oblasti finančního řízení, managementu a účetnictví.

3.2.5 Kariérní postup

Společnost nabízí možnost kariérního postupu zaměstnanců, tato možnost bývá zpravidla po jednom odpracovaném roku ve společnosti. Následující obrázek č. 11 zobrazuje možnosti kariérního postupu. Barvy sloupců znázorňují jednotlivá oddělení. Pokud se podíváme například na zelený sloupec, lze v horní části vidět označení AP, to znamená, že se jedná o oddělení Accounts Payable. V dolní části jsou uvedeny nejnižší pozice, například Internship, kde zaměstnanec může po roce povýšit na AP Specialist, dále na AP Specialist Lead, AP Supervisor až na AP Management



Obr. 11: Možnosti kariérního postupu mezi jednotlivými oddělení. (Knoflíček, 2017)

3.3 Dotazníkové šetření

V této kapitole se budu zabývat dotazníkovým šetřením. Nejdříve se zaměřím na přípravnou fázi, realizační část, následně vyhodnotím dotazník a na závěr shrnu problémy, které jsem zjistila z dotazníkového šetření.

3.3.1 Přípravná fáze dotazníku

V přípravné fázi dotazníku jsou určeny záměry a cíle, následně je popsána realizační část dotazníkového šetření.

Záměry a cíle

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na nedostatky současného stavu motivačního systému společnosti. Snažila jsem se získat co nejobjektivnější informace, na základě kterých jsou navržena opatření. Tyto opatření by měly směřovat k větší výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců. Zvolila jsem sběr primárních informací pomocí elektronického dotazování.

Vytváření dotazníku

K vypracování dotazníkového šetření jsem využila služby Google forms. Elektronického dotazování jsem zvolila kvůli nízkým nákladům na zpracování a časové nenáročnosti. Dotazník se skládá z 25 otázek, zaměřených na vize a cíle společnosti, vztahy na pracovišti, systém vedení, systém odměňování a osobní údaje. Použila jsem 24 uzavřených otázek, kde respondenti měli možnost odpovědi výběru z více variant.

3.3.2 Realizační fáze dotazníku

V realizační fázi výzkumu jsem nejprve dotazník zkonzultovala s ředitelem financí. Pro ověření, zda je dotazník správný, jsem nejdříve udělala předvýzkum a oslovila 2 respondenty. Na základě předvýzkumu jsem upravila otázku č. 21 tak, aby respondenti mohli mít možnost otevřené otázky. Následně dotazník rozeslala hromadným emailem zaměstnancům oddělení financí. Dotazníkové šetření probíhalo v období od 14. 12. 2017

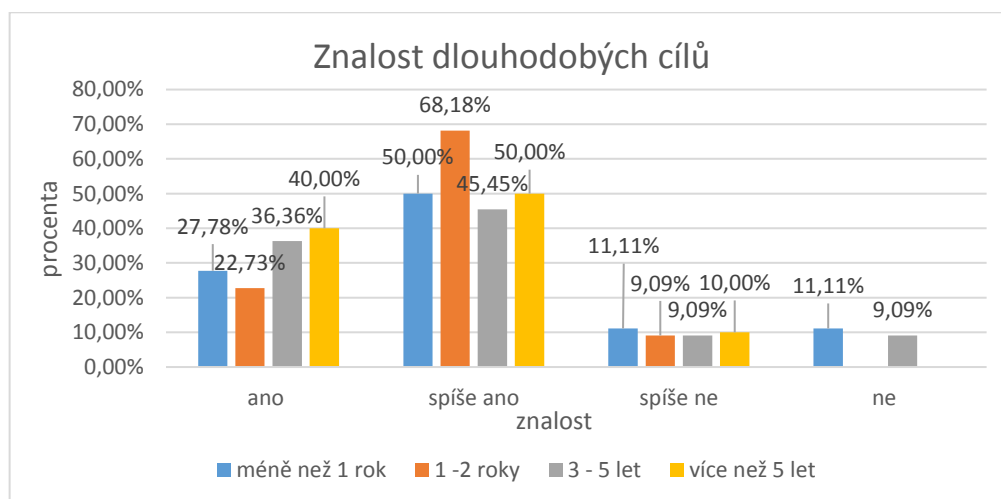
do 20. 12. 2017. Celkem jsem oslovila 94 zaměstnanců společnosti, bohužel od všech jsem nezískala odpovědi. Dotazník vyplnilo 61 respondentů, což je 65,5% návratnost, tedy nadpoloviční většina. Průměrná doba vyplnění dotazníku se pohybovala kolem 4 minut. Získaná data z dotazníkového šetření jsem převedla programem Microsoft Office Excel 2013, ve kterém jsem data zpracovala a k jednotlivým otázkám vytvořila sloupcové grafy.

3.3.3 Vyhodnocení dotazníku

Dotazník se zaměřuje na výzkumné otázky v oblasti vize a cíle společnosti, vztahy na pracovišti, systém vedení a systém odměňování. Závěr dotazníkového šetření je věnován osobním otázkám.

1. Znáte dlouhodobé cíle společnosti?

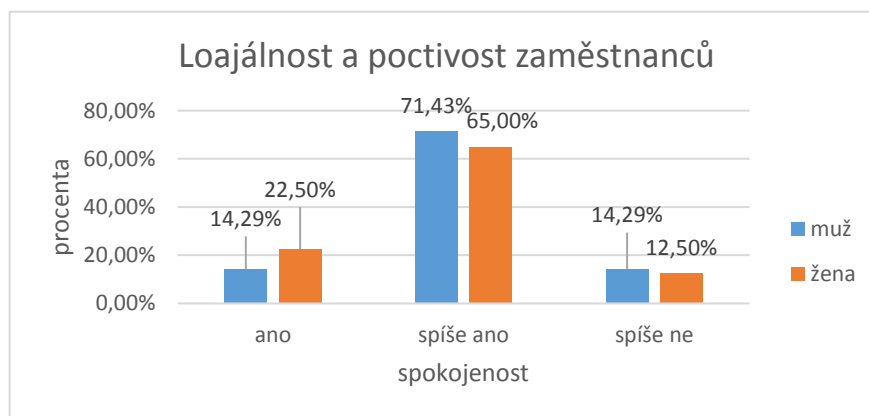
První otázka byla zaměřena na znalost dlouhodobých cílů společnosti. Z celkových 61 respondentů zná jasně dlouhodobé cíle společnosti 29 % zaměstnanců. Největší část respondentů 56 % zná spíše dlouhodobé cíle společnosti, než nezná. Z následujícího grafu č. 1 lze vidět, že pracovníci, kteří pracující ve společnosti více než 5 let znají jasně dlouhodobé cíle společnosti (40 %). Neznalost dlouhodobých cílů je nejvyšší u zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti méně než 1 rok a to 11,11 %. Společnost by měla zlepšit znalost cílů společnosti už u nově přichozích zaměstnanců.



Graf 1: Znalost dlouhodobých cílů. (Vlastní zpracování)

2. Domníváte se, že jsou zaměstnanci vůči společnosti loajální a poctiví?

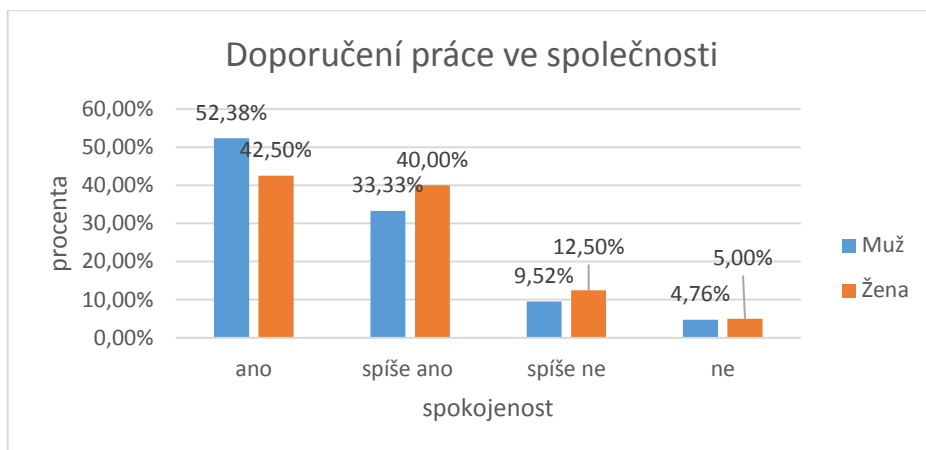
Druhá otázka zjišťovala, zda si zaměstnanci myslí, že jsou jejich kolegové vůči společnosti loajální a poctiví. Převážná část mužů (71 %) odpověděla, že si myslí, že jsou jejich kolegové vůči společnosti spíše loajální a poctiví. Pouze 14 % mužů si je jista loajálností a poctivostí svých kolegů. Ženy si jsou o 8 % více jistější než muži s loajálností a poctivostí svých kolegů. Ani jeden z respondentů neuvedl, že by byl jejich kolega vyloženě nepoctivý. Důležité je loajálnost zaměstnanců podporovat, neboť právě poctiví a loajální pracovníci jsou jedním ze základních předpokladů úspěšné společnosti. Následující graf č. 2 zobrazuje loajálnost a poctivost zaměstnanců.



Graf 2: Loajálnost a poctivost zaměstnanců. (Vlastní zpracování)

3. Doporučil/a byste práci ve společnosti svým přátelům, známým?

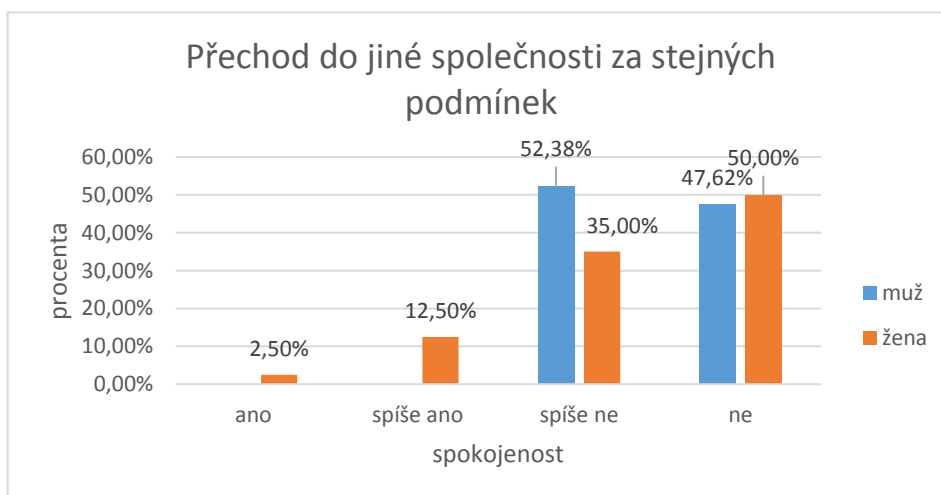
Další otázka se zaměřila na to, zda by zaměstnanci doporučili práci ve společnosti svým přátelům a známým. Odpovědi respondentů byly velice kladné. Z následujícího grafu č. 3 lze vidět, že z celkového počtu dotázaných by 52 % mužů doporučilo práci ve společnosti svým známým a ženy by doporučily práci ve společnosti o 10 % méně než muži. Spíše by doporučilo práci ve společnosti 34 % mužů a o 6 % více žen. Přibližně 5 % mužů i žen by práci ve společnosti nedoporučilo vůbec svým přátelům a známým. Toto zjištění je pro společnost kladné, neboť značná část zaměstnanců (46 %) by doporučilo práci ve společnosti svým známým.



Graf 3: Doporučení práce ve společnosti svým přátelům. (Vlastní zpracování)

4. Za předpokladu stejné pozice a platu v jiné společnosti opustil/a byste místo ve společnosti?

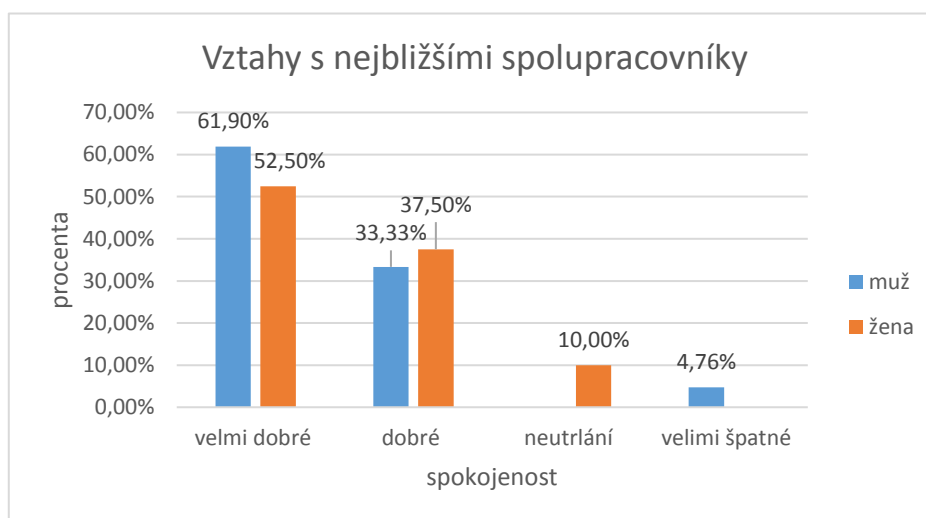
Další otázka v dotazníkovém šetření měla zjistit, zda by pracovníci opustili své místo ve společnosti, za předpokladu stejné pozice a platu v jiné společnosti. Z celkových dotázaných by 48 % mužů a 50 % žen své místo ve společnosti určitě neopustilo. Z grafu č. 4 vyplývá, že pouze ženy by spíše opustily své místo ve společnosti za předpokladu stejné pozice a platu. Společnost by se tedy měla zaměřit na motivaci žen, aby se jim ve společnosti líbilo a nedošlo tak k přechodu do jiné společnosti.



Graf 4: Přechod do jiné společnosti za stejných podmínek. (Vlastní zpracování)

5. Jak hodnotíte vztahy s nejbližšími spolupracovníky?

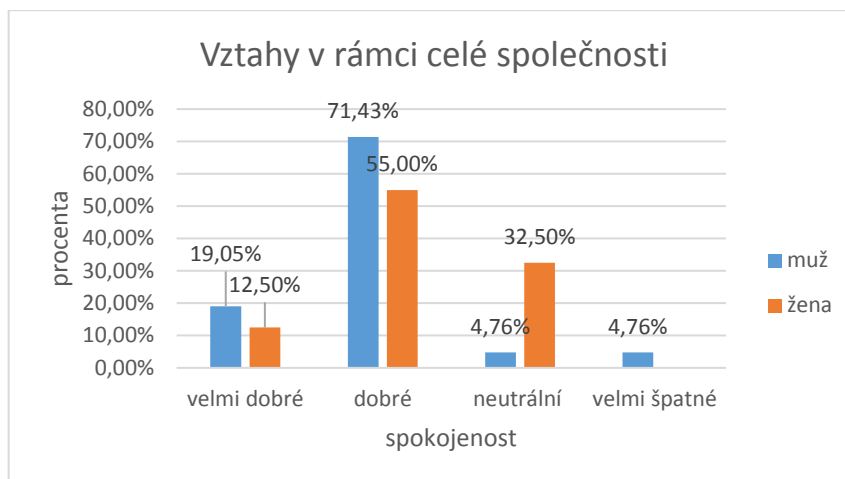
Pátá otázka byla zaměřena na vztahy na pracovišti s nejbližšími spolupracovníky. Odpovědi zaměstnanců dopadly velmi dobře. Z grafu č. 5 lze vidět, že více než polovina (62 %) dotázaných mužů považuje vztahy s nejbližšími za velmi dobré, u žen je to o něco méně (53 %). Neutrální vztahy má podle dotazníkového šetření 10 % žen. Ani jeden z respondentů nepovažuje vztahy za špatné a pouze 1 muž uvedl, že považuje vztahy s nejbližšími spolupracovníky za velmi špatné. Z grafu vyplývá, že více muži, než ženy považují vztahy s nejbližšími spolupracovníky za velmi dobré.



Graf 5: Vztahy s nejbližšími spolupracovníky. (Vlastní zpracování)

6. Jak hodnotíte vztahy v rámci celé společnosti?

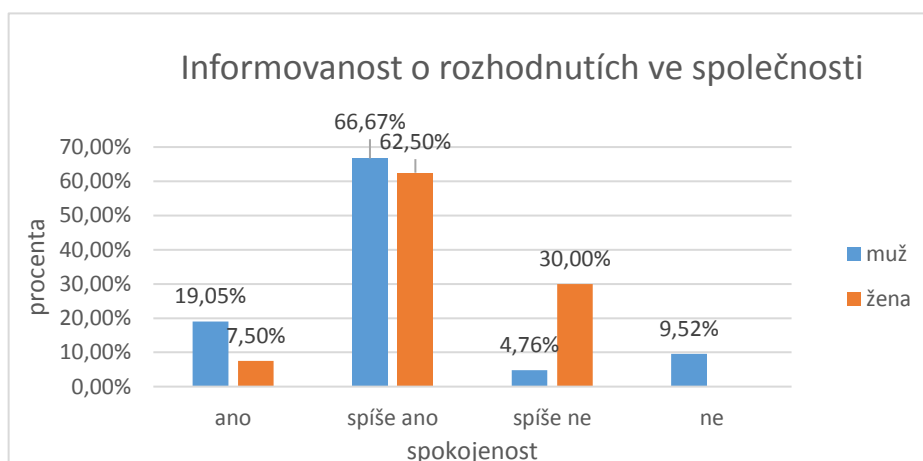
Dále jsem zjišťovala spokojenost v rámci celé společnosti. Zde výsledky dopadly o něco hůře, než v předchozí otázce, kde jsem zjišťovala vztah pouze s nejbližšími spolupracovníky. Pouze 19 % mužů a 12,5 % žen považuje vztahy v rámci celé společnosti za velmi dobré. Největší část, 71 % mužů a 55 % žen považuje vztahy za dobré. V grafu č. 6 lze vidět, že muži hodnotí vztahy v rámci celé společnosti lépe, než ženy. Společnost by se měla zaměřit na zlepšení vztahů v rámci celé společnosti, neboť tyto výsledky dopadly hůře oproti předchozí otázce, kde jsem zjišťovala vztahy s nejbližšími kolegy.



Graf 6: Vztahy v rámci celé společnosti. (Vlastní zpracování)

7. Jste pravidelně informován/a o rozhodnutích ve společnosti?

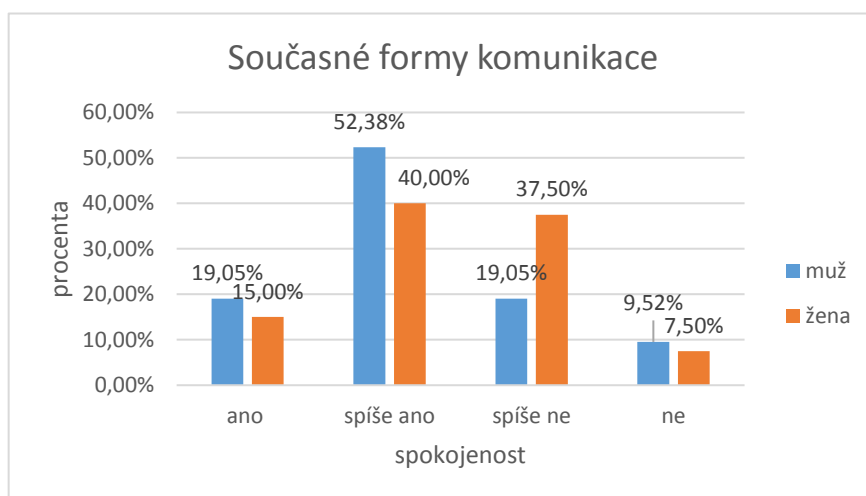
Další otázka měla zjistit, jestli jsou pracovníci pravidelně informováni o rozhodnutích ve společnosti. Z grafu č. 7 je zřejmé, že největší procento respondentů odpovědělo spíše ano a to 67 % mužů a 63 % žen. Zaměstnanci, kteří odpověděli vyloženě kladně, je pouze 19 % mužů a o 11,5 % méně žen. Respondenti, kteří si myslí, že spíše nejsou informováni o rozhodnutích ve společnosti je 30 % žen. Vyloženě záporně, odpovědělo 9,5 % mužů, tedy si myslí, že nejsou vůbec informováni o rozhodnutích ve společnosti. Společnost by se měla zaměřit na zlepšení informovanosti o rozhodnutích ve společnosti.



Graf 7: Informovanost o rozhodnutích ve společnosti. (Vlastní zpracování)

8. Jsou současné formy komunikace ve společnosti dostačující?

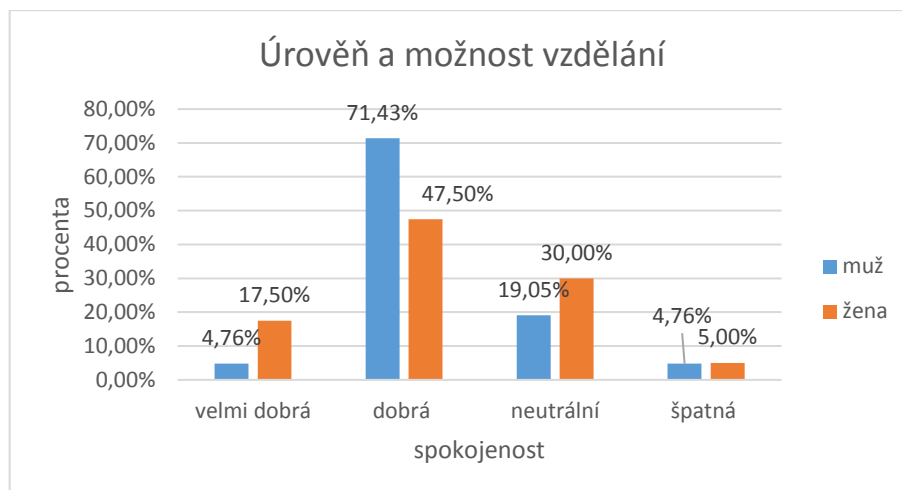
Dále bylo zjišťováno, zda jsou současné formy komunikace ve společnosti dostačující. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejvíce zaměstnanců považuje současné formy komunikace ve společnosti za spíše dostačující a to 52 % mužů a o 12 % méně žen. Vyloženě kladně odpovědělo pouze 19 % mužů a 15% žen. Záporně odpovědělo 9,5 % mužů a 7,5 % žen, tedy si myslí, že současné formy komunikace ve společnosti jsou nedostačující. Z grafu č. 8 vyplývá, že současné formy komunikace nejsou ve společnosti dostačující.



Graf 8: Současné formy komunikace. (Vlastní zpracování)

9. Jaká je úroveň a možnosti vzdělání ve společnosti?

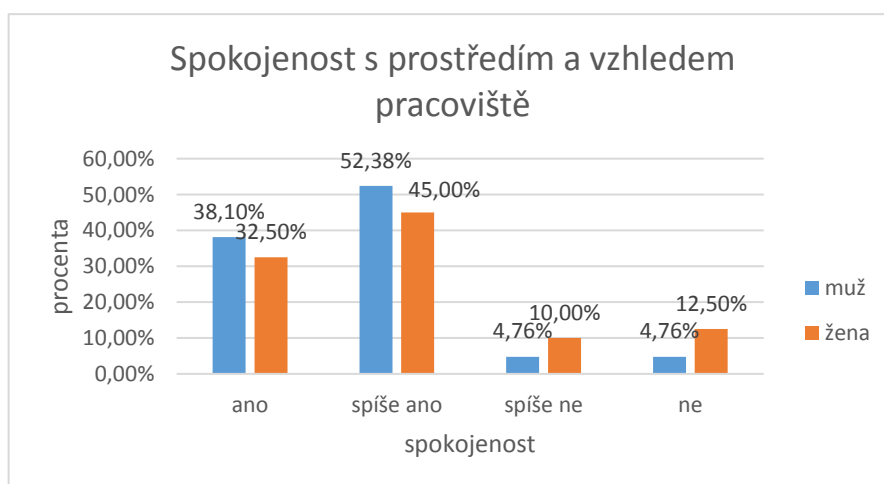
Otázka č. 9 zjišťovala, jaká je úroveň a možnost vzdělání ve společnosti podle zaměstnanců. Z následujícího grafu je zřejmé, že 71 % mužů a o 24 % méně žen hodnotí kvalitu vzdělání jako dobrou. Na druhé straně více žen, než mužů, považuje kvalitu vzdělání za neutrální. Velmi dobrou kvalitu vzdělání považuje pouze 5 % mužů a 17,5 % žen. Pouhých 5 % zaměstnanců považuje úroveň vzdělání ve společnosti za špatnou. Ani jeden z respondentů ne zvolil možnost velmi špatnou. Z grafu č. 9 vyplývá, že muži jsou s úrovní vzdělání ve společnosti spokojenější než ženy.



Graf 9: Úroveň a možnost vzdělání. (Vlastní zpracování)

10. Jste spokojen/a s prostředím a vzhledem pracoviště?

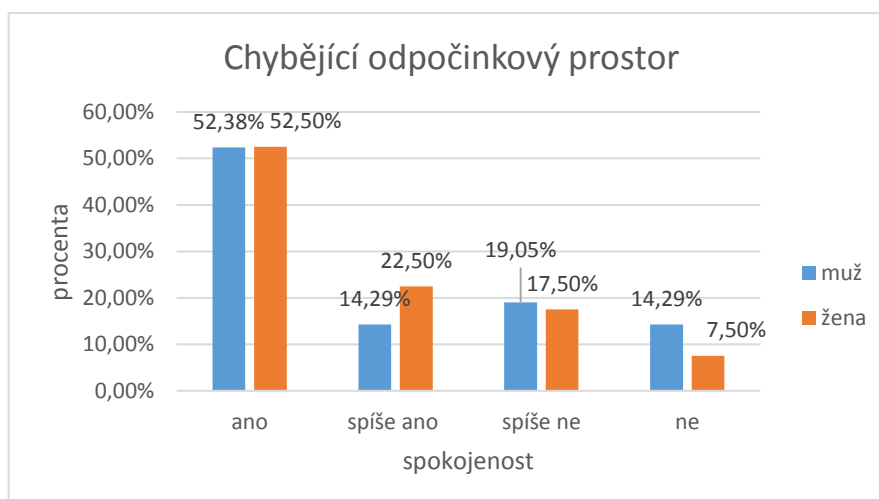
Desátá otázka měla zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s prostředím a vzhledem pracoviště. Odpovědi pracovníků byly spíše kladné. Dotazníkové šetření ukázalo, že 52 % mužů je spíše spokojeno s prostředím a 38 % mužů je zcela spokojeno s prostředím a vzhledem pracoviště. Ženy jsou spíše nespokojené s prostředím pracoviště z 10 % a vyloženě nespokojeno s prostředím pracoviště je 12,5 % žen. Z grafu č. 10 lze vyčíst, že muži jsou více spokojenější se vzhledem pracoviště než ženy.



Graf 10: Spokojenost s prostředím a vzhledem pracoviště. (Vlastní zpracování)

11. Chybí Vám ve společnosti odpočinkový prostor?

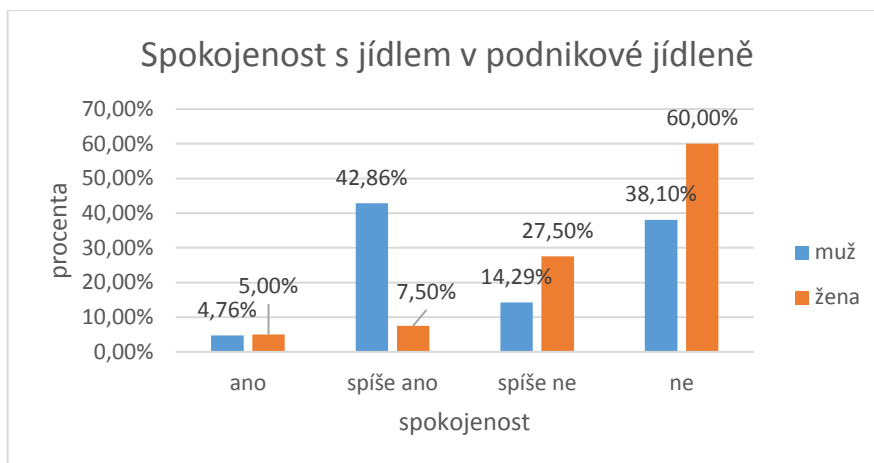
Z celkových 61 respondentů odpovědělo přes 52 % mužů i žen, že jim ve společnosti chybí odpočinkový prostor. Odpovědi obou pohlaví se příliš nelišily. Okolo 20 % zaměstnanců zvolilo, že jim spíše chybí odpočinkový prostor a 18 %, že jim spíše nechybí. Pouze 10 % pracovníků nepostrádá odpočinkový prostor ve společnosti. Z grafu č. 11 lze vidět, že zaměstnancům chybí odpočinkový prostor.



Graf 11: Chybějící odpočinkový prostor. (Vlastní zpracování)

12. Jste spokojen/a s kvalitou jídla v podnikové jídelně?

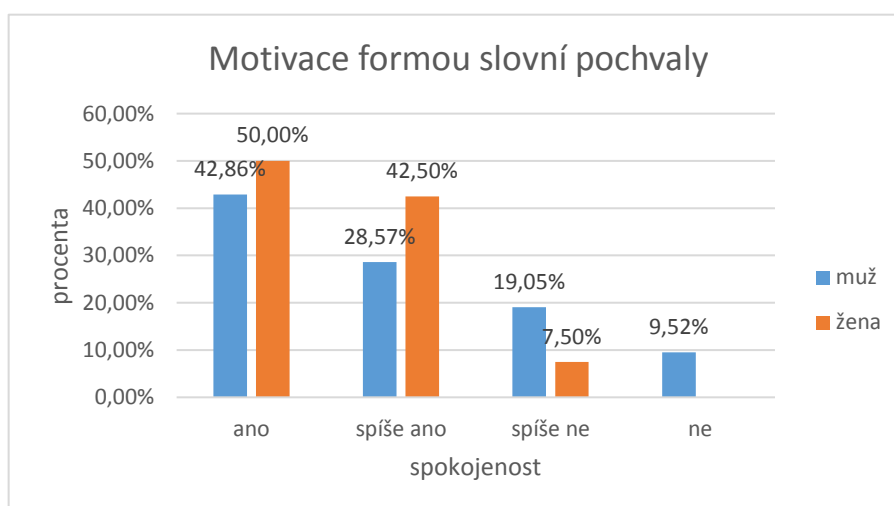
V této otázce jsem zjišťovala, jak jsou zaměstnanci spokojeni s kvalitou jídla v podnikové jídelně. Výsledky vyšly velice záporně. Více než polovina respondentů uvedla, že je vyloženě nespokojena s kvalitou jídla v podnikové jídelně. Konkrétně 60 % žen uvedlo, že je vyloženě nespokojena s kvalitou jídla v podnikové jídelně. Pouhých 5 % mužů i žen je spokojeno s kvalitou jídla v podnikové jídelně. Z následujícího grafu č. 12 lze vyčíst, že ženy jsou více nespokojeny s kvalitou jídla než muži.



Graf 12: Spokojenost s jídlem v podnikové jídelně. (Vlastní zpracování)

13. Motivuje Vás uznání ve formě slovní pochvaly za odvedenou práci k lepším výkonům?

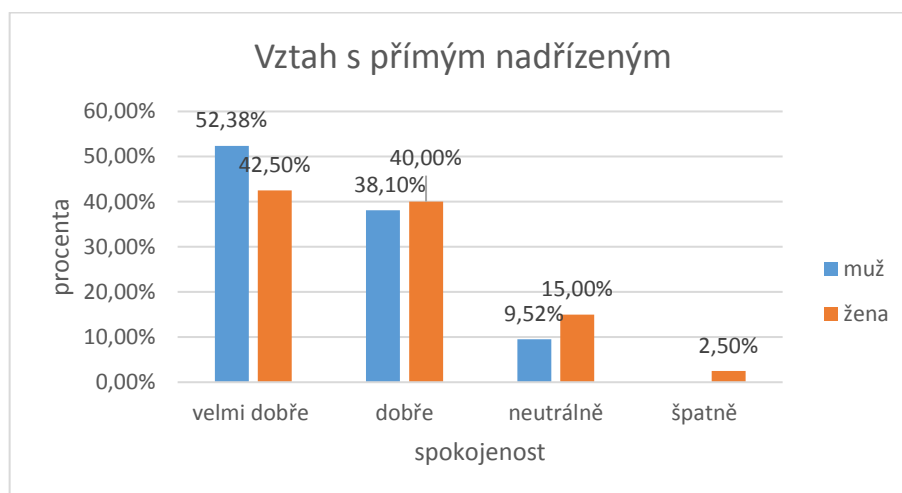
Další otázka zjišťovala, zda zaměstnance motivuje uznání ve formě slovní pochvaly za odvedenou práci k lepším výkonům, odpovědělo ano 50 % žen a o 7 % méně mužů. Slovní pochvala spíše motivuje 43 % žen a o 14 % méně mužů. Naopak 19 % mužů spíše nemotivuje slovní pochvala a téměř 10 % mužů odpovědělo, že je vůbec nemotivuje uznání ve formě slovní pochvaly. Z grafu č. 13 vyplývá, že ženy motivuje více pochvala k lepším výkonům, než muže. Přibližně 48 % pracovníků motivuje pochvala za odvedenou práci k lepším výkonům.



Graf 13: Motivace formou slovní pochvaly. (Vlastní zpracování)

14. Jak hodnotíte vztah s Vaším přímým nadřízeným?

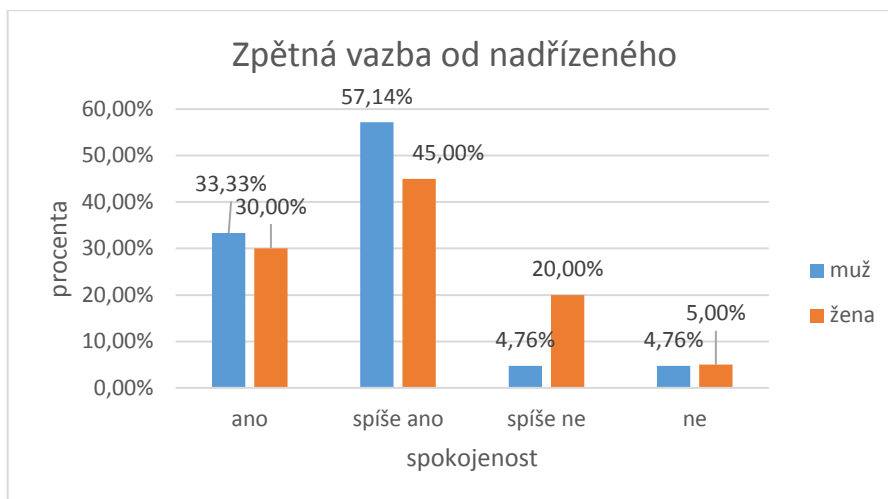
Cílem této otázky je zjistit, jaký je vztah zaměstnance a jeho nadřízeného. Nejvíce mužů 52 % a nejvíce žen 42 %, označilo vztah s nadřízeným za velmi dobrý, tedy si myslí, že mají nejlepší možný vztah se svým přímým nadřízeným. Dále okolo 39 % mužů i žen označilo možnost dobře, což znamená, že jim vztah se svým nadřízeným vyhovuje. Neutrálně označilo svůj vztah s nadřízeným 15 % žen a 9,5 % mužů. Pouhá 1 žena hodnotí vztah s nadřízeným špatně. V grafu č. 14 lze vidět, že ani jeden ze 61 respondentů neodpověděl vyloženě záporně, tedy nezvolil možnost velmi špatně.



Graf 14: Vztah s přímým nadřízeným. (Vlastní zpracování)

15. Poskytuje Vám přímý nadřízený dostatečnou zpětnou vazbu?

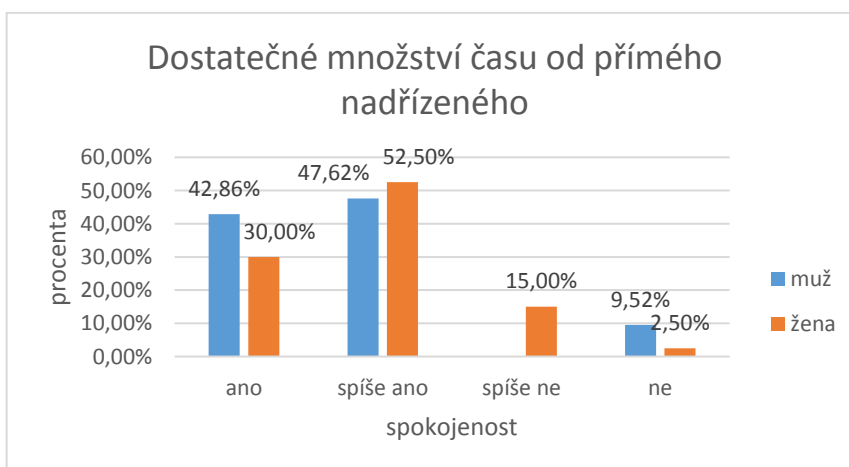
Dále bylo v dotazníkovém šetření zjišťováno, zda zaměstnanci dostávají dostatečnou zpětnou vazbu. Z celkových 61 respondentů považuje 31 % zaměstnanců zpětnou vazbu od nadřízeného za dostatečnou, za spíše dostatečnou ji považuje 57 % mužů a o 12 % méně žen. Okolo 5 % mužů a 20 % žen si myslí, že je spíše nedostatečná zpětná vazba od nadřízeného. Pouhých 5 % pracovníků považuje zpětnou vazbu za nedostatečnou. V grafu č. 15 lze vidět, že muži považují zpětnou vazbu za dostačující více, než ženy.



Graf 15: Zpětná vazba od nadřízeného. (Vlastní zpracování)

16. Věnuje Vám přímý nadřízený dostatečné množství času (konzultace, rady)?

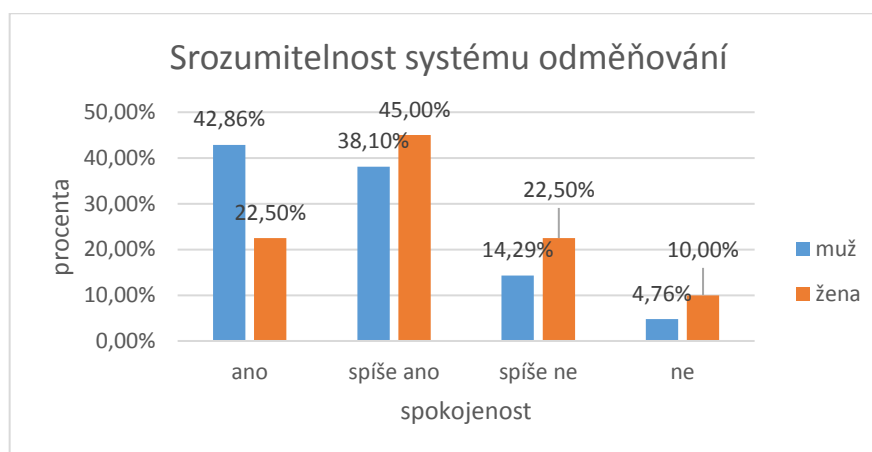
Tato otázka měla za cíl zjistit, zda přímý nadřízený poskytuje zaměstnanci dostatečné množství času na konzultace nebo porady. Zde výsledky dopadly o trochu lépe, než v předchozí otázce, která se zaměřovala na zpětnou vazbu od nadřízeného. Celkem 43 % mužů a 30 % žen zodpovědělo, že jim přímý nadřízený věnuje potřebné množství času, přibližně 51 % mužů i žen vyplnilo, že dostávají spíše potřebné množství času od nadřízeného. Okolo 15 % žen spíše nedostává prostor od nadřízeného na konzultace a 10 % mužů se domnívá, že jim nadřízený neposkytuje žádný čas na konzultace a rady. V grafu č. 16 lze vidět, že muži považují čas od přímého nadřízeného za dostačující více, než ženy.



Graf 16: Dostatečné množství času od přímého nadřízeného. (Vlastní zpracování)

17. Rozumíte systému odměňování ve společnosti?

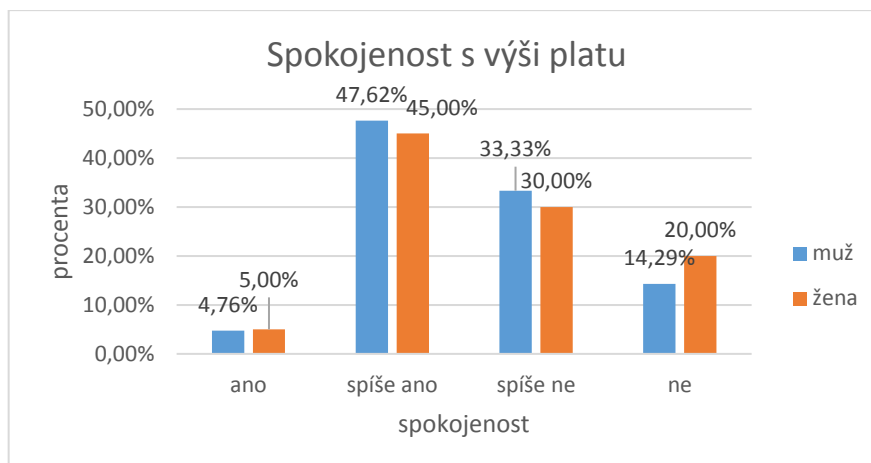
Dále bylo v dotazníkovém šetření zjišťováno, zda zaměstnanci společnosti rozumí systému odměňování. Z grafu č. 17 je patrné, že zcela jasný a srozumitelný systém odměňování připadá mužům a to okolo 43 %, ženám je systém odměňování jasně srozumitelný o 20 % méně než mužům. Za spíše jasný než nejasný systém odměňování považuje nejvíce respondentů a to 45 % žen a 38 % mužů. Možnost spíše ne zvolilo okolo 19 % respondentů. Vyloženě záporně odpovědělo 8 % zaměstnanců.



Graf 17: Srozumitelnost systému odměňování. (Vlastní zpracování)

18. Jste spokojen/a s výši Vašeho platu?

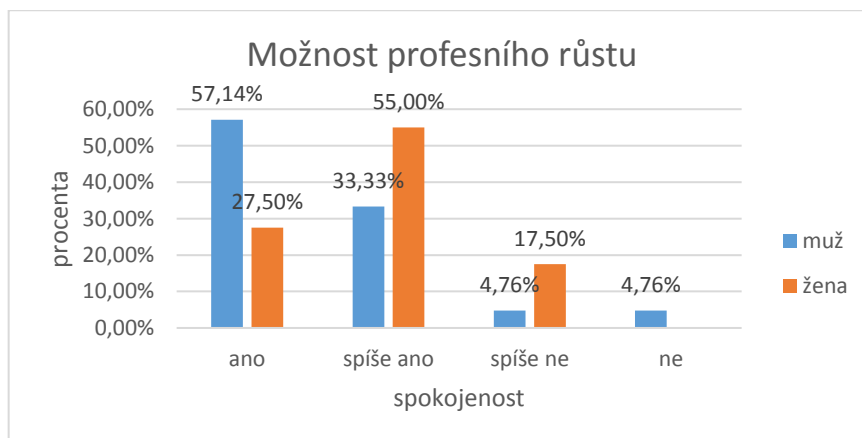
Tato otázka zjišťovala, zda jsou zaměstnanci spokojeni s výši svého platu. Největší část respondentů odpověděla, že je spíše spokojena, než nespokojena s výši svého platu a to téměř 48 % mužů a 45 % žen. Dále graf č. 18 ukazuje, že okolo 32 % respondentů je spíše nespokojeno, než spokojeno s výši svého platu. Vyloženě nespokojeno se svým platem je 20 % žen a o 6 % méně mužů. Pouze 3 respondenti (5 %) uvedli, že jsou spokojeni se svým platem. Odpovědi mužů a žen se u této otázky příliš nelišily.



Graf 18: Spokojenost s výši platu. (Vlastní zpracování)

19. Máte možnost profesního růstu ve společnosti?

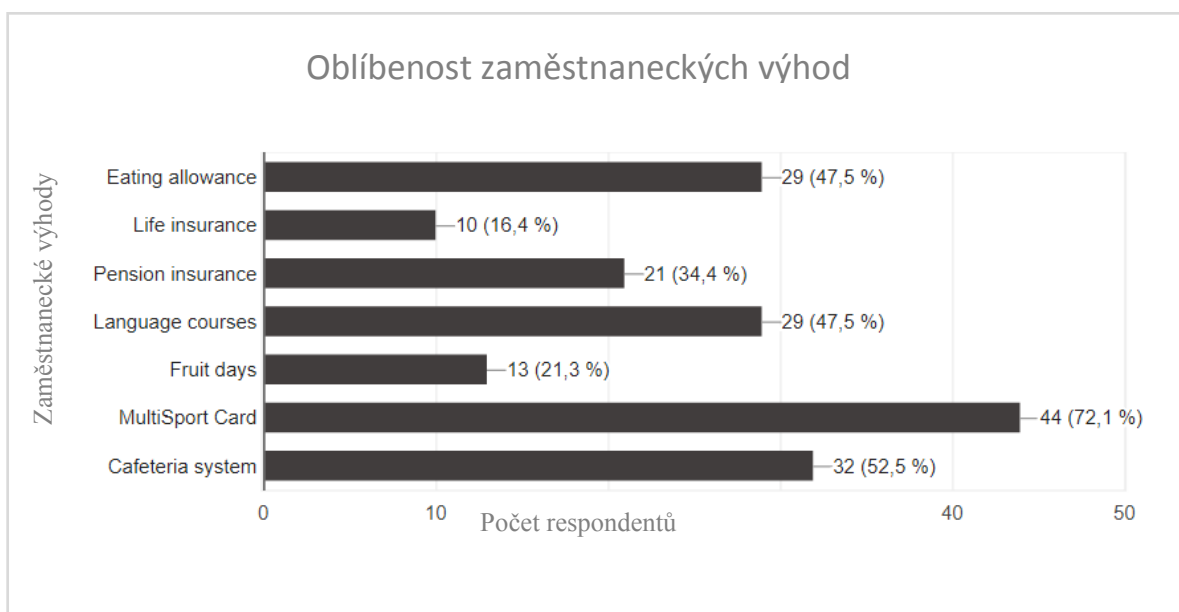
Další otázka měla za cíl zjistit, zda mají zaměstnanci možnost profesního růstu ve společnosti. Zde odpovědělo ano 57 % mužů a 28 % žen, tedy mají možnost profesního růstu. Naopak spíše možnost pracovního růstu zvolilo více žen a to 55 % a o 22 % méně mužů. Necelých 5 % mužů si myslí, že nemá žádnou možnost profesního růstu ve společnosti. Z následujícího grafu č. 19 je patrné, že muži si myslí, že mají větší možnost profesního růstu než ženy.



Graf 19: Možnost profesního růstu. (Vlastní zpracování)

20. Z uvedených zaměstnaneckých výhod vyberte 3, které Vás nejvíce motivují

Cílem této otázky bylo zjistit, které 3 benefity nejvíce motivující zaměstnance. Na výběr měli respondenti příspěvek na stravování, životní pojištění, penzijní připojištění, jazykové kurzy, ovocné dny, Karta MultiSport a Cafeteria systém. Z následujícího grafu č. 20 vyplývá, že zaměstnance nejvíce motivuje Karta MultiSport (72,1%), dále Cafeteria systém (52,5%). Příspěvek na stravování (47,5%) motivuje zaměstnance stejně jako jazykové kurzy (47,5%). Dále pak zaměstnanci využívají penzijní připojištění (34,4%), ovocné dny (21,3%) a nejméně z uvedených možností motivuje zaměstnance životní pojištění (16,4%).

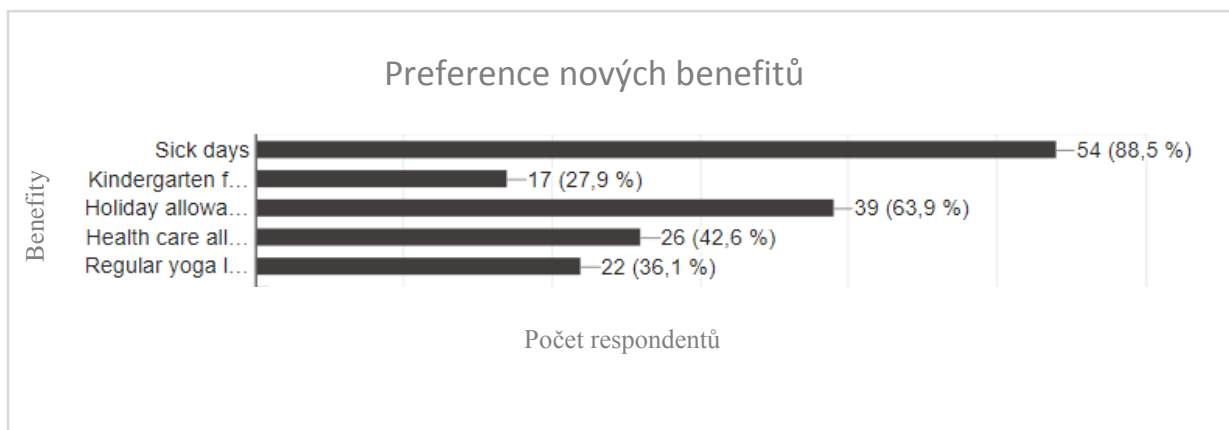


Graf 20: Oblíbenost zaměstnaneckých výhod. (Vlastní zpracování)

21. Jaké další benefity byste uvítal/a?

V této otázce měli respondenti vybrat, které tři benefity by uvítali nejvíce. Na výběr měli z pěti možností a také měli možnost otevřené odpovědi. Z grafu č. 21 je patrné, že by 88,5% respondentů nejvíce uvítalo zavedení Sick days. Druhým nejžádanějším benefitem je příspěvek na dovolenou v zastoupení 63,9 %. Třetí místo patří příspěvku na zdravotní péči, hned za ni s 36,1% jsou pravidelné hodiny jogy ve společnosti. Dále by pouze 27,9 % zaměstnanců uvítalo mateřskou školku pro děti zaměstnanců, ale pokud se zaměříme na ženy ve věku od 18 do 35 let tak by se jednalo o 45 % žen. Je dobré brát v potaz, že ženy tvoří větší část zaměstnanců.

Respondenti měli také možnost otevřené otázky, kde mohli uvést, jaké další benefit by přivítali. Zaměstnanci uvedli, že by uvítali 13. plat, firemní automobil, relax zonu, firemního psychologa, vánoční bonus, bonus za dobře odvedenou práci. Dále uvedli respondenti v otevřené otázce, že by uvítali finanční odměny za úspěch jednotlivce, home office a také, že by vyměnili e-stravenky za klasické stravenky.



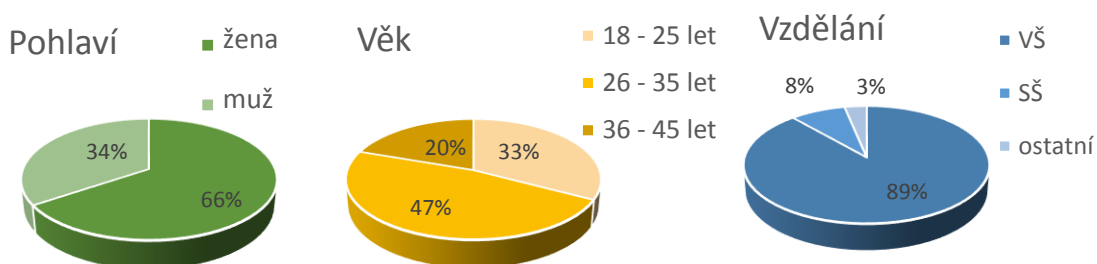
Graf 21: Preference nových benefitů. (Vlastní zpracování)

Struktura respondentů

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že z celkových 61 dotázaných respondentů bylo 21 mužů a 40 žen. V procentuálním vyjádření, se jedná o 34 % mužů a 66 % žen. Nejvíce respondentů je ve věku 26-35 let (47 %). Další početnou skupinou jsou zaměstnanci ve věku 18-25 let (33 %). Pouze 12 respondentů je ve věku 36-45 let. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že žádný z respondentů není ve věku 45 let a více. Nejvíce dotázaných dosáhlo vysokoškolské vzdělání (89 %). Poté to jsou respondenti, kteří dosáhli středoškolského vzdělání (8 %). Pouze 2 respondenti zvolili možnost ostatní. Uvedla jsem na výběr možnost ostatní, protože dotazník byl v angličtině, kde mají jiné školství.

V poslední otázce měli respondenti uvést, jak dlouho ve firmě pracují. Nejvyšší počet zaměstnanců pracuje ve společnosti 1 až 2 roky, tj. 36 %. Dále je vysoké zastoupení zaměstnanců, kteří ve společnosti působí méně než 1 rok, celých 30 %. Počet zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti 3 až 5 let, vychází na 18 % a pouhých 16 % tvoří zaměstnanci, kteří ve firmě působí déle než 5 let. Toto zjištění naznačuje vysokou

fluktuaci zaměstnanců. Následující grafy č. 22, 23 a 24 zobrazují poměr mužů a žen ve společnosti, věkovou strukturu a vzdělání.



Graf 22, 23, 24: Procentuální podíl respondentů podle pohlaví, věku a vzdělání. (Vlastní zpracování)

3.4 Shrnutí dotazníkového šetření

Na základě získaných výsledků z provedených analýz a dotazníkového šetření byly zjištěny hlavní oblasti, ve kterých by bylo vhodné s přihlédnutím k názorům zaměstnanců přijmout opatření, která by vedla ke zlepšení současného systému motivace pracovníků. Zaměřím se tedy převážně na problémy, na které poukázaly odpovědi zaměstnanců.

Jedná se o následující oblasti a zjištěné problémy:

- zlepšení systému hodnocení zaměstnanců (nedostatečná zpětná vazba, absence pochvaly, uznání),
- zaměstnanci postrádají některé benefity (zaměstnanci by uvítali Sick days, příspěvek na zdravotní péči a pravidelné lekce jogy ve společnosti),
- zlepšení pracovního prostředí,
- zlepšení vztahů v rámci celé společnosti,
- nízká loajálnost a poctivost zaměstnanců vůči společnosti,
- nedostatečné formy komunikace ve společnosti.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

V této kapitole sestavím vlastní návrhy řešení na zlepšení stávajícího motivačního systému společnosti Zebra Technologies CZ s.r.o. Vlastní návrhy doporučím na základě odpovědí od zaměstnanců z vytvořeného dotazníkového šetření.

Nutné je zmínit, že motivační systém má motivovat pracovníky k většímu výkonu práce a měl by být výhodný jak pro zaměstnavatele tak zaměstnance. Jestliže bude motivační systém vhodný pro samotného zaměstnavatele, bude zároveň udržitelný i pro jeho zaměstnance. Pokud by jedna ze stran měla pocit, že motivační systém není pro ně vhodný, buď tento systém opustí, nebo v případě zaměstnavatele zruší.

Podobně jako se vyvíjí lidské potřeby, bylo by dobré, aby se i motivační systém ve společnosti vyvíjel. Společnost by měla nabízet svým zaměstnancům různé změny v motivačním systému, ale musí myslet na to, aby změna příliš neohrozila systém. Motivační systém, který jsem společnosti navrhla, může být upravován jak na začátku, tak v průběhu. Důležitá je finanční vyrovnanost, tedy kolik stojí daný benefit společnost, a tím jaký výsledek postupem času přináší.

Na základě výsledků z analýzy současného stavu a dotazníkového šetření navrhu pro společnost Zebra Technologies CZ s.r.o. změny v motivačním systému. Návrhy následně předám do rukou vedení společnosti, a poté bude pouze na vedení, zda tyto návrhy přijmou či nikoliv.

Soupis návrhových řešení:

- zavedení Sick days,
- zavedení příspěvku na zdravotní péči,
- realizace odpočinkového prostoru,
- zavedení peněžitých příspěvků při významné události,
- návrh na osobní pochvalu zaměstnance,

- návrh na zlepšení interní komunikace,
- zavedení lekcí jógy v prostorách společnosti,
- hodnocení zaměstnanců metodou 360° zpětné vazby.

4.1 Zavedení Sick days

Jedná se o vytvoření benefitu, který společnost Zebra Technologies CZ s.r.o. neposkytuje svým zaměstnancům. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejvíce žádaným benefitem je Sick days. Z grafu preference nových benefitů je patrné, že by 88,5 % zaměstnanců společnosti uvítalo zavedení benefitu Sick days.

Princip tohoto benefitu vychází z myšlenky, že kratší léčení zaměstnanců je výhodnější pro obě strany, než dlouhodobá nemoc. Pokud zaměstnanec cítí začínající nachlazení, je vhodné, aby zůstal pár dní doma. Nemusí tak nakazit ostatní zaměstnance, především pokud se jedná o kancelář typu Open space. Zaměstnanec se může z mírného nachlazení rychleji vyléčit a nemusí si tak vybírat nemocenskou.

Společnosti navrhuji, aby zaměstnanci měli možnost využít 2x za rok Sick days. Jedná se o dny volna, které mohou zaměstnanci čerpat, aniž by přišli o mzdu. Tyto dny by mohli využít na léčení bez lékařského potvrzení nebo na vyřízení svých osobních záležitostí. Pokud tento benefit nebude vyčerpán během roku, nelze jej přenést do dalšího roku. Následující rok je možné čerpat opět 2 dny Sick days. Pro čerpání tohoto benefitu budou platit stejná pravidla, jako když si zaměstnanci čerpají řádnou dovolenou.

Výhody benefitu Sick days pro zaměstnance:

- zvýšení spokojenosti zaměstnanců,
- efektivní rozvržení pracovního a osobního života,
- zaměstnanci se nesníží mzda z důvodu krátkodobé nemoci.

Výhody benefitu Sick days pro společnost:

- zvýšení pracovní motivace zaměstnanců,

- snížení nemocnosti,
- zabránění šíření nemoci mezi pracovníky.

Za předpokladu průměrné mzdy zaměstnance 30 000 Kč měsíčně a počtu 469 zaměstnanců (k 31. 3. 2018) by byly náklady společnosti ve výši 1 722 168 Kč, což představuje nárůst osobních nákladů pouze o 0,57 %. Podrobnější výpočet nákladů je zachycen v tabulce č. 2.

Tab. 2: Výpočet nákladů na Sick days. (Vlastní zpracování)

Parametr	Hodnota
Počet dní čerpání Sick days	2
Průměrná mzda zaměstnanců	170 Kč/hod
počet zaměstnanců	469
počet odpracovaných hodin	8
Celkový náklad bez odvodů za zaměstnance	1 275 680 Kč
Celkový náklad i s odvody za zaměstnance	1 722 168 Kč

Pokud společnost zavede tento benefit, náklady by vyšly na 1 722 168 Kč. Záleželo by ale na společnosti, jak si určí pravidla pro Sick days a také kolik dní stanoví. Jestli nabídne svým zaměstnancům navrhované 2 dny nebo více dní Sick day za rok.

4.2 Zavedení příspěvku na zdravotní péči

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že hned po Sick days a příspěvku na dovolenou by zaměstnanci uvítali příspěvek na zdravotní péči. Jedná se o třetí nejpreferovanější benefit, který by uvítalo 42,6 % zaměstnanců. Hlavním předpokladem pro dobrý výkon

pracovníků je jejich pevné zdraví a kondice. Zdraví pracovníci jsou do zajista jedním z přání každého zaměstnavatele.

Navrhuji, aby společnost podpořila prevenci zdraví zaměstnanců a investovala do zdraví svých pracovníků formou vitamínových balíčků. Těmito balíčky by společnost mohla své zaměstnance obdarovat jednou za rok. Vhodné období na předání vitamínů zaměstnancům je na přelomu podzimu a zimy, kdy bývá nejvíce nemocných. Navrhuji, aby se vitamínový balíček skládal z 5 různých balení vitamínů, zaměřených na prevenci zdraví. V příloze č. 2, je umístěn návrh vitamínového balíčku.

Porovnala jsem ceny online lékáren a e-shopu u daných produktů a nejuvýhodněji vyšly společnosti BENU Česká republika a.s., Tesco Stores ČR a.s. a Pilulka Distribuce s.r.o. Všechny tyto společnosti nabízí možnost online nákupu přes e-shop. Návrh obsahu balíčku včetně cen je popsán v následující tabulce č. 3.

Tab. 3: Ceník vybraných vitamínů. (Vlastní zpracování dle BENU Česká republika a.s., Tesco Stores ČR a.s., 2018)

Společnost	Název vitamínu	Cena (bez DPH)
BENU Česká republika a.s. K Pérově 945/7 102 00 Praha, Hostivař www.benu.cz	GS Vitamin C500 50 tbl.	81 Kč
	GS Echinacea Forte 30 tbl.	59 Kč
Tesco Stores ČR a.s. Vršovická 1527/68b 100 00 Praha 10 www.itesco.cz	MaxiVita SeptAngin 16 pastilek	51 Kč
	Maxivita Hořčík 300 mg	60 Kč
Pilulka Distribuce s.r.o. Rosická 653 190 17 Praha, Vinoř www.pilulka.cz	GS Extra Strong Multivitamin 30 tbl.	95 Kč
Celkem	346 Kč	

Cena za jeden balíček vitamínu je 346 Kč. Pro 469 zaměstnanců by tento benefit společnost vyšel na 162 274 Kč.

4.3 Realizace odpočinkového prostoru

Více než polovině dotázaných zaměstnanců chybí ve společnosti odpočinkový prostor. Výkonnost pracovníků je ovlivněna řadou příčin, mezi které patří i pracovní prostředí. Pokud chce společnost, aby pracovníci dosahovali maximálních pracovních výkonů, musí si občas odpočinout a oddechnout. Zejména pokud se jedná o práci u počítače. Pracovníci naberou nové síly a mohou pak zvýšit svoji kreativitu a výkonnost. Navrhuji zajistit stolní fotbálek a pár sedacích vaků. Každý zaměstnanec má nastavené cíle, kterých musí za den dosáhnout, proto nepředpokládám, že by zaměstnanci trávili mnoho času v odpočinkovém prostoru.

Vybrala jsem typ fotbálku Profi stolní fotbálek 70 kg, který lze zakoupit přes e-shop Kapashop.cz za cenu 5 180 Kč bez DPH. Jedná se o fotbálek světle hnědé barvy, o rozměrech 140 x 73 x 87 cm. Nohy fotbálku jsou výškově nastavitelné. Společnost si může vybrat i jiný fotbálek z široké nabídky, záleží, kolik finančních prostředků bude chtít společnost investovat. Navrhuji nakoupit alespoň 2 stolní fotbálky a umístit do každé budovy jeden. V příloze č. 3 lze vidět ukázkou navrhovaného stolního fotbálku.

Dále doporučuji zajistit několik sedacích vaků. Při porovnání cen jsem nejvýhodněji našla sedací pytle na e-shopu nejlevnejsipytel.cz. Cena se pohybuje okolo 1 012 Kč (bez DPH) za kus. Navrhuji nakoupit alespoň 6 sedacích vaků a umístit 3 sedací vaky do jedné budovy a 3 vaky do druhé budovy. Následující tabulka č. 4 zobrazuje cenu fotbálku a sedacích vaků.

Tab. 4: Ceník realizace odpočinkového prostoru. (Vlastní zpracování dle Fresh Berry s.r.o., Crazy shop s.r.o., 2018)

Společnost	Množství	Název	Cena/1ks (bez DPH)
Fresh Berry s.r.o. Jeremiášova 2722 155 00 Praha www.kapashop.cz	2x	Profi stolní fotbálek 70 kg	5 180 Kč
Crazy shop s.r.o. Kubelíkova 1224/42 130 000 Praha 3 www.nejlevnejsipytel.cz	6x	Sedací vak	1 012 Kč
Celkem		16 432 Kč	

Pokud by společnost zrealizovala navrhovaný benefit na odpočinkový prostor, tak při nákupu dvou stolních fotbálků a šesti sedacích pytlů by náklady tvořily 16 432 Kč.

V případě, že by společnost přemýšlela o rozsáhlejší rekonstrukci vnitřních prostor, doporučuji využít služeb brněnské společnosti U1 s.r.o. Tato společnost navrhla a zrealizovala rekonstrukci řadě společností, jako je Kentico Software s.r.o., IBM Client Innovation Centre Central Europe, Moravia IT s.r.o. a další.

4.4 Návrh na osobní pochvalu zaměstnance za vykonanou práci

Ne všechny zaměstnance motivuje finanční odměna nebo nefinanční benefity. Může se stát, že jsou zaměstnanci zcela nemotivováni.

Nadřízený pracovník by se neměl bát ocenit kvalitně odvedenou práci svých zaměstnanců. Důležitá je hlavně komunikace s pracovníkem. V dnešní době většina lidí řeší vše pomocí elektrotechniky, ne vždy je to dobré. Nadřízený by měl občas zajít osobně

za svými pracovníky, než vše řešit přes emaily a telefony. Tím dá pracovníkovi znát, že mu na něm záleží a že se o něj jako pracovníka zajímá.

Pochvala vyslovená osobně od nadřízeného má určitě vyšší váhu, než pochvala poslaná elektronicky. Osobní pochvala je velmi důležitá pro růst pracovní morálky.

Většina zaměstnanců je ráda, když se jim dostane za dobře odvedenou práci osobní pochvaly od svého nadřízeného. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 85,2 % dotázaných pracovníků motivuje uznání ve formě slovní pochvaly za odvedenou práci k lepším výkonům. Proto navrhuji osobní pochvalu za odvedenou práci jako jeden z motivačních prostředků.

4.5 Zavedení peněžitých příspěvků při významné události

Z výzkumu vyplynulo, že pouze 20 % pracovníků se domnívá, že jejich kolegové jsou vůči společnosti poctiví a loajální. Důležité je tyto dvě vlastnosti podporovat, neboť právě poctiví a loajální pracovníci jsou jedním ze základních předpokladů úspěšné společnosti. Nepoctivost zaměstnanců může vést k preferenci osobních zájmů nebo vynášení informací ke konkurenci.

Dále bylo zjištěno, že nejvyšší počet zaměstnanců (36 %) pracuje ve společnosti 1 až 2 roky. Naopak pouhých 16 % tvoří zaměstnanci, kteří ve firmě působí déle než 5 let. Společnost by měla motivovat své zaměstnance, aby nedocházelo k vysoké fluktuaci.

Navrhuji společnosti zavedení peněžitých darů při významných událostech. Tento benefit je zaměřený jak na zvýšení poctivosti a loajálnosti pracovníků, tak také na motivaci pracovníků zůstat ve společnosti. Konkrétně navrhuji zavedení peněžitých darů k dovršení určitého počtu let práce ve společnosti. Následující tabulka č. 5 zachycuje peněžní dary k významné události.

Tab. 5: Peněžní dary k významné události. (Vlastní zpracování)

Počet odpracovaných let	Hodnota peněžitého daru
Dovršení 5 let práce ve společnosti	2 000,-
Dovršení 10 let práce ve společnosti	4 000,-
Dovršení 15 let práce ve společnosti	8 000,-
Dovršení 20 let práce ve společnosti	20 000,-

Na základě personálních údajů byla hodnota peněžitého daru, pro následující rok, vypočtena na částku 136 000 Kč. Hodnota peněžitého daru se však bude každým rokem měnit podle zaměstnanecké struktury.

4.6 Návrh na zlepšení interní komunikace se zaměstnanci

Klíčem k dobře odvedené práci je otevřená a efektivní komunikace mezi pracovníky a zaměstnavatelem. Z dotazníku bylo zjištěno, že pouze 16,4 % pracovníků považuje současné formy komunikace ve společnosti za dostačující. Správná komunikace zabraňuje vzniku chaosu a také možným stresovým situacím, které mohou vzniknout z nepochopení se jedné ze stran.

Navrhují vytvořit elektronický portál typu internetového fóra, kde mohou zaměstnanci přidávat různé příspěvky a sdílet se svými kolegy různé informace nebo nápady. Například pokud v systému OnBase zaměstnanec najde nějakou vychytávku, většinou tuto informaci, tedy pokud vůbec, pošle svým kolegům přes email. V emailové formě, se však tato informace může snadno ztratit, vzhledem k tomu, kolik emailů zaměstnanci denně obdrží. Také zpětné vyhledávání není v emailu příliš snadné. Lepší přehlednost by nabízel elektronický portál, kde budou mít zaměstnanci informace pohromadě. Následující tabulka č. 6 zachycuje náklady na vytvoření elektronického portálu.

Tab. 6: Náklady na vytvoření elektronického portálu. (Vlastní zpracování)

Návrh	Časová náročnost	Cena
Zavedení elektronického portálu	1 den	0 Kč
Pravidelné obhospodařování IT oddělením	1,5 hod/1x týdně	0 Kč

4.7 Zavedení lekcí jógy v prostorách společnosti

Velice žádaným benefitem podle dotazníkového šetření je zavedení pravidelných lekcí jógy v prostorách společnosti. Pravidelné cvičení jógy zvyšuje schopnost koncentrace, což vede ke zlepšení pracovních výsledků. Společné cvičení jógy má pozitivní vliv na mezilidské vztahy na pracovišti.

Společnost nabízí svým zaměstnancům jeden z nejoblíbenějších benefitů a to Multisport kartu. Přesto by zaměstnanci uvítali pravidelné lekce jógy v prostorách společnosti, neboť by nemuseli ztrácet čas cestováním.

Navrhuji využít služeb brněnské společnosti Majda agency s.r.o., která nabízí lekce firemní jógy. Jedná se program, kde instruktor vede kurzy přímo na pracovišti společnosti. Stačí jen otevřený prostor ke cvičení, obvykle zasedací místnost nebo za příznivého počasí může lekce jógy probíhat venku na čerstvém vzduchu. Společnost Majda agency s.r.o. má pozitivní reference i od společnosti Honeywell s.r.o., která využívá služeb této společnosti. Doporučuji, aby firemní lekce jógy probíhaly 2x týdně po dobu jednoho měsíce na zkoušku. Cena jedné skupinové lekce do 10 osob je 890 Kč, pro 11 a více osob je cena 990 Kč. Časem je možné, že se najde mezi zaměstnanci zkušený jogín, který by rád vedl lekce. Následující tabulka č. 7 zobrazuje ceník firemních kurzů jógy společnosti Majda agency s.r.o.

Tab. 7: Ceník firemních kurzů jógy. (Vlastní zpracování, dle Majda agency s.r.o., 2018)

Společnost	Počet osob	Cena/lekce (bez DPH)
Majda agency s.r.o. Gorkého 8 602 00 Brno http://www.majda-agency.cz	Skupinové lekce do 10 osob	890 Kč
	Skupinové lekce od 11 osob a více	990 Kč

Pokud by společnost zavedla lekce jógy 2x za týden, tak by tento benefit na zkoušku na jeden měsíc vyšel společnost na částku 7 920 Kč.

Výhody pro zaměstnavatele:

- pravidelné lekce jógy zvyšují schopnost koncentrace zaměstnanců,
- pohyb a relaxace podporují fyzickou kondici,
- společné cvičení má pozitivní vliv na mezilidské vztahy na pracovišti,
- zaměstnanci se cítí spokojenější, jsou zdravější a výkonnější.

4.8 Hodnocení zaměstnanců metodou 360° zpětné vazby

Společnosti doporučuji hodnocení zaměstnanců včetně vedoucích pracovníků pomocí metody 360° zpětné vazby. Jedná se o metodu hodnocení pracovníka z různých stran, od nadřízeného, spolupracovníka, podřízeného a také zahrnuje sebehodnocení. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pouze 31 % zaměstnanců považuje zpětnou vazbu od nadřízeného za dostatečnou.

Pokud společnost zavede tuto metodu hodnocení, může se o pracovnících dozvědět velice mnoho a také mnohé změnit. Metoda zobrazuje slabé a silné stránky pracovníků. Dále může sloužit k rozvoji či rozhodování o povýšení a výši platu. Společnost může metodu 360° zpětné vazby vytvořit pomocí online nástrojů a internetu poměrně rychle a

anonymně. Pomocí anonymního vyplnění může společnost dostat velmi otevřené odpovědi.

Před zahájením této metody je důležitá příprava. Společnosti doporučuji, aby si nejprve navrhla dotazníky a aby si určila charakteristiky, které bude pomocí metody posuzovat. Dále je potřeba stanovit stupnici hodnocení a osoby, které budou konkrétního zaměstnance hodnotit. Většinou budou zaměstnance hodnotit kolegové a šéfové z teamu, kteří s daným zaměstnancem nejčastěji spolupracují.

Následně je důležité seznámit pracovníky s touto metodou. Následuje vyplnění dotazníků, po jeho vyhodnocení může hodnocený probrat výsledky se svým nadřízeným, popřípadě se zeptat ostatních hodnotitelů. Důležitou částí této metody by mělo být poskytnutí zpětné vazby na základě výsledků. Hodnocený pracovník by měl být seznámen se zjištěnými skutečnostmi, následně je nastaven směr rozvoje pracovníka.

4.9 Zhodnocení nákladů a přínosů návrhových řešení

V této části práce se zaměřím na ekonomické zhodnocení návrhů a přínosů návrhových řešení.

Prvním mým návrhem je zavedení Sick days. Princip tohoto benefitu vychází z myšlenky, že kratší léčení zaměstnanců je výhodnější pro obě strany, než dlouhodobá nemoc. Za předpokladu průměrné měsíční mzdy 30 000 Kč a využití 2 dnů Sick days by společnost tento benefit pro 469 zaměstnanců přišel na 1 722 168 Kč, což představuje nárůst osobních nákladů pouze o 0,57 %. Přínosem zavedení Sick days je zvýšení pracovní motivace pracovníků a snížení nemocnosti.

Jako druhý z mých návrhů je zavedení příspěvku na zdravotní péči. Navrhuji, aby společnost podpořila prevenci zdraví zaměstnanců a investovala do zdraví svých pracovníků formou vitamínových balíčků. Balíček by obsahoval 5 různých balení vitamínů, zaměřených na prevenci. Cena za jeden vitamínový balíček je 346 Kč. Pro 469 zaměstnanců by tento benefit společnost vyšel na 162 274 Kč. Přínosem pro společnost je snížení nemocnosti pracovníků.

Další návrh se zaměřuje na realizaci odpočinkového prostoru. Jestliže chce společnost, aby zaměstnanci dosahovali maximálních pracovních výkonů, musí si občas odpočinout a oddechnout. Pokud by společnost využila mého doporučení a nakoupila by dva stolní fotbálky a šest sedacích vaků, tento návrh by vyšel na 16 432 Kč bez DPH. Přínosem je větší kreativita a výkonnost pracovníků, neboť mají možnost v odpočinkovém prostoru nabrat nové síly.

Další doporučení se zaměřuje na osobní pochvalu za odvedenou práci. Jedná se o levnou a přitom účinnou metodu, která slouží jako silná motivace pro zvýšení efektivnosti práce. Pochvala vyslovená osobně od vedoucího pracovníka má určitě vyšší váhu, než pochvala poslaná elektronicky. Osobní pochvala je velmi důležitá pro růst pracovní morálky.

Zavedení peněžitých příspěvků při významné události je dalším mým návrhem. Doporučuji zavedení peněžitých darů k dovršení odpracovaných let ve společnosti. Na základě personálních údajů by byla hodnota peněžitého daru za rok 2018 vypočtena částkou 136 000 Kč. Hodnota peněžitého daru se však bude každým rokem měnit podle zaměstnanecké struktury. Přínos je zaměřený jak na zvýšení poctivosti a loajálnosti zaměstnanců, tak také na motivaci pracovníků zůstat ve společnosti.

Dále navrhuji vytvořit elektronický portál typu internetového fóra, kde mohou zaměstnanci přidávat různé příspěvky a sdílet se svými kolegy různé informace nebo nápady. Internetové fórum má za cíl zlepšit interní komunikaci mezi pracovníky ve společnosti, neboť klíčem k dobře odvedené práci je otevřená a efektivní komunikace mezi zaměstnanci. Elektronický portál by nabízel lepší přehlednost, než současná emailová komunikace, neboť by zaměstnanci měli veškeré informace pohromadě.

Další návrh je zaměřený na zavedení pravidelných lekcí jógy v prostorách společnosti. Navrhuji využít služeb brněnské společnosti Majda agency s.r.o., která nabízí lekce firemní jógy za cenu 990 Kč (bez DPH) pro 11 a více osob. Pokud by společnost zavedla lekce jógy 2x za týden, tak by tento benefit na zkoušku na jeden měsíc vyšel společnost na částku 7 920 Kč. Přínosem pravidelných lekcí jógy je vyšší schopnost koncentrace zaměstnanců, což vede ke zlepšení pracovních výsledků. Společné cvičení jógy má také pozitivní vliv na mezilidské vztahy na pracovišti.

Poslední návrh se týká hodnocení zaměstnanců pomocí metody 360° zpětné vazby. Jedná se o moderní metodu hodnocení zaměstnanců z různých stran, od nadřízeného, spolupracovníka, podřízeného a také zahrnuje sebehodnocení. Společnost je schopna včas realizovat důležité změny k odstranění nefungujících oblastí. Přínosem je zlepšení firemní kultury a zjištění, jak je daný zaměstnanec vnímán svým okolím na různých úrovních. Následující tabulka č. 8 zobrazuje kalkulaci jednotlivých návrhů.

Tab. 8: Kalkulace jednotlivých návrhů. (Vlastní zpracování)

Návrh	Cena bez DPH
Zavedení Sick days	1 722 168 Kč
Zavedení příspěvku na zdravotní péči	162 274 Kč
Realizace odpočinkového prostoru	16 432 Kč
Zavedení peněžitých příspěvků při významné události	136 000 Kč
Návrh na osobní pochvalu za vykonanou práci	0 Kč
Návrh na zlepšení interní komunikace	0 Kč
Zavedení lekcí jógy v prostorách společnosti	7 920 Kč
Hodnocení zaměstnanců metodou 360° zpětné vazby	0 Kč
Náklady celkem	2 044 794 Kč

Přínosy návrhových řešení:

- zvýšení pracovní motivace pracovníků a snížení nemocnosti,
- větší kreativita a výkonnost pracovníků,
- růst pracovní morálky,
- zvýšení poctivosti a loajálnosti zaměstnanců,
- zlepšení interní komunikace,
- zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti,
- zlepšení firemní kultury.

Pokud by společnost přijala navrhované změny, tak by celkové náklady vyšly společnost na 2 044 794 Kč. Jelikož společnost v roce 2015 poskytla svým zaměstnancům benefity v hodnotě 18 101 298 Kč a v roce 2016 poskytla benefity v hodnotě 22 822 557 Kč, kde lze vidět meziroční nárůst o 4 721 259 Kč, považuji navržené změny z pohledu nákladů za realizovatelné.

Předpokládám, že změna motivačního systému bude pro společnost přínosná. Dále věřím, že pokud společnost akceptuje uvedené návrhy, tak motivační systém bude více efektivní a povede ke zvýšení výkonnosti pracovníků, k lepší atmosféře na pracovišti a k celkové spokojenosti jak ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo na základě teoretických poznatků a provedené analýzy současného stavu vytvořit návrhy na zlepšení stávajícího motivačního systému společnosti Zebra Technologies CZ s.r.o. Řešení směřuje k větší výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců. Výkonnost zaměstnanců je měřena na základě KPI a spokojenost na základě fluktuace zaměstnanců.

V teoretických východiscích práce jsem se věnovala základním pojmům, které souvisejí s danou problematikou. Dále jsem se zabývala zpracováním odborné literatury zaměřenou na motivaci, motivační systém, motivační teorie, odměňování a hodnocení pracovníků.

V druhé části práce jsem představila společnost a provedla analýzu současného motivačního systému. Následně jsem vypracovala dotazníkové šetření provedené ve vybrané společnosti za účelem zjištění spokojenosti zaměstnanců. Dotazníkové šetření obsahovalo otázky zaměřené na oblasti vize a cíle společnosti, vztahy na pracovišti, systém vedení a systém odměňování. Závěr dotazníkového šetření byl věnován osobním otázkám.

Nejdůležitější část práce tvoří vlastní návrhy řešení a přínosy návrhů řešení. Zde jsem na základě výsledků analýzy a výzkumu, navrhla opatření na zlepšení motivačního systému v dané společnosti. Tyto opatření budou směřovat ke zvýšení spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců. Návrhů bylo vytvořeno celkem osm, návrh na zavedení Sick days, návrh na zavedení příspěvku na zdravotní péči, návrh na realizaci odpočinkového prostoru, návrh na osobní pochvalu za vykonanou práci, návrh na zlepšení interní komunikace, návrh na zavedení lekcí jógy v prostorách společnosti a návrh na hodnocení zaměstnanců metodou 360° zpětné vazby.

Při vytváření změny motivačního systému jsem se zaměřila i na ekonomickou náročnost jednotlivých navrhovaných benefitů. Celkové náklady navrhovaných změn činí 2 044 794 Kč. Jelikož společnost v roce 2015 poskytla svým zaměstnancům benefity v hodnotě 18 101 298 Kč a v roce 2016 poskytla benefity v hodnotě 22 822 557 Kč, kde

lze vidět meziroční nárůst o 4 721 259 Kč, považuji navržené změny z pohledu nákladů za realizovatelné.

Věřím, že pokud společnost přijme uvedené návrhy, tak motivační systém bude více efektivní a povede ke zvýšení výkonnosti pracovníků, k lepší atmosféře na pracovišti a k celkové spokojenosti jak ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, M. 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M. 2002. *Řízení lidských zdrojů* 1. české vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0469-2.

BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a kol. 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, F. 2001. *Management*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, ISBN 80-85839-45-8.

BĚLOHLÁVEK, F. 2005. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vydání. Brno: CP Books, ISBN 80-251-0505-9.

BENU ČESKÁ REPUBLIKA A.S.: *GS Echinacea Forte 30 tbl.* [online]. [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <https://www.benu.cz/gs-echinacea-forte-600-tbl-30-2016>

BENU ČESKÁ REPUBLIKA A.S.: *GS Vitamin C500 se šípky tbl.50* [online]. [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <https://www.benu.cz/gs-vitamin-c500-sipky-tbl-50-10-2016>

CRAZY SHOP S.R.O.: *Sedací vak Standard 144×180 cm* [online]. [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <http://www.nejlevnejsipytel.cz/shop/standard-vak-144x180-cm-modry/>

DUCHOŇ B. a J. ŠAFRÁNKOVÁ. 2008. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-003-4

DVOŘÁK, L. *Interview*. Zebra Technologies CZ s.r.o. Kolejní 2971/1, Královo Pole, 612 00 Brno. 12.12.2017.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.

FRESH BERRY S.R.O.: *Profi stolní fotbálek 70 kg* [online]. [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <https://www.kapashop.cz/fotbalky/profi-stolni-fotbalek-profi-70-kg.html>

JAKUBÍKOVÁ, D., 2008. *Strategický marketing*: 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2690-8.

KASPER H. a W. MAYRHOFER. 2007. *Personální management. Řízení organizace*. 3. vyd. Praha: Linde nakladatelství, s.r.o. ISBN 80-86131-57-2.

KNOFLÍČEK, I. *Interview*. Zebra Technologies CZ s.r.o. Kolejní 2971/1, Královo Pole, 612 00 Brno. 8.12.2017.

KOUBEK, Josef, 2004. *Řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-116-X.

KOZEL, R., 2007. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0966-X.

MAJDA AGENCY S.R.O.: *Firemní kurzy* [online]. [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <http://www.majda-agency.cz/kurzy/firemni>

PILULKA DISTRIBUCE S.R.O.: *GS Extra strong multivitamin 30 tbl.* [online]. [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <https://www.pilulka.cz/gs-extra-strong-multivitamin-tbl-30-10-2016>

PLAMÍNEK, J. 2007. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1991-7.

VAMPOLOVÁ, P. *Metoda 360 stupňové zpětné vazby v hodnocení pracovníků*. [online]. 2015 [cit. 2017-10-15]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/metoda-360-stupnove-zpetne-vazby-v-hodnoceni/>

JUSTICE.: *Výpis z obchodního rejstříku*. ©2012-2015 [online]. [cit. 2017-10-25]. Dostupný z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?nazev=zebra+technologies](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?nazev=zebra+technologies)

ZEBRA TECHNOLOGIES, ©2017. [online]. [cit. 2017-10-25]. Dostupný z: <https://www.zebra.com/gb/en.html>

ZEBRA TECHNOLOGIES CZ s.r.o., ©2017. *Zebra Technologies*. [online]. [cit. 2017-12-16]. Dostupné z: <https://zebra.jobs.cz>

ZEBRA TECHNOLOGIES CZ s.r.o., ©2017a. *O nás*. [online]. [cit. 2017-12-16]. Dostupné z: <https://zebra.jobs.cz/o-zebre/>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

ACCA	Asociace certifikovaných účetních
AP	Accounts Payable – účetní pohledávek
AR	Accounts Receivable – účetní závazků
FSSC	Financial Shared Service Centre - Centrum sdílených finančních služeb
GL	General Ledger – hlavní kniha
KPI	Key Performance Indicators
SSC	Centrum sdílených služeb

SEZNAM GRAFŮ

GRAF 1: ZNALOST DLOUHODOBÝCH CÍLŮ.	45
GRAF 2: LOAJÁLNOST A POCTIVOST ZAMĚSTNANCŮ	46
GRAF 3: DOPORUČENÍ PRÁCE VE SPOLEČNOSTI SVÝM PŘÁTELŮM	47
GRAF 4: PŘECHOD DO JINÉ SPOLEČNOSTI ZA STEJNÝCH PODMÍNEK	47
GRAF 5: VZTAHY S NEJBLIŽŠÍMI SPOLUPRACOVNÍKY.	48
GRAF 6: VZTAHY V RÁMCI CELÉ SPOLEČNOSTI.	49
GRAF 7: INFORMOVANOST O ROZHODNUTÍCH VE SPOLEČNOSTI	49
GRAF 8: SOUČASNÉ FORMY KOMUNIKACE.	50
GRAF 9: ÚROVEŇ A MOŽNOST VZDĚLÁNÍ.	51
GRAF 10: SPOKOJENOST S PROSTŘEDÍM A VZHLEDEM PRACOVÍŠTĚ.	51
GRAF 11: CHYBĚJÍCÍ ODPOČINKOVÝ PROSTOR.	52
GRAF 12: SPOKOJENOST S JÍDLEM V PODNIKOVÉ JÍDELNĚ.....	53
GRAF 13: MOTIVACE FORMOU SLOVNÍ POCHVALY.	53
GRAF 14: VZTAH S PŘÍMÝM NADŘÍZENÝM.	54
GRAF 15: ZPĚTNÁ VAZBA OD NADŘÍZENÉHO.....	55
GRAF 16: DOSTATEČNÉ MNOŽSTVÍ ČASU OD PŘÍMÉHO NADŘÍZENÉHO.	55
GRAF 17: SROZUMITELNOST SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ.....	56
GRAF 18: SPOKOJENOST S VÝŠÍ PLATU.	57
GRAF 19: MOŽNOST PROFESNÍHO RŮSTU.	57
GRAF 20: OBLÍBENOST ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD.....	58
GRAF 21: PREFERENCE NOVÝCH BENEFITŮ	59
GRAF 22,23,24 : PROCENTUÁLNÍ PODÍL RESPONDENTŮ	60

SEZNAM OBRÁZKŮ

OBR. 1: PROCES MOTIVACE.....	13
OBR. 2: MASLOWOVA PYRAMIDA POTŘEB.	16
OBR. 3: METODA 360° ZPĚTNÉ VAZBY V HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ.	22
OBR. 4: MODEL ODMĚŇOVANÍ PRACOVNÍKU.	26
OBR. 5: LOGO SPOLEČNOSTI.	32
OBR. 6: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI ZEBRA TECHNOLOGIES CZ S.R.O.	34
OBR. 7: HODNOCENÍ VÝKONNOSTI ZAMĚSTNANCŮ.	35
OBR. 8: UKÁZKA INFORMAČNÍHO SYTÉMU ORACLE.	37
OBR. 9: PŘEHLED INTERNÍCH BENEFITŮ SPOLEČNOSTI.	40
OBR. 10: PŘEHLED E-SHOP BENEFITŮ.	41
OBR. 11: MOŽNOSTI KARIÉRNÍHO POSTUPU MEZI JEDNOTLIVÝMI ODDĚLENÍ.....	43

SEZNAM TABULEK

TAB. 1: STRUKTURA MZDY ZA VYKONANOU PRACÍ.....	24
TAB. 2: VÝPOČET NÁKLADŮ NA SICK DAYS.	63
TAB. 3: CENÍK VYBRANÝCH VITAMÍNŮ.	64
TAB. 4: CENÍK REALIZACE ODPOČINKOVÉHO PROSTORU.....	66
TAB. 5: PENĚŽNÍ DARY K VÝZNAMNÉ UDÁLOSTI.....	68
TAB. 6: NÁKLADY NA VYTVOŘENÍ ELEKTRONICKÉHO PORTÁLU	69
TAB. 7: CENÍK FIREMNÍCH KURZŮ JÓGY.....	70
TAB. 8: KALKULACE JEDNOTLIVÝCH NÁVRHŮ.....	73

SEZNAM PŘÍLOH

P1: DOTAZNÍK.....	I
P2: UKÁZKA VITAMÍNOVÉHO BALÍČKU.....	V
P3: UKÁZKA STOLNÍHO FOTBÁLKU A SEDACÍHO VAKU.....	VI

P1 - Dotazník

Dobrý den,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění krátkého dotazníku, který poslouží jako podklad pro moji diplomovou práci na téma Návrh motivačního systému společnosti. Předem děkuji za Váš čas a ochotu při vyplňování dotazníku. Studentka Fakulty podnikatelské VUT v Brně.

Odpovědi zakroužkujte.

Vize a cíle společnosti

1. Znáte dlouhodobé cíle společnosti?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

2. Domníváte se, že jsou zaměstnanci vůči společnosti loajální a poctivý?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

3. Doporučil/a byste práci ve společnosti svým přátelům, známým?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

4. Za předpokladu stejné pozice a platu v jiné společnosti opustil/a byste místo ve společnosti?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

Vztahy na pracovišti

5. Jak hodnotíte vztahy s nejbližšími spolupracovníky?

- a) velmi dobré b) dobré c) neutrální d) špatné e) velmi špatné

6. Jak hodnotíte vztahy v rámci celé společnosti?

- a) velmi dobré b) dobré c) neutrální d) špatné e) velmi špatné

7. Jste pravidelně informován/a o rozhodnutích ve společnosti?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

8. Jsou současné formy komunikace ve společnosti dostačující?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

9. Jaká je úroveň a možnosti vzdělání ve společnosti?

a) velmi dobré b) dobré c) neutrální d) špatné e) velmi špatné

10. Jste spokojen/a s prostředím a vzhledem pracoviště?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

11. Chybí Vám ve společnosti odpočinkový prostor?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

12. Jste spokojen/a s kvalitou jídla v podnikové jídelně?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

Systém vedení

13. Motivuje Vás uznání ve formě slovní pochvaly za odvedenou práci k lepším výkonům?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

14. Jak hodnotíte vztah s Vaším přímým nadřízeným?

a) velmi dobré b) dobré c) neutrální d) špatné e) velmi špatné

15. Poskytuje Vám přímý nadřízený dostatečnou zpětnou vazbu?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

16. Věnuje Vám přímý nadřízený dostatečné množství času (konzultace, rady)?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

Systém odměňování

17. Rozumíte systému odměňování ve společnosti?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

18. Jste spokojen/a s výši Vašeho platu?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

19. Máte možnost profesního růstu ve společnosti?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

20. Z uvedených zaměstnaneckých výhod vyberte 3, které Vás nejvíce motivují.

- a) Příspěvek na stravování
- b) Životní pojištění
- c) Penzijní připojištění
- d) Výuka jazykové kurzy
- e) Ovocné dny
- f) Karta MultiSport
- g) Cafeteria systém

21. Jaké další benefity byste uvítal/a?

- a) Sick days
- b) Mateřská školka pro děti zaměstnanců
- c) příspěvek na dovolenou
- d) příspěvek na zdravotní péči
- e) pravidelné hodiny jogy ve společnosti
- e) jiné.....

Obecné údaje

22. Vaše pohlaví?

- a) Muž b) Žena

23. Váš věk?

- a) 18-25 let b) 26-35 let c) 36-45 let d) 46-60 let e) 61 let a více

24. Vaše dosažené vzdělání

- a) ZŠ b) SŠ s výučním listem c) SŠ s maturitou d) VOŠ
e) VŠ

25. Jak dlouho ve firmě pracujete?

- a) méně než rok b) 1 – 2 roky c) 3 – 5 let d) více než 5 let

P2 – Ukázka vitamínového balíčku



P3 – Ukázka stolního fotbalku a sedacího vaku

